

Laboratoire de recherche sur les pratiques et politiques sociales

CAHIERS DU LAREPPS

No 02-09

**LE SERVICE DES AIDES FAMILIALES DE LA BAIE :
UNE ENTREPRISE D'ÉCONOMIE SOCIALE EN AIDE DOMESTIQUE**

par

Josée Savard

Étudiante à la Maîtrise en études et interventions régionales, UQÀC

Sous la direction de Suzie Robichaud, Ph. D.

Université du Québec à Chicoutimi

École de travail social

Université du Québec à Montréal

© LAREPPS/UQÀM

Juin 2002

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2003

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Canada, 2003

ISSN 1490-8069

*Pour chaque être, il existe une sorte d'activité où il serait utile à la société,
en même temps qu'il y trouverait son bonheur.*
Maurice Barrès

REMERCIEMENTS

Nous tenons tout particulièrement à remercier Madame Lucette Bélanger, directrice de l'entreprise d'économie sociale en aide domestique le *Service des aides familiales de La Baie*, pour sa très grande disponibilité et sa collaboration. Nous adressons nos remerciements à l'ensemble du personnel du Service de même qu'aux usagers qui ont accepté de répondre à nos questions. Notre considération va également au conseil d'administration de l'entreprise, et plus particulièrement au président qui a bien voulu prendre part à notre réflexion.

L'expression de notre gratitude ne peut être complète sans souligner l'apport inestimable que nous a offert Monsieur Denis Pinault, organisateur communautaire au CLSC du Centre Cléophas-Claveau de La Baie. En plus de nous donner accès à ses dossiers et à la documentation écrite qu'il avait accumulée depuis la création du Service, Monsieur Pinault a bien voulu partager avec nous ses connaissances, données précieuses dans le désir qu'était le nôtre de comprendre, entre autres, les conditions d'émergence de l'entreprise.

Les données mises à profit dans cette étude ont été recueillies grâce à une subvention du Conseil québécois de la recherche sociale obtenue par une équipe de recherche dirigée par le professeur Yves Vaillancourt de l'Université du Québec à Montréal.

SOMMAIRE

Le document présente une étude monographique du *Service des aides familiales de La Baie*. Créée en 1992, cette entreprise d'économie sociale en aide domestique — consacrée par la Chambre de commerce de La Baie entreprise de services de l'année pendant deux années consécutives — compte plus de 80 employés à son actif et a offert en 2000-2001 un volume de service de 80 600 heures. Le chiffre d'affaires pour le mois de janvier 2001 s'élève à 91 871 \$. Cette monographie tente de dépeindre le parcours du *Service des aides familiales de La Baie* (repris sous la forme abrégée Service) depuis ses débuts jusqu'à ce jour. Dans cette perspective, plusieurs acteurs de l'entreprise ont été rencontrés de manière à retracer le plus exactement possible l'évolution du Service.

Outre la présentation du contexte d'émergence du Service, la présente réflexion tente de cerner et d'analyser les processus organisationnels et institutionnels de l'entreprise. Les objectifs et les priorités sont examinés, de même que les rapports de pouvoir existant entre les différents acteurs concernés. Les principales caractéristiques du processus d'institutionnalisation sont aussi observées et décrites. Enfin, le document évoque les perspectives d'avenir de l'entreprise.

Quoi qu'il en soit, la récente acquisition d'un édifice à logements pour aménager les bureaux et pour diversifier les revenus prouve que les administrateurs de l'entreprise veulent aller de l'avant. Mais une question demeure : qu'advierait-il du Service si l'État met fin à l'aide accordée dans le cadre du Programme d'exonération financière ?

TABLES DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	iii
SOMMAIRE	iv
TABLE DES MATIÈRES	v
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
LISTE DES GRAPHIQUES	ix
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : LA PROCÉDURE	4
A- La méthodologie de la recherche	4
B- Les paramètres de l'étude.....	4
C- Les techniques de collecte de données.....	5
D- Le procédé et la technique d'analyse.....	7
CHAPITRE 2 : LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE.....	8
A- Le secteur d'activités.....	8

B-	Le milieu	11
1.	La population active	12
2.	Le taux de chômage	13
3.	La langue maternelle	14
4.	La situation familiale.....	14
5.	Le niveau de scolarité.....	14
C-	Le Service des aides familiales de La Baie.....	15
1.	Le projet initial	15
2.	Les promoteurs	18
3.	Les appuis	18
4.	Le démarrage	19
5.	Le choix du statut juridique.....	22

CHAPITRE 3 : LE SERVICE DES AIDES FAMILIALES DE LA BAIE :	
LES ACTEURS.....	23
A- Le conseil d'administration	23
B- Le personnel administratif	24
C- Les aides familiales.....	25
D- Les usagers	27
E- Le réseau	29
CHAPITRE 4 : LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE	30
A- Le rapport de pouvoir à l'interne	30
1. Le conseil d'administration et la direction.....	30
2. L'assemblée générale et le <i>membership</i>	32
3. L'inclusion des employées et des usagers.....	33
4. Les acquis des producteurs salariés.....	35
5. La culture de l'entreprise.....	36
B- Les rapports avec l'extérieur (partenariat)	36
1. Les organismes communautaires	37
2. La Régie régionale	37
3. Le CLSC du Centre Cléophas-Claveau	38
4. La Commission scolaire des Rives-du-Saguenay	39

CHAPITRE 5 : LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE	40
A- Les objectifs	40
B- Les priorités	41
C- Les aspects stratégiques	42
D- Les services produits.....	44
 CHAPITRE 6 : LES DONNÉES FINANCIÈRES ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL.....	 46
A- Les données financières	46
1. Le programme d'exonération financière	46
2. Les sources des revenus.....	48
3. L'exercice financier	50
4. La production des services.....	53
B- L'organisation du travail	54
1. La partie administrative	54
2. L'encadrement des employées.....	55
3. La procédure d'embauche.....	55
4. La clientèle	56
5. L'évaluation des services	57
C- Les aspects sociaux de l'organisation du travail	57
1. La conscientisation au rapport travail et famille	57
2. Le roulement du personnel	58
3. Le sentiment d'utilité et la satisfaction au travail	58

4. La formation des aides familiales	61
CHAPITRE 7 : DES ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE ET DE BILAN.....	62
A- Les étapes de réalisations, les enjeux et les défis.....	62
B- Les perspectives d'avenir.....	65
CHAPITRE 8 : CARACTÉRISTIQUES DU PROCESSUS D'INSTITUTIONNALISATION.....	67
A- Le processus d'institutionnalisation.....	67
B- La participation des usagers à la vie démocratique dans l'entreprise	68
C- La participation des producteurs de services à la vie démocratique dans l'entreprise	68
D- L'adaptation de la programmation des services en fonction des besoins exprimés	69
E- Les rapports de l'entreprise avec l'État et les établissements publics	70
CONCLUSION	71
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	73
ANNEXE 1 : Liste des entrevues	75

ANNEXE 2 : Protocole d'entrevue : conseil d'administration.....	77
ANNEXE 3 : Protocole d'entrevue : aides familiales	79
ANNEXE 4 : Protocole d'entrevue : bénéficiaires.....	81
ANNEXE 5 : Protocole d'entrevue : directrice.....	83
ANNEXE 6 : Protocole d'entrevue : organisateur communautaire	87

LISTE DES TABLEAUX

1 Évolution et projection de la population par municipalité, de 1981 à 2009.....	11
2 Évolution de la population de 65 ans et plus.....	12
3 Taux de chômage par municipalité, pour les années : 1981, 1986, 1991, 1996	13
4 Conseil d'administration de la <i>Corporation Défi-autonomie Saguenay</i>	21
5 Données sociodémographiques des aides familiales du Service	25
6 Année d'embauche des aides familiales encore en poste	26
7 « Montage » financier avec le Programme d'exonération financière.....	47
8 « Montage » financier sans le Programme d'exonération financière	47
9 Proportion et provenance des revenus du Service pour les années 1999 et 2000.....	48

10	Exercice financier du Service pour les années 1999 et 2000.....	51
11	Chiffres d'affaires.....	52

LISTE DES GRAPHIQUES

1	Profil de la clientèle en date du 30 mars 2000	28
2	Organigramme du <i>Service des aides familiales de La Baie</i>	31
3	Volume d'heures de services vendues par le Service	54

INTRODUCTION

La transformation de l'État-providence ne conduit pas inéluctablement à des scénarios néolibéraux (Laville, 1994; Defourny et De Compos, 1992; Eme et al., 1996; Favreau et Lévesque, 1996; Vaillancourt et Lévesque, 1996; D'Amours, 1997). Elle peut déboucher sur un modèle de développement solidaire dans lequel on pourrait retrouver un nouveau partenariat entre un État facilitateur et un secteur d'économie sociale, davantage reconnu et balisé. La présente étude se propose de cerner le mode de partenariat existant entre le Service des aides familiales de La Baie, une entreprise d'économie sociale et l'État. Ainsi, il sera possible de faire la lumière sur le processus d'institutionnalisation de cette entreprise. De plus, l'éclairage apporté permettra de voir les similitudes et les dissimilitudes avec d'autres entreprises d'économie sociale en aide domestique (EESAD) de la province.

L'entreprise ciblée, située dans la municipalité de La Baie, est un organisme sans but lucratif (OSBL) qui a commencé ses activités en 1992; il s'agit du Service des aides familiales de La Baie. La méthode de la monographie permettra d'établir un bilan des activités du Service, d'un point de vue social et économique, puis de cerner à la fois les conditions d'émergence et de développement de cette entreprise. La grille de collecte de données, initialement créée par Yves Comeau (2000), professeur à l'École de service social de l'Université Laval, a été l'instrument central qui a permis de cerner les conditions d'émergence de l'entreprise, puis ses principales caractéristiques organisationnelles et institutionnelles. Il est à noter que cette grille a été adaptée aux réalités des entreprises d'économie sociale par Corbeil et Descarries (2000).

Dans ce domaine d'activités, certains acteurs sociaux soulèvent des craintes concernant les emplois générés par le secteur de l'économie sociale. Il est principalement question de substitution d'emplois du secteur public vers une main-d'œuvre à bon marché. La « déqualification » de certains emplois occupés majoritairement par des femmes (intervenantes sociales, par exemple) soulève des inquiétudes. Diane Lamoureux (in Joyal 1999 : 44) soutient pour sa part qu'avec l'économie sociale, « on se retrouve en présence d'une dynamique de partage de la pauvreté plutôt que de partage de la richesse »; elle dénonce le danger de se

retrouver avec un « service public à deux vitesses » où les femmes seraient particulièrement désavantagées.

Quoi qu'il en soit, afin de comprendre la démarche employée pour la saisie des différentes informations contenues dans cette monographie, une présentation de son contenu s'impose. Le premier chapitre a été consacré à la définition du secteur d'activités constitué par l'économie sociale, ainsi qu'à une brève présentation du territoire desservi par l'entreprise et de la population qui y réside. Enfin, les techniques de collectes des données et d'analyse sont abordées afin qu'il soit possible de suivre le cheminement méthodologique.

Le deuxième chapitre retrace le contexte d'émergence de l'entreprise, jusqu'à l'obtention de son statut d'entreprise d'économie sociale reconnu par la Régie régionale de la santé. Quelques données sociodémographiques des populations desservies apportent un complément important afin de situer le contexte dans lequel le Service des aides familiales de La Baie s'est implanté. Le troisième chapitre est consacré exclusivement à la présentation des acteurs en lien avec le Service : le conseil d'administration, le personnel administratif, les aides familiales et, enfin, les usagers.

Le chapitre suivant aborde la dimension institutionnelle de l'entreprise. Les aspects étudiés touchent les rapports de pouvoir existant entre les différents acteurs du Service des aides familiales de La Baie. Des précisions sont apportées sur la culture de l'entreprise, en somme sur ce qui lui confère une certaine spécificité. Le chapitre cinq traite particulièrement de la dimension organisationnelle, des objectifs et des priorités de l'entreprise. Les stratégies mises en place pour en favoriser l'atteinte optimale sont aussi présentées. Enfin, il y est question des services produits par le Service. Les données financières et l'organisation du travail, quant à elles, sont largement examinées dans le sixième chapitre. Sources de revenu, encadrement des employées et procédure d'embauche y sont aussi inclus. De plus, les aspects sociaux de l'organisation du travail sont décrits; il s'agit, entre autres, de la conscientisation au rapport famille et travail, du sentiment d'utilité et de satisfaction au travail et de la formation des aides familiales.

Le chapitre sept constitue à la fois une synthèse et un bilan des enjeux et des défis qui marquent le Service. Le dernier chapitre expose les principales caractéristiques du processus d'institutionnalisation de l'entreprise. Plusieurs points y sont abordés : la participation des

employées et des usagers à la vie démocratique de l'entreprise, l'adaptation des programmes en fonction des besoins exprimés par la population et enfin les rapports de l'entreprise avec l'État et les établissements publics.

Bref, ce document présente les résultats d'une étude qui tente de cerner les conditions d'émergence d'une entreprise d'économie sociale en aide domestique et d'en caractériser les aspects organisationnels et institutionnels. Cette réflexion s'inscrit dans une démarche plus globale dont l'objectif est de tracer un bilan global des activités des EESAD au Québec. En l'occurrence, cette monographie s'intègre aux travaux d'une équipe de chercheurs de différentes régions de la province : Montréal, Sherbrooke, Québec et Saguenay.

Chapitre 1

LA PROCÉDURE

Dans ce chapitre, il sera particulièrement question de la méthodologie employée pour recueillir les informations, les données importantes sur lesquelles s'articulera cette monographie. Afin d'en circonscrire les limites, les paramètres de l'étude et la technique d'analyse seront également présentés.

A- LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans le but de rendre la cueillette de données la plus exhaustive possible, des modes d'investigation variés ont été utilisés. Dans un premier temps, la lecture de documents écrits concernant le secteur de l'économie sociale a été précieuse pour circonscrire le sujet. Par la suite, une quinzaine d'entrevues ont été réalisées auprès des différents acteurs touchés par le *Service des aides familiales de La Baie*. Les données furent recueillies selon les principes de la grille de Comeau (1996, 2000) adaptée par Corbeil et Descarries (2000) pour réaliser des études de cas auprès d'entreprises d'économie sociale. La grille ainsi remaniée aborde les dimensions suivantes : le contexte d'émergence de l'entreprise, les acteurs, le profil organisationnel, le profil institutionnel et quelques éléments de synthèse et de bilan.

Le Service, qui a commencé ses activités au mois d'août 1992, possède donc une histoire dont le début remonte avant le Chantier de l'économie sociale de 1997. Néanmoins, il est possible de retracer les impacts qu'a eus cet événement sur le développement du *Service des aides familiales de La Baie*.

B- LES PARAMÈTRES DE L'ÉTUDE

Délimitation de l'aire territoriale. L'objet de cette recherche peut être circonscrit dans l'espace de la région du Saguenay, plus précisément sur le territoire desservi par le Centre local de services communautaires (CLSC) de La Baie. Ce territoire recoupe les six municipalités

suivantes : La Baie, Saint-Félix d'Otis, Ferland-et-Boilleau, Rivière-Éternité, L'Anse-Saint-Jean et Petit-Saguenay. Il est à noter qu'à l'exception de La Baie, toutes les municipalités citées sont considérées comme des zones rurales.

Délimitation de la population à l'étude. Le *Service des aides familiales de La Baie* a été retenu pour les fins de ce propos. Les acteurs rencontrés au sein de l'entreprise se classent en quatre catégories distinctes : a) les administrateurs, b) le personnel administratif, c) les aides familiales, d) les usagers. Quelle fonction ou quel rôle occupent ces différents acteurs au sein de l'entreprise ? Qui sont les détenteurs du pouvoir (formel et informel) et comment s'organisent et se structurent les relations entre chaque catégorie d'acteurs ? Ce sont là quelques-uns des thèmes qui seront abordés dans cette monographie.

C- LES TECHNIQUES DE COLLECTE DE DONNÉES

Deux techniques de collecte de données ont été principalement utilisées pour circonscrire l'observation en premier lieu et, en second lieu, pour arrêter le traitement du phénomène étudié : l'analyse documentaire et l'entrevue semi-dirigée.

L'analyse documentaire a permis une première prise de contact avec le *Service des aides familiales de La Baie*. Les principales sources de documentations proviennent de l'organisateur communautaire du CLSC de La Baie qui fut chargé par son directeur général de la mise sur pied du *Service des aides familiales de La Baie* en 1992. Les documents consultés sont de quatre ordres : a) les procès verbaux des assemblées, de 1992 à 1997; b) la correspondance entre le premier comité provisoire et la Régie régionale et différents organismes communautaires du milieu; c) les rapports financiers exécutés par une firme comptable; d) la charte et les règlements du *Service des aides familiales de La Baie* .

L'entrevue semi-dirigée, par son caractère souple et permissif, favorise l'émergence de données nouvelles ou de nuances à apporter aux connaissances déjà acquises. Dans cette perspective, la première entrevue menée auprès de la directrice, tout en procurant de l'information sur les différents acteurs du Service et les interactions qui existent entre eux, a conduit à l'identification d'informateurs clés pouvant enrichir l'échantillon des répondants et le rendre plus exhaustif.

Au sein du personnel chargé de l'administration de l'entreprise, outre la directrice, l'adjoint administratif a participé à des entrevues afin de dépeindre l'évolution financière du Service. De plus, trois membres du conseil d'administration furent rencontrés : le président et deux employées représentant les aides familiales. Une demande a été déposée au conseil d'administration afin de rencontrer un ou plusieurs membres et c'est le président qui a répondu à l'appel. D'autres entrevues ont été réalisées, dont cinq auprès des bénéficiaires du service des aides familiales et cinq autres auprès des aides familiales. L'organisateur communautaire du CLSC, qui a mis sur pied *le Service des aides familiales de La Baie*, fut aussi un répondant; la première entrevue a eu lieu dans son bureau au CLSC du Centre Cléophas-Claveau de La Baie, la seconde s'est déroulée à l'Université du Québec à Chicoutimi.

Les propos des acteurs rencontrés lors d'entretiens individuels furent recueillis à partir d'une grille de questions préparées à l'avance. Les entrevues de type semi-dirigé furent réalisées à partir d'un protocole spécifique élaboré selon la fonction occupée par la personne rencontrée. Ainsi, quatre protocoles différents ont été utilisés lors des entrevues auprès des acteurs ciblés (voir annexes 2 à 6). Lors des entrevues avec la directrice du Service et l'organisateur communautaire, il a été question du démarrage et de l'émergence de l'entreprise, de la dimension organisationnelle du travail, du rôle des différents acteurs concernés, du réseau de l'entreprise, etc.

Le protocole d'entrevue élaborée pour les aides familiales abordait les antécédents de travail, les tâches et occupations relatives à cet emploi, le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Les aides familiales ont aussi été questionnées sur leurs conditions de travail, les sentiments qui les animent, etc. Lors des rencontres avec les bénéficiaires, les points suivants ont été abordés : situation familiale, sources de revenus, relation entre l'entreprise et l'usager, satisfaction des services reçus et impacts de ceux-ci dans un contexte de maintien à domicile. Avec l'administrateur, le président du CA, il a été question du mandat du Service et de son évolution, de la composition du CA et de son mode de gestion et de fonctionnement.

Le choix des bénéficiaires et des aides familiales a été fait au hasard. Lorsqu'une personne pigée ne pouvait faire partie de l'échantillon en raison de sa condition physique (Alzheimer, par exemple) ou en raison de son emploi du temps, une seconde pige était effectuée afin de conserver un minimum de cinq répondants parmi les usagers du service et les aides familiales. Les entrevues avec les usagers ont duré en moyenne une heure et ont eu lieu à leur domicile, tandis que les aides familiales ont été rencontrées à leur lieu de travail, hors de la

présence des bénéficiaires. Les rencontres avec le personnel administratif du Service se sont tenues dans les locaux de l'entreprise, tandis que les propos du président du conseil d'administration ont été recueillis à son bureau (à son lieu de travail). En terminant, précisons que quelques entretiens téléphoniques ont été effectués tout au long de la recherche afin d'obtenir quelques détails supplémentaires ou certaines précisions.

D- LE PROCÉDÉ ET LA TECHNIQUE D'ANALYSE

Les données recueillies en trois temps sont tout d'abord classées en trois catégories : les notes théoriques, les notes méthodologiques et les notes descriptives. Selon Deslauriers (1991), les premières représentent les efforts du chercheur pour développer l'analyse et trouver un sens aux données transcrites. Les observations méthodologiques, pour leur part, se rapportent au déroulement concret des opérations de recherche et présentent la chronique des événements. Les dernières fournissent les renseignements sur lesquels le chercheur va baser son analyse, décrivent les événements, rapportent les choses vues, entendues et répétées, et, finalement, relatent les conversations avec les personnes. C'est en fonction de cette toile de fond qu'il convient d'apprécier toute une série de faits ainsi mis en relief et qui touchent le contexte d'émergence, les acteurs concernés ainsi que le profil organisationnel et institutionnel de l'entreprise.

Ainsi, lors de la première entrevue avec la directrice, il a été question, entre autres, des relations de travail. Les informations reçues ont été mises en parallèle avec celles obtenues par les aides familiales sur ce même thème. Enfin lors de rencontres dans les locaux du Service, il a été possible d'observer les interactions entre les employés administratifs (agente de liaison, adjoint administratif, secrétaire) et les aides familiales. Par le recoupement de ces diverses sources de données, il a été possible de tracer un portrait assez juste de ce que peuvent être les relations de travail au sein du Service.

Enfin, les données recueillies ont été analysées en fonction de la grille d'évaluation des entreprises d'économie sociale en aide domestique produite par Jetté, Dumais et Vaillancourt (2001). Cet outil explore plusieurs dimensions liées à la gestion de l'entreprise : la participation des usagers à la vie démocratique de l'entreprise; la participation des producteurs de services à la vie démocratique de l'entreprise; l'adaptation de la programmation des services en fonction des besoins exprimés; etc. Ainsi, il a été possible d'identifier le mode de fonctionnement et de gestion de l'entreprise selon trois modèles précis : solidaire, néo-providentialiste ou néo-libéral.

Chapitre 2

LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE

L'économie sociale doit répondre, dans une certaine mesure, aux modifications que nécessite la reconfiguration des services de santé et des services sociaux : décentralisation, régionalisation, usage de ressources légères, virage ambulatoire, etc. (Lebeau et Viens, 1996). Dans un article bien documenté, Jacques Roy écrit qu'en période de récession économique, l'État, orphelin de ses rêves, se réinvente progressivement un nouveau discours vers le maintien à domicile et le partenariat (1996 : 33). Il faut d'ailleurs préciser que cet énoncé alimente les documents ministériels. En effet, le cadre de référence sur les services à domicile élaboré par le Ministère propose les services à domicile afin de développer des alternatives à l'hospitalisation alors que l'orientation du système de santé et des services sociaux vers des solutions efficaces moins coûteuses constitue la sixième stratégie de la Politique de santé et du bien-être (Robichaud, 1998 : 78-79). Dans cette perspective, l'aide domestique constitue une composante de l'aide à domicile.

A- LE SECTEUR D'ACTIVITÉS

Les travaux de Vaillancourt et Jetté (1999 : p 9-15) distinguent sept grandes étapes illustrant les interventions de l'État dans le financement et l'organisation des services aux personnes âgées de 1960 à 1999 au Québec :

1. *Période préfordiste* (avant 1960) : les services aux personnes âgées dépendent majoritairement du tiers secteur¹ et des ressources bénévoles.
2. *Période fordiste I* (1960-1971) : période de transition entre une régulation de type libéral et une régulation de type providentialiste.

¹ Tiers secteur : organismes communautaires, coopératives de travail et d'utilisateurs, organismes bénévoles (Vaillancourt et Jetté, 1999 : 4).

Le secteur privé et les organismes caritatifs (principalement religieux) sont très présents dans la distribution des services, mais leur financement dépend de plus en plus du secteur public.

3. *Période fordiste II (1973-1979)* : étatisation intense des services.

Rôle accru de l'État dans le financement, la régulation et la distribution des services. Politique d'hébergement plutôt que de l'aide à domicile. Les services à domicile sont presque oubliés dans les débats et analyses touchant les personnes âgées.

Réforme Castonguay-Nepveu (1971-1980).

4. *Période de crise de l'État-providence I (1979-1983)* : politique de maintien à domicile du gouvernement du Québec.

Le ministère des Affaires sociales (MAS) amorce un processus de désinstitutionnalisation des services aux personnes âgées. En 1979, le MAS rend publique une Politique des services à domicile.

5. *Période de crise de l'État-providence II (1984-1990)* : essor de la privatisation dans les services aux personnes âgées.

La régulation publique invitait les CLSC à offrir une gamme de services relativement universels sur leur territoire. Le financement public était assuré, mais de manière insuffisante. En conséquence, les CLSC, notamment à partir du milieu des années 1980, ont pris l'habitude de favoriser une distribution mixte des services (par le secteur public, le secteur privé et le tiers secteur).

6. *Période de crise de l'État-providence III (1991-1995)* : réforme Côté et émergence d'expérimentations visant à recourir à des ressources du tiers secteurs dans les services à domicile.

[...] les axes principaux invitent à miser le moins possible sur les ressources lourdes et coûteuses (par exemple, les institutions hospitalières) et à miser le plus possible sur les ressources légères et moins coûteuses de type parapublic, comme les CLSC, et de type non public comme les ressources marchandes (travailleurs autonomes, etc.), les ressources du tiers secteur et les ressources du secteur informel (aidants naturels, entourage familial, etc.).

7. *Période de transformation de l'État-providence (1996-1999)* : passage de l'expérimentation à l'institutionnalisation des entreprises d'économie sociale dans l'aide à domicile.

Ce bref rappel historique démontre que les entreprises d'économie sociale en service d'aide domestique (EESAD) deviennent des ressources fort intéressantes lorsqu'il s'agit d'aborder la question du maintien à domicile des personnes âgées. Dans cette optique, Vaillancourt et Jetté (1999) font remarquer qu'une politique globale de maintien à domicile fait référence à des secteurs ayant des impacts sur la qualité de la vie des personnes dans leur milieu : logement, transport, revenu et services à domicile. À partir de l'organigramme proposé par les auteurs (1997), il est possible d'identifier les différentes composantes du maintien à domicile : les services psychosociaux, les services de réadaptation, l'aide à domicile, le répit gardiennage et les soins à domicile.

Cela étant, d'autres auteurs tels Defourny, Favreau et Laville (1998 : 196) expliquent la montée de l'économie sociale au Québec de la façon suivante : « [...] les services collectifs de l'économie sociale répondaient dans les années 1970 à une volonté d'offrir des services alternatifs à ceux offerts par l'État; dans les années 1990, ils répondent à des besoins négligés par l'État dans un contexte de crise des finances publiques. » Soulignons au passage qu'en l'an 2000, il y avait au Québec plus de 100 entreprises d'économie sociale en aide domestique qui embauchaient plus de 2 200 personnes (voir Gagnon, Saillant *et al.*, 2000).

Mais, revenons au *Service des aides familiale de La Baie*. Cette entreprise a pris naissance en 1992, époque de la crise de l'État-providence où, selon les recommandations de la réforme Côté, les services de maintien à domicile doivent être acheminés le plus possible vers le tiers secteur. La formule des allocations directes est en vigueur. Le bénéficiaire qui a droit à des services d'aide domestique recrute lui-même une personne de son choix pour effectuer le travail à son domicile. L'employé est rétribué directement par le bénéficiaire grâce à un montant alloué en fonction de l'évaluation médicale de sa condition et de ses besoins. Il n'y a pas vraiment de contrôle possible sur les heures de services faites par les aides familiales auprès de la clientèle. De plus, les allocations directes favorisent le travail non déclaré des prestataires de l'aide sociale et le travail au noir; enfin, il n'y a pas de suivi réalisé quant à la qualité des services reçus. Ces facteurs, alliés à une demande croissante de services d'aide domestique pour laquelle le CLSC du Centre Cléophas-Claveau de La Baie ne possédait pas les effectifs nécessaires, ont ainsi motivé la mise sur pied du *Service des aides familiales de La Baie*. Regardons cela de plus près.

B- LE MILIEU

Le territoire du *Service des aides familiales de La Baie* recoupe celui du CLSC du Centre Cléophas-Claveau de La Baie et comprend les municipalités suivantes : La Baie, Ferland-et-Boilleau, Saint-Félix d’Otis, Rivière-Éternité, L’Anse-Saint-Jean et Petit-Saguenay. La population de ces municipalités (à l’exception de ville de la Baie et Saint-Félix d’Otis) est en constante décroissance et les projections de 1999 à 2009 nous indiquent que cette tendance semble vouloir se maintenir.

Tableau 1
Évolution et projection de la population par municipalité,
de 1981 à 2009 (voir Tremblay, 2000)

Municipalités	1981	1986	1991	1996	% variation	1999	2004	2009	% variation
La Baie	20 935	20 735	20 995	21 057	0,6	21 172	21 262	21 408	1,1
Saint Félix d’Otis	673	680	691	715	6,2	719	738	746	3,8
Ferland-et-Boilleau	695	699	669	652	- 6,2	649	620	593	- 8,6
Rivière-Éternité	659	642	611	572	-13,2	559	509	479	-14,3
L’Anse-Saint-Jean	1 478	1 371	1 266	1 250	- 15,4	1 245	1 235	1 224	- 1,7
Petit-Saguenay	1 163	1 074	991	918	- 21,1	877	817	735	-16,2

Ainsi, la répartition de la population selon les groupes d’âge a connu une évolution pour les groupes des 35 à 64 ans et des 65 ans et plus durant la période de 1981 à 1996. Il est possible de constater, pour la même période, une diminution des groupes de 0 à 14 ans et de ceux de 15 à 34 ans. Les conséquences sont claires : si les tendances se maintiennent, il y aura un vieillissement considérable de la population pour les années à venir.

À titre d’exemple, en 1999, dans la municipalité de La Baie, les personnes âgées de 65 ans et plus représentaient 10,8 % de la population. En 2004, ce pourcentage aura augmenté à 12,4 pour un bassin de population estimé à 21 262 individus. La situation de l’Anse-Saint-Jean

est particulièrement préoccupante; en effet, en 1999, parmi sa population de 1 245 individus, il y avait 13,5 % de personnes âgées de 65 ans et plus et ce pourcentage devrait augmenter à 15,5 en 2004. Le tableau 2 illustre bien ce phénomène (Tremblay, 2000).

Tableau 2
Évolution de la population des 65 et plus

Municipalités	1996	% de la pop. totale	1999	% de la pop. totale	2004	% de la pop. totale
La Baie	2 095	9,9	2 294	10,8	2 633	12,4
Saint Félix d'Otis	70	9,8	81	1,3	103	14,0
Ferland-et-Boilleau	60	9,2	72	11,1	84	13,5
Rivière-Éternité	30	5,2	55	9,8	71	13,9
L'Anse-Saint-Jean	155	12,4	168	13,5	192	15,5
Petit-Saguenay	115	12,5	115	13,1	122	14,9

Quoi qu'il en soit, le portrait de la population de La Baie est semblable à celui de l'ensemble de la province du Québec. En effet, d'ici 25 ans, le nombre de personnes âgées de 65 ans ou plus doublera. Quant aux personnes âgées de 85 ans ou plus, leur nombre triplera. La proportion de la population âgée atteindra 25 % en l'an 2031. Ce qui fait du Québec une société dont le vieillissement sera parmi les plus rapides des pays occidentaux (Gouvernement du Canada, 1996). Dans ce contexte, deux questions peuvent être posées : qui offrira aux personnes âgées les services auxquels elles aspirent ? Les entreprises d'économie sociale en aide domestique peuvent-elles occuper une place importante dans la réponse aux besoins de celles-ci ? Cela dit, examinons à présent les autres caractéristiques de la population desservie par le *Service des aides familiales de La Baie*.

1. La population active

Selon le fichier de l'assurance-emploi et celui de l'assistance emploi (aide sociale), 29,6 % de la population active du territoire du CLSC du Centre Cléophas-Claveau de La Baie (la population des personnes âgées entre 15 et 64 ans), apte au travail, est inscrite soit à l'assurance-

emploi ou à l'assistance sociale. Il est possible d'estimer que près de trois personnes sur dix, considérées dans la population active, sont inscrites à l'un ou l'autre des programmes de soutien du revenu. Le revenu moyen des ménages, pour le territoire du CLSC du Centre Cléophas-Claveau de La Baie en 1996, était de 28 389 \$ pour les hommes et de 28 389 \$ pour les femmes, ce qui donne un écart de 2 275\$ (-5,7 %) par rapport à l'ensemble du territoire du Québec (Tremblay, 2000).

2. Le taux de chômage

Selon les données de Statistique Canada (1996), le taux de chômage au Québec était de 11,8 % et, au Canada de 10,1%. Cependant, l'ensemble des municipalités regroupées sur le territoire du CLSC du Centre Cléophas-Claveau de La Baie enregistre des taux nettement plus élevés; le tableau suivant l'illustre bien.

Tableau 3
Taux de chômage par municipalité,
pour les années : 1981, 1986, 1991, 1996 (Tremblay, 2000)

	1981	1986	1991	1996
La Baie	15,5 %	18,6 %	12,5%	12,5 %
Saint-Félix d'Otis	23,4 %	38,5 %	25,0 %	30,2 %
Ferland-et-Boilleau	25,0 %	29,5 %	28,8 %	33,9 %
Rivière-Éternité	11,1 %	36,2 %	45,1 %	31,5 %
L'Anse Saint-Jean	26,0 %	42,2 %	27,1 %	34,0 %
Petit-Saguenay	38,4 %	35,4 %	20,3 %	30,3 %

Il est possible de constater que, pour presque la majorité de ces municipalités, le taux de chômage n'a fait qu'augmenter, principalement dans les municipalités rurales.

3. La langue maternelle

Pour la majorité de la population répartie sur le territoire du CLSC du Centre Cléophas-Claveau de La Baie, soit de 98,3 % à 100 %, le français constitue la langue maternelle. Ainsi, une certaine homogénéité se dessine sur le plan de la langue et de la culture.

4. La situation familiale

À La Baie, les ménages se répartissent comme suit : 700 familles sont monoparentales; de ce nombre, 27, 9 % ont comme chef de famille un homme et 72,1 % une femme. Les municipalités de Saint-Félix d'Otis et de Ferland-et-Boilleau comptent respectivement 20 et 40 familles monoparentales et les femmes y occupent majoritairement le statut de chef de famille. L'Anse-Saint-Jean et Petit-Saguenay ont respectivement un total de 25 et 40 familles monoparentales au sein de leur population; notons que pour l'Anse-Saint-Jean, 40 % de ces familles ont un homme comme chef de famille et 60 % une femme. Pour la municipalité de Petit-Saguenay, 75 % des chefs de famille sont des femmes.

5. Le niveau de scolarité²

La population de La Baie compte 18,2 % de ses citoyens âgés de 25 ans et plus n'ayant pas fait d'études secondaires, pour 65,9 % qui ont complété un diplôme d'études secondaires ou un diplôme de niveau supérieur. La Baie compte 38,5 % de sa population âgée de 25 ans et plus qui ont complété un diplôme d'une école de métiers ou d'autres études non universitaires et, enfin, 10,1 % qui ont complété des études universitaires. Parmi les municipalités du territoire du CLSC du Centre Cléophas-Claveau, Petit-Saguenay et L'Anse-Saint-Jean sont celles qui ont le plus haut taux de leur population âgée de 25 ans et plus n'ayant pas complété d'études secondaires; il s'agit de 43,5 % pour Petit-Saguenay et de 39,9 % pour l'Anse-Saint-Jean. Pour l'ensemble de la population du Québec, ce pourcentage est de 21,5. Ce sont les municipalités de La Baie et de l'Anse-Saint-Jean qui enregistrent le plus haut pourcentage de personnes âgées de 25 ans et plus ayant complété des études universitaires; il s'agit de 10,1 % de leur population, alors que pour la population de l'ensemble du Québec, on parle, de 15,8 %.

² Les chiffres proviennent de Statistique Canada et ont été recueillis en 1996.

C- LE SERVICE DES AIDES FAMILIALES DE LA BAIE

La section suivante dépeint les débuts de l'entreprise du *Service des aides familiales de La Baie*. Les éléments traités dressent un portrait de ce qu'a été le projet initial du Service et de ses promoteurs. Les principaux appuis et le démarrage de l'entreprise y sont explorés en détails de même que le choix du statut juridique et les motivations qui l'on entraîné.

1. Le projet initial

En 1992, le CLSC du Fjord (aujourd'hui le Centre Cléophas-Claveau) embauche un organisateur communautaire dont le mandat est, entre autres, d'instaurer une corporation autonome sans but lucratif visant à combler l'absence d'auxiliaires familiales reconnues sur le territoire de ce CLSC. Une vérification faite auprès des personnes susceptibles de contribuer à la réalisation du projet (aides familiales, travailleuses sociales, etc.) permet d'établir les constats suivants :

- absence de personnel formé spécifiquement pour le service d'aide à domicile;
- absence de structure et d'encadrement touchant le personnel des aides familiales;
- carences majeures au plan du recrutement et de la sélection des aides familiales, de même que de l'évaluation des aides familiales;
- absence de formation pour les aides familiales;
- manque de valorisation du travail d'aide à domicile et de support auprès du personnel;
- difficultés de jumelage adéquat des aides familiales avec les clients;
- manque de suivi auprès de la clientèle.

Le projet visait donc la coordination et la mise en place effective de services d'aide domestique aux personnes bénéficiant du service de maintien à domicile du CLSC. Celles-ci ont besoin de service d'aides familiales pour différentes tâches : l'entretien ménager, la confection des repas et toute assistance ou autre aide domestique qui a fait l'objet d'une évaluation par le personnel du CLSC. Ces tâches ne peuvent être assumées par les auxiliaires familiales des CLSC qui assurent des services davantage spécialisés comme les bains, les soins de santé, etc.

Au départ le service à mettre en place devait donc répondre aux objectifs suivants :

- maintenir les personnes le plus longtemps possible dans leur milieu de vie;
- procurer aux personnes en perte d'autonomie temporaire ou permanente une assistance et un support dans leurs activités de la vie quotidienne;
- permettre de rationaliser les sommes allouées au budget du maintien à domicile;
- accroître les services offerts aux personnes en perte d'autonomie;
- améliorer la qualité de vie des usagers;
- collaborer avec d'autres groupes et associations s'intéressant à des questions similaires.

La clientèle visée était principalement celle envoyée par les intervenants du CLSC du Centre Cléophas-Claveau de La Baie et comprenait les personnes en perte temporaire ou permanente d'autonomie. L'admissibilité au service reposait sur la situation financière du demandeur et sur l'évaluation de son état de santé.

Alors, en vue de l'implantation d'un service d'aides familiales à La Baie, l'une des premières étapes effectuées par l'organisateur communautaire fut de recueillir des informations sur le mode de fonctionnement et la structure des services existants. Celui-ci a pris contact avec des organismes dont les intérêts étaient communs avec les objectifs ciblés par le service des aides familiales. Vint ensuite la formation du Comité provisoire dont le mandat tournait autour des éléments suivants : la structuration des services à offrir, l'évaluation et l'embauche d'aides familiales, la recherche de subventions, etc.

La première réunion du Comité provisoire eut lieu dans les locaux du CLSC du Centre Cléophas-Claveau de La Baie le 13 février 1992, sous la présidence de l'organisateur communautaire du CLSC. Les participants ont alors proposé de jumeler le service des aides familiales à une corporation déjà existante, le *Centre de bénévolat Soif de vivre*. Il faut souligner ici que la directrice de cet organisme est membre du Comité provisoire. Cela dit, voyons ce qui ressort de cette rencontre.

Les ressources humaines et financières nécessaires à l'organisation et à la gestion du service seraient assurées par le *Service des aides familiales de La Baie*. En contrepartie, le Centre

de bénévolat offrirait les facilités pour la localisation du service (bureau, salle de rencontre, ligne téléphonique, informatique, etc.). D'ailleurs, le projet est conforme à la vocation de cet organisme qui est reconnu comme une ressource dans le secteur du maintien à domicile. En effet, le Centre de bénévolat, régi par un conseil d'administration composé de sept personnes, compte deux employés permanents, une secrétaire à mi-temps et huit personnes effectuant de l'aide à domicile. Celles-ci participent au programme EXTRA³. De plus, le Centre de bénévolat reçoit une aide dans le cadre du programme de subvention aux organismes bénévoles (CRSS). Toutefois, l'éventualité de jumeler le Service au Centre de bénévolat interroge les membres du conseil d'administration. Quel impact aurait l'ajout d'un nouveau volet d'aide familiale intégré à la demande de subvention 1992-1993 ? L'intégration des deux organismes apportera-t-elle un surplus de tâches au Centre de bénévolat, et cela avec moins de ressources financières ?

Toujours est-il que le 26 mars 1992, la directrice du *Centre de bénévolat Soif de vivre* annonce qu'en conformité avec la décision du conseil d'administration, l'organisme se retirait du dossier. Les nombreuses exigences auxquelles l'organisme devrait répondre, en regard des faibles avantages qu'il pourrait en retirer, fut le principal motif invoqué.

À la suite de cette nouvelle, l'organisateur communautaire, en accord avec le Comité provisoire, décide de faire une réunion spéciale avec toutes les femmes qui offraient déjà un service d'aide familiale. Lors de cette réunion, on explore la possibilité de créer une corporation qui regrouperait toutes les aides familiales : celle-ci s'occuperait de la gestion et de l'organisation du travail, puis de l'encadrement du personnel. L'idée est reçue avec enthousiasme par les femmes. L'aspect relatif à la sécurité d'emploi et aux avantages sociaux les motive tout particulièrement à entériner ce projet.

À tout événement, les avantages d'un regroupement sont multiples :

- meilleures possibilités pour les remplacements;
- accès à un horaire plus stable;

³ La mesure « Expérience de travail » offerte aux prestataires de la sécurité du revenu vise à favoriser chez les participants l'acquisition d'attitudes et d'habitudes de travail, afin de maintenir ou de développer leur employabilité tout en permettant l'acquisition de notions et d'expériences utiles sur le marché du travail.

- jumelage plus efficace entre les aides et les bénéficiaires;
- possibilité d'organiser des sessions de formation (conjointement avec le CLSC);
- échanges entre les aides familiales.

Néanmoins plusieurs autres possibilités sont examinées : coopérative de solidarité, coopérative d'usagers, OSBL⁴. Finalement le groupe opte pour la formation d'une corporation sans but lucratif dirigée par un conseil d'administration. C'est alors que tous les membres du Comité provisoire décident, d'un commun accord, d'engager une responsable afin de démarrer les activités du *Service des aides familiales de La Baie*.

Un comité de sélection est formé. Il est composé d'un représentant de la corporation *Ressources travail Saguenay*, de deux intervenantes sociales du CLSC et de l'organisateur communautaire. Le 30 juin 1992, une coordonnatrice est engagée pour une durée d'un an, dans le cadre du Programme fédéral de développement de l'emploi. Elle est entrée en fonction le 3 août suivant.

2. Les promoteurs

Le comité promoteur du service des aides familiales fut constitué par un petit groupe de personnes touchées par le secteur de l'aide domestique : l'organisateur communautaire mandaté par le CLSC, la directrice du *Centre de bénévolat Soif de vivre*, la directrice du *Centre amical de La Baie* et, enfin, une travailleuse sociale. Ce sont ces mêmes personnes qui allaient former le conseil provisoire du *Service des aides familiales de La Baie*.

3. Les appuis

Parmi les appuis essentiels qu'a reçus le *Service des aides familiales de La Baie*, il y eut sans conteste l'apport du conseil provisoire regroupant les ressources du CLSC, du *Centre de bénévolat Soif de vivre* et du *Centre amical de La Baie*. Il y eut aussi l'apport d'un organisme sans but lucratif, filière du Centre travail Québec (maintenant centre local d'emploi), la corporation *Ressource travail Saguenay*. Cet organisme assumait une fonction de parrainage auprès du *Service des aides familiales de La Baie* en attendant que celui-ci puisse constituer une

⁴ Organisme sans but lucratif.

corporation. Grâce à cet appui, le démarrage de l'entreprise a pu se réaliser trois mois avant le dépôt de la charte. Et la subvention accordée par le Centre travail Québec a permis l'engagement de la directrice du Service.

4. Le démarrage

À ses débuts, le *Service des aides familiales de La Baie* ne versait pas de salaires aux aides familiales, celles-ci étaient directement payées par les allocations directes, attribuées aux bénéficiaires à la suite de l'évaluation faite par les intervenants du CLSC. Le Service s'occupait du jumelage (faire en sorte que les aides familiales soient dirigées vers les clients appropriés) et de la satisfaction des clients par rapport aux services reçus. De plus, une attention particulière était apportée aux données statistiques. Entre autres, le nombre d'heures payés correspondait-il aux heures passées auprès de la clientèle ?

À tout événement, c'est en 1993 que le Service franchit une nouvelle étape et devient véritablement un employeur. En effet, l'entreprise offre à sa clientèle des services au coût de 7 \$ l'heure. Les aides familiales qui travaillent auprès de la clientèle des ménages actifs sont payées par le Service, et cela au salaire minimum. À cette même période, le Service présente au ministère de la Main-d'œuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle une demande de reconnaissance afin d'obtenir le titre de corporation intermédiaire de travail.

Les corporations intermédiaires de travail sont, au dire de l'organisateur communautaire, l'embryon qui allait donner naissance aux entreprises d'économie sociale. En devenant une corporation intermédiaire de travail, le Service serait en mesure de générer les revenus nécessaires à la poursuite de ses activités. De plus, l'objectif poursuivi à moyen et à long terme serait l'embauche des employées participants au programme PAIE⁵. C'est du moins ce que fit valoir la présidente du conseil d'administration lors de sa demande au ministère de la Sécurité du revenu. Néanmoins, c'est un refus qu'elle a dû essuyer. Voici la raison invoquée par le Ministère dans une lettre datée du 15 mars 1994 :

⁵ Ce programme est financé par le Centre travail Québec et est un programme d'aide en insertion en emploi; il offre la possibilité aux prestataires de la sécurité du revenu d'être insérés dans un milieu de travail pour y acquérir de l'expérience et favorise leur intégration sur le marché du travail. Ces derniers pourraient bénéficier d'une formation adéquate et recevoir le soutien nécessaire afin d'effectuer des démarches auprès d'employeurs éventuels.

Dans le secteur du maintien à domicile, l'organisme reconnu est susceptible d'être en relation avec trois catégories de clientèle pour lesquelles des modalités différentes de contributions financières peuvent s'appliquer. Cette contribution, peu importe la source, **doit toujours être équivalente ou supérieure au salaire minimum**. Dans notre région, les clientèles envoyées par les CLSC et bénéficiant de l'allocation directe ne sont pas en mesure de respecter cette règle de tarification. Cette situation compromet la viabilité financière de la Corporation intermédiaire de travail qui ne doit pas être entièrement dépendante du ministère de la Sécurité du revenu pour assurer une pérennité de ses activités.

Pour faire face à cette décision, les administrateurs du *Service de aides familiales de La Baie* envisagent alors une autre option : l'affiliation à une nouvelle structure, celle de *Défi-autonomie Saguenay*. En septembre 1995 un comité de coordination est alors constitué afin de mettre sur pied une nouvelle corporation dans le but de présenter un projet Défi-autonomie⁶. La création de cette corporation avait pour objet de répondre aux besoins suivants :

- travailler à la création d'emplois permanents, notamment dans le secteur de l'aide à domicile;
- mettre en place des services d'aide à domicile destinés à plusieurs clientèles;
- supporter les personnes prestataires de la sécurité du revenu dans leur intégration au travail et dans le développement de leur employabilité.

Pour constituer la nouvelle corporation *Défi-autonomie Saguenay*, un groupe de référence est mis sur pied. Celui-ci est composé d'une dizaine d'organismes communautaires de la région du Saguenay. Son mandat est de préparer un dossier visant la viabilité et l'efficacité d'un projet Défi- autonomie pour la région du Saguenay.

Toujours est-il qu'en 1996 le *Service des aides familiales de La Baie* devient partenaire fondateur de la corporation *Défi-autonomie Saguenay* avec les CLSC Saguenay-Nord, des Coteaux et du Fjord. Cette nouvelle ressource vise à offrir des services de qualité tout en créant des emplois permanents dans le secteur de l'aide à domicile. L'assemblée générale de fondation a lieu le 3 avril 1996. *Défi-autonomie Saguenay* sera dirigé par un conseil d'administration dont la composition est démontrée au tableau 4.

⁶ Le programme « Défi-autonomie » vise à offrir des services d'aides à domicile tout en développant l'employabilité des prestataires de la sécurité du revenu.

En ce qui concerne l'aide domestique, le *Service des aides familiales de La Baie* obtient un contrat de sous-traitance pour le secteur de La Baie. Le territoire de la nouvelle corporation Défi-autonomie s'étend sur tout le Saguenay qui est subdivisé en plusieurs secteurs. Le Service œuvre particulièrement dans le secteur de La Baie. Avec *Défi-autonomie Saguenay*, le Service accède à un statut régional et à un budget en conséquence. La somme obtenue permet à l'entreprise d'embaucher de nouveaux employés et de leur donner une formation plus structurée.

Tableau 4

Conseil d'administration de la Corporation Défi-autonomie Saguenay

Usagers	2 postes
Organismes communautaires en maintien à domicile	3 postes
Travailleurs en insertion	1 poste
Travailleur permanent	1 poste
Réseau de la santé et des services sociaux et organismes en développement de l'employabilité	2 postes

Toutefois, selon les commentaires de l'organisateur communautaire, en s'affiliant aux organismes constituant cette nouvelle corporation, le Service perd une certaine autonomie de gestion, autonomie que l'entreprise avait acquise dès sa création en 1992. Bien qu'étant représenté au CA de la corporation *Défi-autonomie Saguenay*, le CA du Service n'est plus le seul à décider de ses actions. Il a des comptes à rendre et cette situation n'est pas simple, voire difficile à accepter. Et comment se traduit dans les faits cette perte d'autonomie ?

Tout particulièrement par des négociations souvent difficiles entre le CA du Service et celui de la corporation *Défi-Autonomie Saguenay*. En effet, le CA du Service désire conserver son autonomie, son indépendance et son pouvoir décisionnel. Cette situation a amené les membres du CA du Service à quitter la corporation. C'est ainsi que le 30 novembre 1997, il y eut fermeture de la corporation *Défi-autonomie Saguenay*. En effet, avec le retrait du Service, la corporation Défi-autonomie perdait une partie des subsides attribués par la Régie régionale. Lors de la séparation, des ententes furent conclues qui stipulaient que Défi-Autonomie devait verser un montant représentant le tiers des surplus cumulés au 21 mai 1997, soit la somme de 17 100 \$. En plus, le conseil d'administration de Défi-Autonomie prit la résolution de partager équitablement le surplus cumulé au 30 novembre 1997 au prorata des travailleurs affectés au

secteur de La Baie. Enfin, la Régie régionale s'engagea à verser à l'entreprise un montant de 30 000 \$ pour l'année 1998-1999. Ce sont ces revenus qui permirent au Service de poursuivre ses activités.

Quoi qu'il en soit, l'étape vraiment déterminante pour le Service fut, selon l'organisateur communautaire, sa reconnaissance comme entreprise d'économie sociale, et cela, dans la foulée du Chantier de l'économie sociale. Les subsides accordés à l'entreprise, par les retombées du programme d'exonération financière (PEF), allaient permettre au Service de prendre de l'expansion auprès de sa clientèle tout en ayant la possibilité d'accroître le nombre de ses employés. C'est ainsi que dix aides familiales furent embauchées en 1997, vingt-deux en 1998.

Bref, depuis 1997, le *Service des aides familiales de La Baie* n'a pas cessé de croître, et ce grâce au travail des différents acteurs impliqués. Nous y reviendrons. Notons toutefois que la croissance de l'entreprise n'a pas eu de répercussion sur la mission sociale du Service. Les objectifs visés demeurent les mêmes : maintenir les personnes dans leur milieu de vie, offrir des services de qualité et générer des emplois et des conditions de travail valables pour le personnel.

5. Le choix du statut juridique

Le *Service des aides familiales de La Baie* est un organisme à but non lucratif. Ce statut juridique a été déterminé en 1992 par les membres du comité provisoire, en accord avec l'organisateur communautaire chargé de la mise sur pied du projet. Pourquoi avoir fait ce choix ? En raison du temps qui était imparti.

On se souviendra qu'au départ, l'organisateur communautaire avait un délai d'un an pour démarrer le Service. Ce délai a été raccourci de trois mois par la tentative de jumelage avec le *Centre de bénévolat Soif de vivre*. Il fallait donc aller de l'avant assez rondement. De plus, selon les dires de l'organisateur communautaire, « les gens du comité provisoire n'ont pas senti que la coopérative était une option qui cadrerait bien avec la réalité du milieu. Les chances de succès de l'approche coopérative étaient faibles à l'époque ».

Ce chapitre a permis de retracer le parcours du *Service des aides familiales de La Baie* depuis ses débuts. Le chapitre suivant sera tout particulièrement consacré à la présentation des acteurs en lien avec l'entreprise.

Chapitre 3

LE SERVICE DES AIDES FAMILIALES DE LA BAIE : LES ACTEURS

Le *Service des Aides familiales de La Baie* comprend quatre catégories d'acteurs : les membres du conseil d'administration (dont le travail est bénévole), le personnel administratif, les aides familiales et les usagers. Le Service emploie quatre-vingt-deux aides familiales (toutes des femmes) dont la tâche consiste à effectuer des travaux d'entretien ménager, de préparation de repas et d'accompagnement. Et selon la saison, l'entreprise offre aussi des services de grand-ménage. Regardons à présent les principales caractéristiques de ces différentes catégories d'acteurs.

A- LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration est composé de sept administrateurs bénévoles qui sont élus pour deux ans; deux d'entre eux sont élus aux années paires et trois aux années impaires, sauf dans le cas de la toute première élection. Ce qui motive cette manière de procéder est le souci de ne pas renouveler complètement le conseil d'administration lors des élections annuelles. De cette manière, les nouveaux administrateurs bénéficient de l'expérience des anciens qui connaissent la culture interne de l'entreprise et possèdent la teneur des différents dossiers en cours. Les administrateurs demeurent en place jusqu'à leur remplacement, leur réélection ou, s'il y a lieu, jusqu'à leur démission ou destitution. La répartition des administrateurs se fait comme suit : deux personnes de la communauté occupant respectivement les postes de président et de trésorier, deux aides familiales et deux représentants des bénéficiaires (dont un poste pour le milieu rural). Deux des administrateurs siègent au conseil d'administration depuis 1993. Afin d'assurer une bonne représentation de la clientèle et de sauvegarder sa diversité, précisons qu'un siège est réservé à un représentant du milieu rural. Fait à noter : bien que le personnel du Service soit composé majoritairement de femmes, au conseil d'administration les hommes se retrouvent en nombre plus élevé (3). Deux femmes s'y retrouvent : les représentantes des aides familiales. Deux postes sont vacants. Les postes vacants sont difficiles à combler, lors des assemblées générales, car les personnes présentes sont majoritairement des aides familiales. De ce fait, les postes réservés aux usagers de l'entreprise sont rarement comblés lors des élections.

La dernière assemblée annuelle a eu lieu le 30 avril 2001 à La Baie. Une trentaine de personnes se sont déplacées pour y participer. L'assistance était principalement composée d'aides familiales. Il a été possible de constater que les relations entre les membres sont cordiales, plusieurs s'interpellaient ou échangeaient des plaisanteries avec les administrateurs. Le président a ouvert l'assemblée et souhaité la bienvenue à tout le monde; ensuite, après la lecture et l'adoption de l'ordre du jour et du procès-verbal de l'assemblée de l'année dernière, il y a eu un bilan des activités réalisées pour l'année 2000-2001. Les élections ont été menées rondement, puis il y a eu une pause. Après la pause, il a été question des sujets du point des questions diverses, puis il y a eu levée de l'assemblée. Celle-ci n'a pas été très longue; il faut dire que les administrateurs avaient conscience que la majorité des personnes présentes travaillaient le lendemain matin.

Outre la procédure habituelle qui régit les assemblées, l'ordre du jour comportait les points suivants : rapport des activités 2000, rapport financier, ratification des actes posés par les administrateurs, élection au conseil d'administration et, enfin, deux points à questions diverses : club social et taxes sur les services. Ce sont ces points qui ont semblé susciter le plus d'intérêt chez les participantes; en effet, celles-ci ont posé beaucoup de questions et fait des commentaires à ce moment de l'assemblée.

B- LE PERSONNEL ADMINISTRATIF

Le personnel administratif du *Service des aides familiales de La Baie* compte quatre personnes qui occupent respectivement les postes de directrice, d'agente de liaison, d'adjoint administratif et de secrétaire réceptionniste.

L'actuelle directrice est en poste depuis les débuts de l'entreprise en 1992, l'agente de liaison a été embauchée en janvier 2000, en raison de la croissance de l'entreprise, l'adjoint administratif occupe ce poste depuis 1998. En consultant les fichiers d'embauche de l'entreprise, il est possible de constater que le Service détient un bon taux de rétention de son personnel : personnel administratif et aides familiales. Les membres du personnel administratif (directrice, agente de liaison, adjoint administratif, secrétaire) ne signent pas de contrat, leur engagement est

renouvelé annuellement en fonction de la qualité du travail accompli; la décision appartient aux administrateurs. Selon les informations recueillies auprès de la directrice du Service, il y a eu seulement deux congédiements depuis le démarrage de l'entreprise en 1992. Le premier concernait une employée qui ne pouvait assumer les heures qui lui avaient été attribuées; pour ce qui est du deuxième, l'employée ne pouvait s'acquitter convenablement des tâches qui lui incombaient. Dans les deux cas, un comité a été formé afin de discuter de la décision à prendre. Ce comité était composé du conseil exécutif et de la directrice; les employées concernées pouvaient être présentes et exprimer leur point de vue. Par la suite, la décision de congédiement a été présentée au conseil d'administration.

C- LES AIDES FAMILIALES

Cette section présentera un profil des aides familiales du Service. Les renseignements ont été recueillis auprès de la directrice de l'entreprise, puisque ces données faisant partie des fichiers personnels des employées. Pour des raisons de confidentialité, nous n'avons pas directement accès à ces renseignements. Certains documents, comme le dossier des années d'embauche du personnel nous ont été remis, mais sans les noms des employées. Nous avons présenté un tableau à la directrice et celle-ci l'a complété en utilisant le contenu des dossiers. Des informations concernant les employées étaient aussi disponibles dans le rapport annuel de l'entreprise. Les questions visaient principalement à recueillir les données sociodémographiques : l'âge moyen, le sexe et le degré de scolarité des aides familiales.

Les aides familiales du Service sont toutes originaires du Saguenay et la majorité d'entre elles sont âgées entre 36 et 45 ans (45%). Le tableau 5 informe de manière plus précise.

Tableau 5
Données sociodémographiques des aides familiales du Service

Âge					Sexe		Lieu de naissance
Entre 16 et 25 ans	Entre 26 et 35 ans	Entre 36 et 45 ans	Entre 46 et 55 ans	56 ans et plus	F	M	Saguenay
7	13	37	24	1	X		X

En ce qui concerne le niveau d'étude, la majorité des aides familiales ont accédé à des études de niveau secondaire III, seulement cinq d'entre elles ont complété des études collégiales. Les aides familiales demeurent en poste longtemps; celles qui partent le font pour des raisons de déménagement. Rares sont celles qui le font parce qu'elles ne se sentent pas à l'aise dans la tâche qu'elles occupent.

Le tableau 6 présente le nombre d'employées de même que leur année d'embauche. Il s'agit du personnel toujours en fonction au sein de l'entreprise. Fait à noter : l'année 1993 est le premier temps d'embauche, alors que l'entreprise a commencé ses activités en 1992. L'explication est la suivante : en 1992, le Service n'était pas employeur, il n'a commencé à payer du personnel qu'à compter de 1993; avant cela, les aides familiales étaient rémunérées par les usagés, par le biais des allocations directes.

Tableau 6

Année d'embauche des aides familiales encore en poste

1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
2	2	0	1	8	18	22	32	3

Nous n'avons pas de chiffres exacts concernant le nombre d'aides familiales employées au cours des années 1993 à 2001. En effet, les documents écrits ne précisent pas toujours s'il s'agit d'une personne employée à temps plein par le Service ou de prestataires de la sécurité du revenu bénéficiant de programmes d'employabilité. Néanmoins, il est possible d'avancer, à la lumière d'un bilan d'activités élaboré par l'organisateur communautaire, qu'en 1992 le Service disposait d'une banque d'environ 70 aides familiales. Le Service, dans un document relatif à son personnel daté de décembre 1993, précisait qu'il disposait de 74 aides familiales (probablement une banque d'employées) aptes à répondre aux besoins de la clientèle. Il est mentionné dans ce document que sur ce nombre, 21 sont au travail; le nombre d'heures et le statut des employées ne sont pas précisés. Pour l'année 1996, le président du CA mentionne qu'il y a sept aides familiales pour le secteur de La Baie. Selon les propos de la direction, il s'agissait des employées à temps complet dont le salaire dépendait du Service. En se référant au tableau 6, il est possible de constater que

l'embauche des aides familiales a connu un essor considérable après 1997, à la suite de l'obtention du statut d'entreprise d'économie sociale. Avant cette date, les employées du Service provenaient surtout de programmes d'employabilité. Le Centre local d'emploi versait ou Service l'équivalent du salaire des employés subventionnés.

Les cinq aides familiales que nous avons rencontrées possédaient une certaine expérience de travail. En effet, deux d'entre elles avaient déjà travaillé dans des foyers de personnes âgées : l'une comme gardienne de nuit, la deuxième comme préposée aux bénéficiaires. Cette dernière a une formation en gérontologie acquise dans un cégep de la région du Saguenay. Elle possède aussi une expérience en accompagnement des mourants. Les autres aides familiales ont surtout travaillé comme gardienne ou aide familiale dans les maisons privées. Il est à mentionner que ces dernières recevaient, à ce moment-là, des montants non déclarés pour les heures de travail qu'elles effectuaient. Ce sont les avantages sociaux et la sécurité d'emploi qui ont motivé ces femmes à postuler pour un emploi au sein du *Service des aides familiales de La Baie*.

D- LES USAGERS

Cette section présente les usagers du *Service des aides familiales de La Baie*. Ils sont regroupés en fonction du type d'aide qu'ils reçoivent par le biais du programme d'exonération financière. Ce programme est sous la gouverne du ministère de la Santé et des Services sociaux. L'aide se présente sous trois formes : aide fixe, aide variable (qui comprend l'aide maximale) et allocations directes.

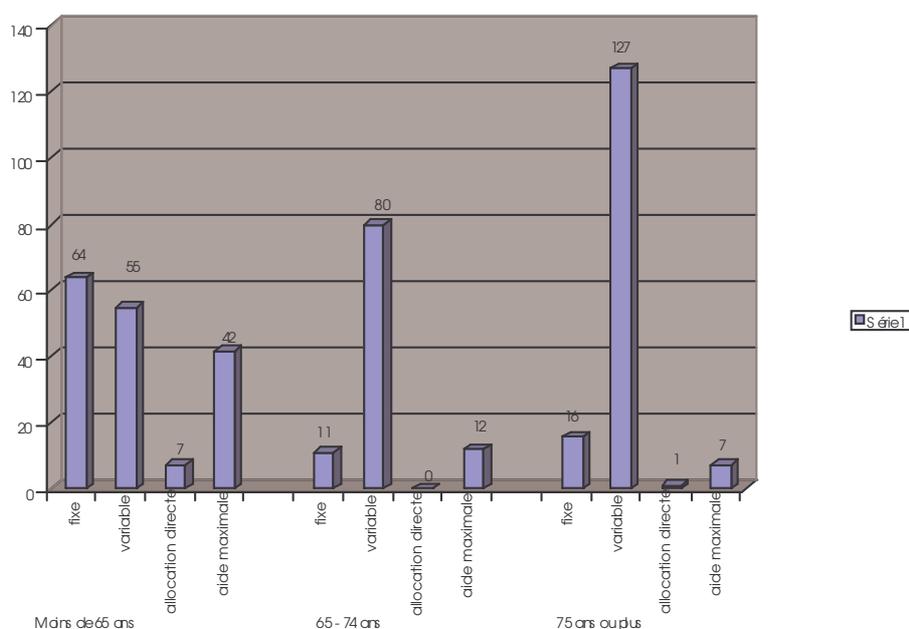
- **Aide fixe** : une somme de 4 \$ par heure de service est versée par la Régie de l'assurance-maladie du Québec (RAMQ). Toutes les personnes de 18 ans ou plus qui résident au Québec selon la loi sur l'assurance-maladie sont admissibles à l'aide fixe, quel que soit leur revenu.
- **Aide variable** : une somme entre 0, 20 \$ à 6 \$ par heure de service peut être versée par la RAMQ. Les personnes de 65 ans et plus peuvent bénéficier de l'aide variable, ainsi que celles de 18 à 64 ans qui sont désignées par un centre local des services communautaires (CLSC).

- **Allocations directes** : montant d'argent accordé au bénéficiaire qui doit recruter et rémunérer la personne embauchée pour les tâches d'aide domestique. Ce système a presque disparu avec l'avènement des entreprises d'économie sociale.

Les précisions concernant l'aide étant apportées, il s'agit maintenant de montrer quelques statistiques concernant les types d'utilisateurs. En date du 30 mars 2000, le profil de la clientèle du Service se présente ainsi, selon trois groupes d'âges. Le graphique 1 présente les trois groupes d'utilisateurs.

Graphique 1

Profil de la clientèle en date du 30 mars 2000



Note : La catégorie aide maximale est normalement incluse dans aide variable; nous l'avons illustrée sur ce graphique pour plus de précision.

La clientèle⁷ du Service compte 279 femmes et 82 hommes, les personnes âgées de moins de 65 ans représentent 34,9 % de la clientèle, dont 79,3 % sont des femmes. Les personnes âgées de 65 à 74 ans représentent 25,2 % de la clientèle et 80,2 % sont de sexe féminin. Enfin, le

⁷ Il s'agit de la clientèle ayant droit au programme d'aide variable, selon le profil de la Régie de l'assurance maladie du Québec.

groupe des 75 ans et plus représente 39,9 % de la clientèle, dont 78 % sont des femmes. Les adultes vivant seuls représentent 76,2 % de la clientèle; 23,8% seulement vivent avec un conjoint et 0,5 % ont une personne à charge (autre que le conjoint).

Parmi les usagers du Service, 21,3 % proviennent du milieu rural. Selon une entente conclue le 28 janvier 2000 entre le CLSC du Centre Cléophas-Claveau et le Service, le *Service des aides familiales de La Baie* reçoit 2,00\$ pour chaque heure de service vendue en milieu rural. Ainsi la clientèle située dans la zone rurale bénéficie d'une diminution de tarif de 2,00 \$ l'heure. Cette décision a été prise par le CA afin de susciter une augmentation de la clientèle provenant de ce secteur.

Bref, le *Service des aides familiales de La Baie* compte au-delà de 200 clients : 122 personnes âgées n'ayant pas droit au PEF et 81 ménages actifs (personnes qui travaillent).

E- LE RÉSEAU

Depuis son implantation, le *Service des aides familiales de La Baie* aspire à occuper une place importante dans le domaine du maintien à domicile tout en étant reconnu par le milieu comme une ressource indispensable. Pour réaliser ces objectifs, il a fallu tisser des liens de partenariat avec les organismes : le CLSC et le centre hospitalier du Centre Cléophas-Claveau; les organismes communautaires du milieu, les CLE, le CLD, les clubs d'âge d'or et la Commission scolaire. De plus, l'entreprise s'est jointe au Regroupement des entreprises d'économie sociale en aide domestique du Québec (REESADQ). Celui-ci compte parmi ses rangs 54 des 74 entreprises d'économie sociale en aide domestique reconnues et financées par le gouvernement. Sa mission ? Rassembler les acteurs des EESAD, les représenter et faire connaître leurs priorités auprès de certaines instances, entre autres, l'État.

Par ailleurs, six entreprises d'économie sociale en aide domestique du Saguenay se sont regroupées pour former un organisme informel, la Table des entreprises d'économie sociale en aide domestique (TEESAD). Des projets conjoints ont été élaborés, comme la réalisation d'un plan de communication. Celui-ci a été rendu possible grâce à une subvention obtenue de la Régie régionale du Saguenay. En somme, la TEESAD est un regroupement régional né d'une volonté de partager et de faire circuler l'information, puis d'échanger des expertises qui peuvent être bénéfiques pour l'ensemble des groupes qui y participent.

Mais qu'en est-il de la dimension institutionnelle du *Service des aides familiales de La Baie* ? Le prochain chapitre analysera cette dimension.

Chapitre 4

DIMENSION INSTITUTIONNELLE

Dans cette section, les mécanismes décisionnels et les responsabilités liées à chacun des postes que l'on peut observer au sein du *Service des aides familiales de La Baie* seront exposés.

A- LE RAPPORT DE POUVOIR À L'INTERNE

Ici, il sera question du pouvoir formel et informel et des détenteurs de pouvoir, du degré d'inclusion des travailleurs dans l'entreprise et de leurs acquis.

1. Le conseil d'administration et la direction

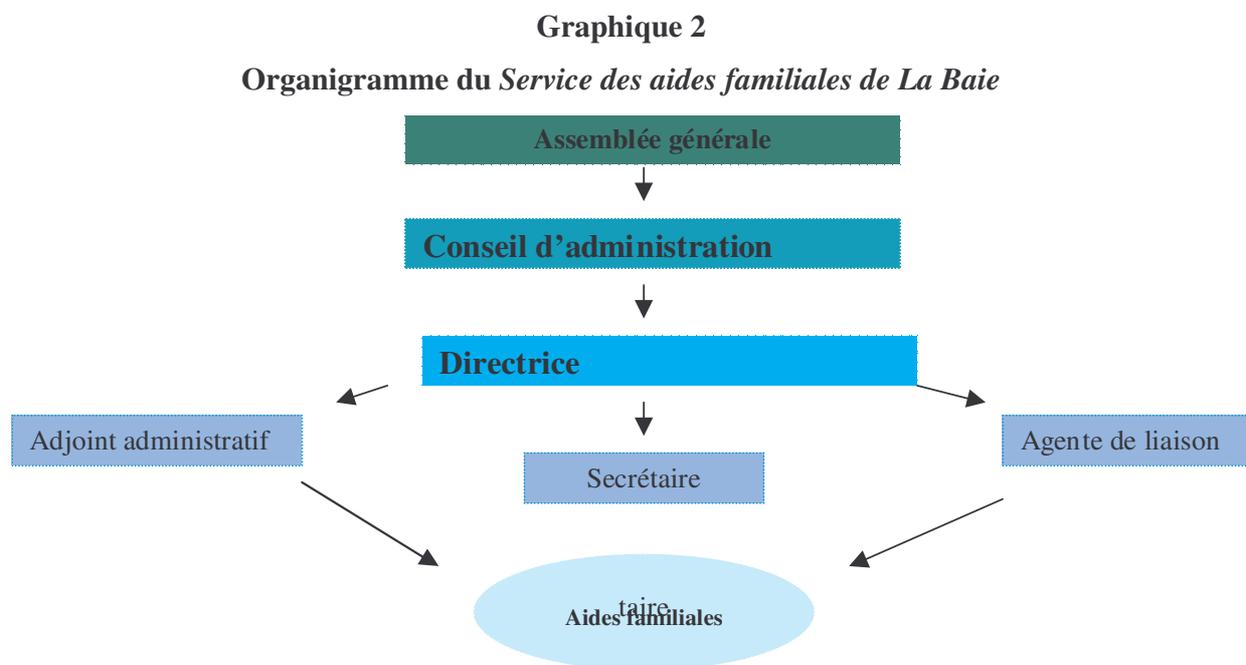
L'organigramme du *Service des aides familiales de La Baie* présenté au graphique 2 permet d'identifier la structure de cette entreprise.

L'assemblée générale annuelle procède à l'élection du conseil d'administration qui représente, en fait, la première instance décisionnelle. D'après le chapitre 5, n° 12 des règlements généraux de la corporation du *Service des aides familiales de La Baie*, adoptés par le comité provisoire le 16 décembre 1992 et approuvés par les membres lors d'une assemblée tenue le 18 janvier 1993, le devoir du conseil d'administration consiste à:

Administrer toutes les affaires de la corporation, conformément à la loi et aux règlements généraux. Il prend les décisions concernant l'engagement des employés, les dépenses qu'il peut autoriser et les obligations ou contrat requis. Il voit à l'application des règlements et à l'exécution des résolutions.

Bien que le conseil d'administration ait préséance sur la direction de l'entreprise, la directrice du Service possède une certaine autonomie quant à l'encadrement des employées et aux relations avec la clientèle. Elle n'a pas le droit de vote au conseil d'administration, mais informe néanmoins les membres sur les différents dossiers traitant de la réalité quotidienne de

l'entreprise. La directrice s'occupe aussi de la concrétisation des décisions prises par le conseil d'administration.



Il existe aussi une structure informelle qui pourrait prendre la forme d'un conseil exécutif constitué du président, du vice-président et du trésorier. Cette structure n'opère que dans des cas d'urgence, dans les cas où il serait difficile de réunir tous les membres du CA. Par exemple, la directrice a communiqué avec le conseil exécutif avant de donner un accord pour des travaux de réparations qui n'étaient pas prévus et dont le montant s'élevait à environ 300 \$. Le conseil exécutif peut être appelé dans les cas de congédiement d'employées.

Le CA du *Service des aides familiales de La Baie* constitue, selon les dires du président, une structure dynamique et décisionnelle. Ce n'est pas un conseil d'administration de « majorités » dit-il, « nous sommes conscients de notre rôle d'administrateur et de l'importance des décisions que nous devons prendre pour l'avenir de l'entreprise ». Il ajoute que le taux de participation aux neuf réunions annuelles du conseil d'administration est très satisfaisant.

Les représentantes des aides familiales transmettent à leurs collègues les informations relatives aux décisions qui sont prises au CA. Elles sont aidées en cela par la directrice. Celle-ci

tient à ce que ces informations circulent, même si les aides familiales n'utilisent pas vraiment le CA pour exprimer leurs doléances. Selon elle, la transmission de l'information et des décisions prises au CA fait partie d'une gestion participative et transparente. La directrice croit qu'un mode de gestion centré sur la communication contribue à la rétention des employées.

Bien que le CA soit la plus haute instance décisionnelle, la directrice du Service occupe une position particulière. Elle agit comme trait d'union entre le CA et les usagers, puis les employés. Dans cette perspective, le président du CA confiait que la directrice possédait une très grande autonomie en ce qui concerne le fonctionnement quotidien de l'entreprise. De plus, les employées et les usagers la reconnaissent comme étant la plus haute instance décisionnelle du Service. D'un point de vue formel, ce n'est pas le cas; mais toutes les entrevues que nous avons réalisées auprès des usagers et des employées confirment ce qui suit : à n'en point douter, la directrice est la principale détentrice du pouvoir au sein de l'entreprise.

2. L'assemblée générale et le *membership*

La première assemblée générale du *Service des aides familiales de La Baie* a eu lieu en janvier 1993. Celle-ci avait été convoquée par les administrateurs provisoires. L'assemblée générale a lieu une fois l'an. C'est lors de celle-ci que les administrateurs présentent le bilan annuel du Service, puis le bilan financier afin que ceux-ci soient entérinés. Il y a alors ratification des actes posés par les administrateurs tout au long de l'année. De plus, c'est à l'intérieur de cette assemblée que l'on procède à l'élection des membres du conseil d'administration.

Pour participer à l'assemblée annuelle, puis avoir droit de parole et de vote, il faut être détenteur d'une carte de membre. Celle-ci est vendue au coût de 5,00 \$⁸.

Le *membership* du Service s'élève à quatre-vingts membres; ce sont principalement les aides familiales de l'entreprise. Le CA et la direction du Service cherchent à augmenter ce nombre en tentant de recruter davantage de membres chez la clientèle. Ainsi, un plus grand nombre d'usagers pourraient prendre part aux assemblées générales, bien que l'on soit conscient qu'il n'est pas aisé, en général, de susciter de l'engagement pour de telles activités. Malgré cela,

⁸ Les retombées de la vente des cartes de membres sont versées au comité social du Service.

lors des assemblées générales, une trentaine de personnes se présentent, participation excellente selon la directrice et l'organisateur communautaire.

L'ambiance de la réunion qui a eu lieu le 31 avril 2001 à La Baie était détendue. C'est la directrice qui accueillait les membres à l'entrée. Les personnes présentes ont échangé des commentaires avec les administrateurs avant le début de l'assemblée. La présentation du rapport et du bilan financier n'a presque pas soulevé de questions. Le processus électoral ne semble pas avoir suscité beaucoup d'intérêts; les membres de l'assemblée s'y sont prêtés comme on se prête à une formalité incontournable. Lorsqu'il a été question de percevoir des taxes⁹ pour les heures de service vendues auprès des ménages actifs, l'assemblée s'est animée. Les aides familiales ont posé des questions et se sont informées des impacts de cette nouvelle procédure. Ainsi, il a été possible de constater que l'intérêt des participantes quant à l'information reçue dépend des liens qu'elles peuvent y voir avec leur travail. Et toutes les personnes présentes sont demeurées jusqu'à la fin de la réunion qui a duré environ 1 h 45.

Quoi qu'il en soit, depuis sa création, le Service a toujours pu maintenir un assez bon taux de participation aux assemblées générales. Mais comment intéresser les usagers à prendre part à cette rencontre ? Leur présence pourrait favoriser un plus grand engagement dans les activités du conseil d'administration. Ainsi, les usagers pourraient prendre une plus grande part au processus décisionnel et à la gestion de l'entreprise.

3. L'inclusion des employées et des usagers

Le Service pratique une gestion participative (entrevue 1 : directrice) dont le principe premier est de mettre à contribution tous les acteurs de l'entreprise dans les prises de décisions et dans l'orientation du travail. Selon la directrice, la contribution du personnel à la gestion a pour effet de développer le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Dans la logique de cette perspective, il est bon de rappeler que le Service a un très bon taux de rétention de son personnel. En effet, plusieurs employées sont en place depuis le démarrage de l'entreprise.

⁹ Détails dans la section des données financières.

Toutefois, lors d'une entrevue, une aide familiale membre du conseil d'administration mentionne que les autres salariés viennent rarement lui soumettre un dossier qu'elle pourrait présenter : « En général, dit-elle, lorsqu'il y a problèmes, les aides familiales entrent directement en contact avec la directrice » (entrevue 1 : aide familiale).

Néanmoins, la directrice et l'agente de liaison rencontrent officiellement les aides familiales environ quatre fois par année. Ces rencontres prennent la forme de réunions de travail et d'information, et de sessions de formation. La directrice précise que ces rencontres officielles devraient être plus nombreuses; ce sont des difficultés d'ordre instrumental (manque de locaux adéquats) qui rendent la tenue de ces réunions difficiles. Ce problème devrait être réglé à court terme puisque le Service disposera de plus grands espaces.

Cela dit, les aides familiales rencontrées ont mentionné qu'elles ont tout de même l'occasion de rencontrer la directrice ou l'agente de liaison lorsqu'elles vont quérir leurs horaires de travail. Ces rencontres sont certes individuelles et informelles, mais elles permettent, selon elles, de garder un lien constant avec le personnel administratif.

Mais qu'en est-il de la participation des usagers à la gestion et à l'organisation de l'entreprise ? Il semble que cette question ne fasse pas partie des préoccupations premières des usagers. Un seul des deux postes offerts aux usagers au CA est occupé. Plusieurs raisons peuvent expliquer ce manque d'intérêt. Tout d'abord, il y a les exigences reliées directement au rôle d'administrateur. Cet engagement bénévole requiert de nombreuses heures. De plus, l'absence de contacts entre les usagers ne favorise pas la création d'une synergie entre eux. D'ailleurs, seul un petit nombre d'usagers est au courant de leur représentativité au sein du CA. Quoi qu'il en soit, lorsqu'un problème surgit, il semble plus facile pour les usagers de communiquer directement avec la directrice. Alors, une question délicate mais incontournable se pose : les usagers veulent-ils vraiment se faire entendre par la voix de leurs représentants au CA ? À la lumière des informations recueillies se pose un défi important pour les administrateurs et la direction du Service : la sensibilisation des salariés et des usagers à l'importance de l'instance démocratique que constitue le conseil d'administration. Il va de soi que des moyens devront être mis en place afin d'accroître la base démocratique de l'entreprise. Dénouement heureux pour le Service mais également pour la population qu'il dessert.

4. Les acquis des producteurs salariés

Les aides familiales sont rémunérées à un taux horaire de 8,00 \$ l'heure pour les travaux réguliers et de 9,00 \$ l'heure pour les travaux de grand-ménage. Ce tarif est en vigueur depuis le 29 janvier 2000; le personnel profite ainsi d'une augmentation de 1,00 \$ l'heure. De plus, environ 50 % des bénéficiaires de l'entreprise sont versés aux employées sous forme de prime, au prorata de 1,00 \$ par heure travaillée. Le Service, lors de l'embauche des aides familiales, garantit un minimum de 20 heures de travail par semaine. Cependant, la plupart d'entre elles ont des horaires variant entre 25 et 30 heures par semaine. À ce sujet, la directrice fait le commentaire suivant :

C'est l'expérience qui nous a fait opter pour une période de travail de moins de 35 heures/ semaine, même si cette décision allait à l'encontre de ce que le Centre local d'emplois (CLE) recommandait. Mais la tâche d'une aide familiale est un travail difficile, et en réduisant les heures, on évite l'épuisement physique et le *burn out*. Et l'on a très peu de demandes de congé de maladie pour ces raisons-là. (Entrevue 1 : directrice)

L'horaire de travail est élaboré par l'agente de liaison en tenant compte des disponibilités de l'employée. L'entreprise offre aussi à ses salariées deux jours de congé pour cause de maladie et des congés dits familiaux : mortalité, mariage, etc. Outre les raisons de décès, les congés familiaux se prennent selon certains arrangements. Entre autres, chaque employée doit reprendre le temps non travaillé.

Le critère de l'ancienneté est utilisé dans la répartition des heures de travail. Ainsi, selon ses années d'ancienneté, une aide familiale pourra prioritairement obtenir une semaine de 30 heures. Ce critère est aussi retenu lorsque vient le temps d'accorder les vacances. Par exemple, les employées qui ont moins de cinq ans de service ont droit à deux semaines de vacances, celles qui travaillent depuis plus de cinq ans obtiennent un congé de trois semaines. Ces vacances sont rémunérées à un certain pourcentage du salaire, pourcentage établi, lui aussi, en fonction de l'ancienneté de l'employée. Une des aides familiales rencontrées, ayant un peu plus de sept années d'ancienneté, avait droit à trois semaines de vacances, payées à 6 % de son salaire. C'est un avantage que les aides familiales apprécient beaucoup (entrevue 1 : aide familiale).

Outre un club social pour lequel les responsables, des aides familiales, organisent des rencontres et des activités de loisirs, le personnel du Service bénéficie d'un comité de santé et sécurité au travail (SST). Ce dernier est constitué de quatre personnes : la directrice, l'adjoint administratif, un administrateur et une aide familiale. Le comité SST travaille en partenariat avec l'Association en santé et sécurité au travail, secteur des affaires sociales (l'ASSTSAS). Son rôle consiste à organiser des rencontres avec les employées afin d'établir les risques d'accidents et de maladies professionnelles possibles dans l'exécution du travail des aides familiales.

Cela étant, les aides familiales peuvent-elles penser à une promotion au sein de l'entreprise ? Non, car il n'y a pas d'autres postes qui peuvent leur être offerts.

5. La culture de l'entreprise

La culture de l'entreprise du *Service des aides familiales de La Baie* se fonde principalement sur le style de gestion. Celui-ci est basé sur le respect de la personne et de ses besoins. Le souci manifesté pour des relations saines et conviviales aide à développer un sentiment d'appartenance et de bien-être chez les employées. D'ailleurs, celles-ci se sentent particulièrement à l'aise lorsque vient le temps de s'adresser à la directrice, comme il a été ci-avant exposé. De leur côté, les administrateurs respectent le travail effectué par le personnel administratif et font preuve de confiance à son égard. De plus, soulignons que les activités organisées par les responsables du club social favorisent et préservent la qualité du lien entre les employées.

Bref, le *Service des aides familiales de La Baie* est une entreprise qui ne s'arrête pas à ses acquis et souhaite aller de l'avant. À cet égard, la directrice mentionne, lors d'une entrevue, qu'elle garde toujours présente la préoccupation suivante : « comment peut-on faire autrement et mieux ? ».

B- LES RAPPORTS AVEC L'EXTÉRIEUR (PARTENARIAT)

La question des liens que le *Service des aides familiales de La Baie* entretient avec le milieu a été abordé à la section E du chapitre 3. Il a été question des relations qui semblent un peu troubles entre le Service et les organismes communautaires du milieu depuis l'obtention du statut d'entreprise d'économie sociale. Examinons de plus près les relations que l'entreprise établit avec les autres acteurs de l'environnement.

1. Les organismes communautaires

Comment expliquer la présence de tensions depuis le changement de statut juridique ? L'organisateur communautaire l'explique comme suit :

Il est tout à fait normal pour le personnel d'un organisme en place depuis vingt-cinq ans dans la communauté d'afficher une déception en constatant qu'il ne peut y avoir qu'une entreprise d'économie sociale reconnue et que cette reconnaissance, et l'argent qu'elle génère, soit octroyée à une autre entreprise.

Voilà le type de situation que certains organismes communautaires ont eu à affronter. En effet, même si leur mission comportait un volet d'aide domestique, cela n'a pas suffi à leur procurer la reconnaissance d'entreprise d'économie sociale par la Régie régionale. Néanmoins, malgré quelques difficultés apparentes, les responsables du Service continuent leurs efforts dans le but d'entretenir un véritable partenariat avec les autres organismes du milieu. Partenariat fondé sur le respect de la spécificité de chacun des groupes et sur le partage des informations.

De plus, le *Service des aides familiales de La Baie* est membre du REESADQ¹⁰ depuis environ deux ans. Les intérêts sont multiples. Outre le partage des informations, la participation à un regroupement donne la chance de faire valoir ses opinions et de participer à des prises de position au niveau provincial. C'est du moins l'opinion manifestée par le président du CA lors d'un entretien téléphonique. En outre, la participation au REESADQ donne l'occasion au Service d'accroître sa visibilité auprès des différentes instances engagées dans le secteur de l'économie sociale.

2. La Régie régionale

Un autre acteur fait partie du nombre des interlocuteurs du Service : il s'agit de la Régie régionale du Saguenay—Lac-Saint-Jean. Les rapports ne furent pas toujours faciles. Le *Service des aides familiales de La Baie* demandait en vain des appuis financiers que la Régie lui refusait

¹⁰ Il est à noter que la directrice du Service est membre du CA du REESADQ.

pour deux raisons principales : a) absence de bénévoles; b) salaires versés à des employés. À ce propos voici les paroles de la directrice :

Je dirai que l'appui de la Régie régionale nous a manqué. Puisque nous générions de l'emploi, nous étions assis entre deux chaises. Nous sommes un OSBL, mais un OSBL qui crée de l'emploi; donc il n'y avait pas de bénévolat et, de ce fait, nous n'étions pas reconnus comme un organisme communautaire ayant droit à des subventions. Parce que nous étions innovateurs dans notre façon de faire, nous n'avions pas de reconnaissance. (Entrevue 1 : directrice)

La déception engendrée par le refus aux demandes formulées à la Régie a souvent laissé un goût amer. Cependant, les relations se sont améliorées et particulièrement depuis que le Service a obtenu de la Régie régionale sa reconnaissance en tant qu'entreprise d'économie sociale.

3. Le CLSC du Centre Cléophas-Claveau de La Baie

Un autre interlocuteur important dans le paysage du Service est le CLSC du Centre Cléophas-Claveau de La Baie. Depuis sa création, les rapports entretenus avec cette institution publique sont des plus privilégiés. Rappelons que c'est le directeur général CLSC qui avait engagé en 1992 un organisateur communautaire dans le but de démarrer l'entreprise. Il faut dire également qu'une grande partie de la clientèle de l'entreprise est envoyée par le CLSC. À ce propos, mentionnons que, d'un commun accord, le Service et le CLSC ont maintenu des rencontres au rythme de quatre par année. Ces échanges portent principalement sur la façon dont se déroule leur collaboration.

Entre autres, c'est au CLSC que revient la tâche d'évaluer les personnes âgées qui sollicitent l'aide offerte par le Service. Dans un premier temps, une infirmière rencontre les personnes puis les dirige vers une intervenante psychosociale. Outre l'accès aux services du *Service des aides familiales de La Baie*, l'évaluation effectuée constitue bien souvent pour les personnes âgées l'accès à d'autres services tels l'ergothérapie, la physiothérapie, l'accompagnement, etc.

Soulignons que depuis décembre 1997, le *Service des aides familiales de La Baie* est la seule ressource officielle en matière de services d'aide domestique dont le CLSC dispose. Les personnes âgées déclarées admissibles au Programme d'exonération financière sont

automatiquement canalisées vers le Service alors que le CLSC offre des services relatifs aux activités de la vie quotidienne (AVQ), par exemple l'aide pour le bain, la physiothérapie, etc.

4. La Commission scolaire des Rives-du-Saguenay

Il est intéressant de noter que le *Service des aides familiales de La Baie* noue de nouvelles relations avec un autre acteur social : la Commission scolaire des Rives-du-Saguenay. En effet, afin d'améliorer la qualité des services et d'accroître la polyvalence des aides familiales, le Service a négocié une entente avec la Commission scolaire. Celle-ci vise à offrir une formation sur mesure aux aides familiales.

Le chapitre suivant sera consacré à la dimension organisationnelle du Service. Il sera entre autres question des objectifs de l'entreprise, de même que des stratégies mises en place pour les réaliser.

Chapitre 5

LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE

Dans cette section, il sera principalement question des objectifs et des priorités de l'entreprise. Ces aspects seront abordés pour démontrer comment se structure l'organisation du *Service des aides familiales de La Baie*. L'identification des priorités apportera un éclairage sur la façon dont l'entreprise envisage son avenir.

A- LES OBJECTIFS¹¹

Les objectifs qui ont motivé la création de la corporation du *Service des aides familiales de La Baie* sont les suivants :

- regrouper en corporation les aides familiales du district du CLSC du Centre Cléophas-Claveau;
- sensibiliser les membres à leurs droits, devoirs et obligations;
- desservir prioritairement les personnes âgées en perte d'autonomie temporaire ou permanente, de même que les personnes handicapées, convalescentes ou les familles en difficultés;
- favoriser le maintien à domicile des personnes en perte d'autonomie;
- assurer le recrutement et la formation des aides familiales, afin d'améliorer le service;
- se procurer, aux fins mentionnées ci-dessus, des fonds ou d'autres biens par voie de souscriptions publiques;
- recevoir des dons, legs ou autres contributions en argent, en valeurs mobilières ou immobilières; administrer de tels dons, legs et contributions; organiser des campagnes de souscriptions dans le but de recueillir des fonds pour des fins charitables.

¹¹ Les informations recueillies proviennent des archives du Service conservées par l'organisateur communautaire.

Ces objectifs, déposés en 1992 par la corporation lors de la demande de la charte, sont entérinés par le premier conseil d'administration de 1993. Afin de répondre à sa mission et d'atteindre ses objectifs, le Service tente alors de donner aux aides familiales une formation polyvalente. En plus d'accroître le niveau des compétences, les connaissances acquises permettent d'accorder une plus grande valeur aux actes posés, tout en permettant d'accroître l'estime de soi. Au-delà de cette initiative, l'entreprise demeure à l'affût de tous les nouveaux besoins identifiés par la population. Ainsi, il sera possible d'ajuster les services aux demandes afin que les personnes puissent recevoir l'aide désirée. Dans cette perspective, certaines intentions sont jugées prioritaires.

B- LES PRIORITÉS

La grande priorité de l'entreprise demeure le souci d'offrir un service de qualité et de générer, pour le personnel, des emplois viables. À cet élément, vient s'ajouter la préoccupation de donner aux employées une formation adéquate, comme il a été précédemment exposé. Voici ce que souligne le président du CA :

Les administrateurs se sont donnés comme mandat moral de veiller à la pérennité de l'entreprise, de développer de nouveaux champs de compétences, tout en préservant la mission initiale léguée par les membres fondateurs du *Service des aides familiales de La Baie*. (Entretien téléphonique 1 : administrateur)

Rappelons que le Service, par sa mission, voulait assurer la qualité des services offerts et le suivi efficace auprès de la clientèle. À cela vient s'ajouter la volonté de contrer le travail au noir tout en offrant aux aides familiales la possibilité d'acquérir un véritable statut de travailleuses.

Tout en demeurant fidèle à cette mission, le Service accorde une grande importance au développement de la clientèle privée et à celle des ménages actifs. Cette orientation s'explique par la volonté qu'ont les administrateurs d'accroître l'autonomie financière de l'entreprise et de diversifier les sources de revenus. Ainsi, selon la directrice, le Service dispose toujours d'une banque de personnes intéressées à joindre les rangs de l'entreprise. Les besoins de la clientèle peuvent être comblés dès que les demandes sont acheminées au Service.

Soulignons que, dans un souci d'accroître l'efficacité de la gestion, l'entreprise a fait l'acquisition de logiciels informatiques. De plus, en partenariat avec deux entreprises d'économie sociale en aide domestique de la région (Albanel et Métabetchouan), le Service a développé un nouveau logiciel. Celui-ci permettra une meilleure gestion des horaires de travail, de la facturation, des congés annuels de même que la compilation des données aux fins de statistiques. Le Service compte informatiser l'ensemble de ses dossiers, notamment ceux concernant l'administration et la comptabilité. Par ailleurs, la préoccupation du lendemain (visibilité de l'entreprise, qualité des services aux populations, etc.) s'est manifestée par l'acquisition d'un immeuble. L'entreprise a aménagé dans ses nouveaux locaux le 5 juillet 2001. L'immeuble comporte cinq appartements qui seront transformés en logements sociaux, dont deux seront adaptés pour les personnes handicapées. Outre les revenus générés par la location de ces appartements, le Service disposera ainsi de locaux plus spacieux. Selon la directrice, ces espaces faciliteront le climat de travail et permettront, entre autres, la tenue de certaines activités telles les réunions, les journées d'étude, les séances de formation, etc.

C- LES ASPECTS STRATÉGIQUES

Afin d'atteindre les objectifs susmentionnés, le Service a développé plusieurs stratégies à l'intérieur desquelles se retrouve un plan de communication. En effet, en août 1998, la Table des entreprises d'économie sociale en aide domestique du Saguenay—Lac-Saint-Jean (TEESAD) obtient de la Régie régionale de la santé et de services sociaux une subvention permettant d'élaborer un plan de communication pour les six entreprises d'économie sociale qu'elle regroupe. Il y a formation d'un comité de travail restreint, composé de la direction de deux des six organismes. Une personne en provenance de la Fédération des caisses populaires Desjardins du Saguenay—Lac-Saint-Jean assure le soutien informatique.

Le plan de communication élaboré poursuit un double objectif¹² :

1. susciter la confiance et promouvoir la notoriété des organisations qui composent la TEESAD; on parle alors de communication-corporative;
2. promouvoir la commercialisation des services des organisations qui composent la Table; c'est ce que l'on qualifie de communication marketing.

¹² Plan de communication, TEESAD du Saguenay—Lac-Saint-Jean, avril 1999, p. 2.

Au-delà des buts poursuivis, il est intéressant de noter les différents éléments qui composent ce plan de communication :

- une analyse de la situation des organismes formant la TEESAD (environnement interne et ressources disponibles);
- une identification des publics cibles à rejoindre selon l'intermédiaire du plan de communication;
- une énumération des objectifs de communication selon les publics cibles;
- des stratégies qu'il convient de se donner pour atteindre les objectifs fixés;
- des actions à entreprendre pour s'assurer de l'atteinte des objectifs fixés, en fonction des stratégies retenues;
- d'une répartition, dans le temps, des actions à entreprendre (échancier);
- une évaluation des ressources requises (budget);
- une prévision de mécanismes d'évaluation des actions posées.

Le plan de communication présente aussi une analyse de la situation en regard de la demande croissante des services à domicile au Québec et, plus particulièrement, dans la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean. Selon le rapport présenté par la TEESAD, l'augmentation des demandes pour les services à domicile est directement proportionnelle au nombre de personnes âgées dans notre société. L'analyse met aussi en évidence un certain nombre de facteurs qui invitent la population à recourir aux entreprises d'économie sociale en aide domestique :

- le virage ambulatoire;
- les modifications apportées au régime d'assurances médicaments;
- l'éclatement des familles;
- le travail à l'extérieur des deux conjoints.

Quoi qu'il en soit, en tant que fournisseur de services, le Service doit se tailler une place et s'imposer en tant que ressource essentielle dans le domaine des services à domicile. Ainsi, toutes les stratégies de développement de l'entreprise sont guidées par l'évolution de la société. Afin de répondre, en partie, aux besoins des populations nés du changement démographique et

social, le Service s'est donné quelques objectifs généraux, objectifs qu'il est possible de retrouver dans le plan de développement 2000-2001 :

- maintenir le volume de la clientèle envoyée par le CLSC et augmenter les services de grand-ménage auprès des personnes âgées;
- développer la clientèle des ménages actifs;
- améliorer la qualité et l'efficacité des systèmes de gestion et de contrôle;
- étudier la faisabilité d'ouvrir une résidence pour personnes âgées à La Baie.

Pour chacun des objectifs poursuivis, le plan de développement spécifie les indicateurs de développement, les moyens d'action mis en place, les échéanciers à rencontrer et le nom des personnes qui assumeront la responsabilité des différentes tâches.

Afin d'atteindre ses objectifs, le *Service des aides familiales de La Baie* utilise plusieurs moyens de promotion. Ceux-ci sont de divers ordres : campagnes publicitaires télévisées, cartes d'affaires, affiches et dépliants. Il s'agit de rejoindre le plus de personnes possible. De plus, des rencontres sont organisées auprès de groupes cibles, comme les clubs d'âge d'or, afin de faire la promotion des services d'aide domestique. Dans le cadre de ces activités, les services d'aide domestique sont présentés comme une réalité indispensable pour les citoyens soucieux de leur qualité de vie. Somme toute, les stratégies mises en place par le Service, montre le caractère dynamique de l'entreprise et la volonté des administrateurs de la faire progresser.

D- LES SERVICES PRODUITS

Les ententes proposées à la suite des négociations du Chantier de l'économie sociale (1997) stipulent clairement que les services assumés par les entreprises d'aide domestique doivent se limiter aux travaux d'entretien ménager et aux services de grand-ménage. Le protocole d'entente intervenu entre le CLSC du Centre Cléophas-Claveau et le *Service des aides familiales de La Baie*, en juillet 1997, traite essentiellement des mêmes points. En l'occurrence, le CLSC s'engage à transmettre directement les demandes de services qui correspondent clairement au mandat du Service. Pour sa part, l'entreprise reconnaît :

- que sa mission consiste à offrir à la population du territoire qu'elle dessert des services d'aide domestique de qualité, en complémentarité avec les établissements du réseau public de la santé;
- que le *Service des aides familiales de La Baie* ne peut exercer des activités propres à la mission d'un établissement visé par la Loi sur les services de santé et les services sociaux. (Protocole d'entente intervenu entre le CLSC du Centre Cléophas-Claveau et le Service, juillet 1997)

Ces ententes ont toujours modulé la gamme de services offerts par le Service. Afin de ne pas s'écarter du créneau prescrit, les services produits sont les suivants : l'entretien ménager, la préparation des repas et l'accompagnement. L'entretien ménager comprend l'époussetage, le nettoyage à l'aspirateur et le lavage des planchers. Le four et le réfrigérateur sont régulièrement entretenus, la salle de bain aussi. Les travaux de grand-ménage regroupent le lavage des murs, des plafonds, des vitres et des armoires. Les aides familiales peuvent aussi se charger de menus travaux tels la tonte de gazon, le déblaiement de la neige, etc. Néanmoins, certains clients ont besoin de services particuliers. Par exemple, une aide familiale a mentionné, lors d'une entrevue, qu'elle s'occupait du lever d'un bénéficiaire. Les tâches particulières s'effectuent habituellement sous la supervision d'une intervenante du CLSC.

Ces données mettent fin à cette partie traitant de la dimension organisationnelle du Service. Le chapitre suivant introduit les données financières et l'organisation du travail de l'entreprise.

Chapitre 6

LES DONNÉES FINANCIÈRES ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Dans un premier temps, il sera ici question du programme d'exonération financière et de son impact sur les revenus de l'entreprise. Ensuite, les différentes sources de revenus du Service seront examinées de même que l'exercice financier des deux dernières années. L'évolution de la production des heures de service fera l'objet d'une présentation afin de compléter une vue d'ensemble de la situation financière de l'entreprise. Dans un deuxième temps, l'organisation du travail sera présentée tant sous l'aspect de l'encadrement des employées que sous ses aspects sociaux. Ceux-ci recourent la conscientisation au rapport travail et famille, le sentiment de satisfaction et d'utilité au travail, et enfin la formation des aides familiales.

A- LES DONNÉES FINANCIÈRES

Cette section concerne plus particulièrement les données financières de l'entreprise. Il y sera question du programme d'exonération financière et des sources de revenus de l'entreprise. Enfin, l'exercice financier du *Service des aides familiales de La Baie* sera présenté pour les années 1999 et 2000, dans le but de suivre de plus près l'évolution financière de l'entreprise.

1. Le Programme d'exonération financière

Une part importante des revenus du *Service des aides familiales de La Baie* est générée par les retombées du Programme d'exonération financière pour les services en aide domestique (PEFSAD). Il convient alors d'en expliquer la teneur. Ce programme de financement se divise en trois catégories : tout d'abord il y a l'aide fixe, accordée à l'ensemble de la clientèle et qui équivaut à 4 \$ par heure de service. Ensuite, il y a l'aide variable allouée aux personnes de 65 ans et plus. Finalement, figure la clientèle envoyée par le CLSC. Ce soutien financier varie de 0 \$ à 6 \$ l'heure, en fonction des revenus et de la composition familiale du requérant. Bref, la contribution de l'utilisateur varie de 3 \$ à 9 \$ de l'heure, le coût total du service étant fixé à 13 \$.

Voici le « montage » financier d'une personne envoyée par le CLSC ou âgée de 65 ans et plus et bénéficiant de l'aide variable maximale.

Tableau 7

« Montage » financier avec l'aide variable maximale

Aide fixe accordée par le PEFSAD	4 \$ l'heure pour l'ensemble de la population
Aide variable accordée par le PEFSAD	6 \$ l'heure
Contribution financière de l'utilisateur	3 \$ l'heure
Coût total de l'heure de service	13 \$ l'heure

Considérons maintenant le « montage » financier d'une personne n'ayant pas droit à l'aide variable en raison de revenus élevés¹³.

Tableau 8

« Montage » financier sans l'aide variable

Aide fixe accordée par le PEFSAD	4 \$ l'heure pour l'ensemble de la population
Aide variable accordée par le PEFSAD	0 \$ l'heure
Contribution financière de l'utilisateur	9 \$ l'heure
Coût total de l'heure de service	13 \$ l'heure

Ces exemples ne représentent que deux cas, plusieurs autres variations pouvant être possibles puisque l'aide variable accordée par le PEF peut jouer de 0 \$ à 6 \$ l'heure, comme nous l'avons antérieurement mentionné. Si les retombées retirées du PEFSAD constituent une importante source de revenus pour le Service, l'entreprise peut également compter sur l'apport financier de différents ministères et de la contribution des usagers.

¹³ Cette aide est calculée en fonction d'un barème basé sur les revenus de la personne.

2. Les sources des revenus

Le tableau ci-dessous présente la proportion et la provenance des revenus du *Service des aides familiales de La Baie* pour les années 1999 et 2000.

Tableau 9
Proportion et provenance des revenus du Service
pour les années 1999 et 2000

	2000	1999	Variation de 1999 à 2000
Revenus	\$	\$	\$
RAMQ	404 033 57,3 %	245 351 53,2 %	158 682
CLSC	182 310 25,9 %	98 492 21,4 %	83 818
Services clientèle	86 207 12,2 %	59 299 12,9 %	26 908
Subventions salariales	23 062 3,3 %	29 324 6,4 %	- 6 262
Subventions spéciales	4 000 0,6 %	27 200 5,9 %	- 23 000
d'intérêts	5 634 0,8 %	1 064 0,2 %	4 570
Autres	150 0,02%	160 0,03 %	- 10
Total	705 396	460 890	244 506

La principale source de revenus du *Service des aides familiales de La Baie* est constituée essentiellement des retombées générées par la clientèle envoyée par le CLSC et par la Régie de l'assurance-maladie du Québec (RAMQ). Au 31 mars 1999, l'apport du CLSC représentait 21,4 % du revenu total de l'entreprise et 25,9 % pour l'année se terminant le 31 mars 2000. Les fonds provenant de la RAMQ représentaient 53,2 % du revenu total de l'entreprise pour l'année se terminant le 31 mars 1999 et 57,3 % pour celle se terminant le 31 mars 2000. Ces pourcentages nous indiquent clairement qu'un peu plus de la moitié des revenus de l'entreprise

dépend directement du financement de l'État. Les revenus générés grâce à la vente de services à la clientèle privée de même qu'à celle des ménages actifs représentaient 12,9 % du revenu total de l'entreprise pour l'année 1999 et 12,2 % pour l'année se terminant le 31 mars 2000.

L'entreprise, pour des raisons pratiques, a changé sa manière de comptabiliser l'année financière. Dorénavant (à partir de janvier 2001) celle-ci débute le 1^{er} janvier et non le 1^{er} avril. Suit alors une période de 9 mois (du 1^{er} avril au 31 décembre 2000) qui incite à certaines constatations. Par exemple, le pourcentage des revenus provenant de la vente de services à la clientèle privée de même qu'à celle des ménages actifs (revenus des services à la clientèle) constituait 12,2 % du revenu total de l'entreprise pour l'année 2000. Ce même créneau représentait un pourcentage de 4,7 % (4 315 \$) pour la période du 1^{er} janvier 2001 au 31 janvier 2001 (un seul mois). Si la tendance se maintient, l'entreprise bénéficiera d'une nette augmentation du pourcentage de revenus générés par la vente de ses services. Ainsi, elle sera moins tributaire de l'État. À tout événement, pour tenter de consolider cette tendance, les administrateurs cherchent à diversifier leurs sources de revenus. La location de certains locaux à l'intérieur de l'immeuble qu'ils ont acquis en septembre 2001 en constitue un bel exemple.

Toujours est-il que, pour la période du 1^{er} avril 2000 au 31 décembre 2000, les revenus de location¹⁴ de deux logements ont rapporté 1 400 \$ au Service. Un logement rapportera donc une somme de 8 400 \$ annuellement. Puisque cinq logements seront disponibles, le Service pourra ainsi bénéficier d'un revenu de location qui dépassera 40 000 \$.

Par le biais de subventions salariales, le Service reçoit des sommes en provenance du gouvernement provincial pour couvrir une partie des salaires des individus qui bénéficient des prestations d'aide sociale. En 1999, l'entreprise a donc reçu une somme de 29 324 \$ et un montant de 23 062 \$ pour l'année 2000. La variation de ce montant s'explique de la façon suivante : en 1999, le SAF accueillait quatre employées bénéficiant de subventions salariales et seulement trois pour l'année suivante. Pour la période du 1^{er} avril au 31 décembre 2000, l'entreprise a reçu 22 123 \$ sous forme de subvention salariale. Le nombre de prestataires en insertion d'emploi a donc légèrement augmenté pendant cette période.

¹⁴ Ces revenus ne figurent pas dans le rapport financier de 2000, qui s'étend du 1^{er} avril 1999 au 31 mars 2000.

Cela étant, un changement intervient. Et celui-ci mérite une attention particulière puisqu'il peut s'avérer lourd de conséquences. Depuis janvier 2001, le Service doit percevoir des taxes fédérales (7 %) et provinciales (7,5 %) pour chaque heure de service vendue auprès de la clientèle des ménages actifs. Il s'agit de la taxe sur les produits et services (TPS) et de la taxe de vente du Québec (TVQ). Puisque le Service a dépassé un chiffre d'affaires de 50 000 \$, celui-ci se voit dans l'obligation de taxer la vente de ses services à la clientèle, soit les services d'aide domestique non subventionnés par le l'État.

L'ajout de ces taxes représente un surplus de 1,96 \$ (0,91 \$ pour la TPS et 1,05 \$ pour la TVQ) par heure de service vendue, les taxes étant calculées sur le coût total de l'heure de service soit, 13,00 \$. L'heure de service vendue auprès des ménages actifs passe donc de 13 \$ à 14,96 \$; en enlevant les 4 \$ d'aide fixe, le coût pour le client revient à 10,96 \$ de l'heure. Des pressions sont faites par le REESADQ auprès du gouvernement pour que la taxation ne soit pas faite sur le montant de 4 \$, aide fixe accordée à toutes les personnes résidant au Québec, selon la loi de l'assurance-maladie.

En raison de l'impact que cet ajout aurait pu provoquer chez les clients, l'entreprise a décidé d'absorber le coût de ces taxes. Pour les quatre premiers mois de l'année 2001, le montant s'est élevé à 6 000 \$. Le Service a donc absorbé une somme mensuelle de 1 500 \$. Cependant, les administrateurs ont décidé qu'à partir du mois de mai 2001, il y aurait une augmentation de la tarification horaire afin de couvrir une partie des taxes. Ainsi, l'heure de service sera vendue à 14 \$ à la clientèle touchée par la taxation. Le Service absorbera tout de même un montant de 0,96 \$ pour chaque heure de service vendue. La directrice désapprouve l'obligation de faire payer des taxes aux clients qui font appel aux services d'aide à domicile. Elle craint d'une part que les entreprises d'économie sociale perdent de leur pouvoir d'attraction auprès des usagers et que, d'autre part, cette nouvelle règle incite au travail au noir.

3. L'exercice financier

Le tableau 10 montre que les bénéfices réalisés par le *Service des aides familiales de La Baie* sont plus importants en 1999. En se basant sur les chiffres représentant les charges de l'entreprise, le constat suivant s'impose : à mesure que le SAF prend de l'expansion, le salaire des employés, les charges sociales, puis les frais relatifs à la santé et à la sécurité au travail

subissent une augmentation. Celle-ci est reliée directement à la croissance de l'entreprise. Le tableau 11 présente les chiffres d'affaires de l'entreprise.

Tableau 10
Exercice financier du SAF pour les années 1999 et 2000

	2000	1999
Produits	\$	\$
RAMQ	404 033	245 351
CLSC	182 310	98 492
Services à la clientèle	86 207	59 299
Subventions salariales	23 062	29 324
Subventions spéciales	4 000	27 200
Revenus d'intérêts	5 634	1 064
Autres	150	160
Total	705 396	460 890

	2000	1999
Charges	\$	\$
Salaires des aides familiales	444 896	236 201
Salaires personnel administratif	98 666	31 632
Charges sociales	46 013	21 337
Commission de la santé et de la sécurité du travail	11 165	6 962
Papeterie et imprimés	4 087	5 471
Loyer	9 674	4 530
Équipement	628	—
Déplacements	4 538	2 706

...suite

Tableau 10 (suite)

	2000	1999
Charges	\$	\$
Télécommunications	2 346	1 958
Timbres et postes	1 966	1 698
Entretien et réparations	2 358	1 314
Honoraires	1 380	1 296
Frais Bancaires	939	974
Représentation	1 122	945
Frais de formation	7 583	815
Énergie	1 016	732
Publicité	2 400	645
Taxes, licences et permis	1 524	429
Assurances	1 038	212
Divers	(2 641)	—
Amortissement des immobilisations corporelles	3 466	1 650
	644 164	321 507
Excédent des produits sur les charges	61 232	139 383

Tableau 11
Chiffres d'affaires

Périodes	Chiffres d'affaires
Du 1 ^{er} avril 1998 au 31 mars 1999	460 890 \$
Du 1 ^{er} avril 1999 au 31 mars 2000	705 396 \$
Du 1 ^{er} avril 2000 au 31 décembre 2000 ¹⁵	741 371 \$
Du 1 ^{er} janvier 2001 au 31 janvier 2001 ¹⁶	91 871 \$

¹⁵ Période de neuf mois.

Au mois de janvier 2001, le chiffre d'affaires du Service s'élève à 91 871 \$. Sur une période de douze mois, la somme pourrait représenter environ un million de dollars. En regardant ces chiffres, il est possible de formuler le constat suivant : la vitesse de croisière de l'entreprise est des plus prometteuses. Alors, que penser du succès qui se pointe à l'horizon ? Au-delà des besoins qui se font grandissants, ne montre-t-il pas le dynamisme dont font preuve les différents acteurs engagés dans l'aventure ? Et qu'en est-il du volume d'heures de services vendues ?

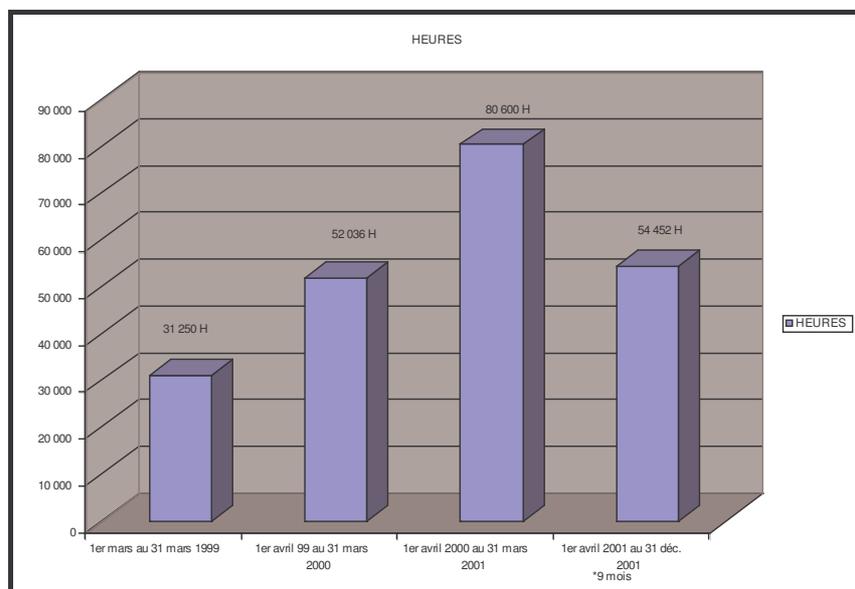
4. La production des services

Depuis 1997 le volume des heures vendues connaît une croissance que le graphique 3 illustre fort bien.

Le nombre d'heures vendues pour l'année 1998-1999 a été multiplié par 2,57 pour l'année 2000-2001. En effet, de 31 250 heures de services vendues, le service des aides familiales est passé à 80 600 heures pour l'année 2000-2001, ce qui représente 49 350 heures de services de plus. Le nombre d'heures vendues, pour la période du 1^{er} avril 2001 au 31 décembre 2001 est de 54 452. Il est intéressant de noter que pour cette période de neuf mois, le volume d'heures vendues dépasse celui des douze mois de la précédente année financière (1^{er} avril 1999 au 31 mars 2000).

Il faut dire que l'augmentation de la clientèle s'inscrit dans le plan de développement du *Service des aides familiales de La Baie* et constitue l'un des objectifs prioritaires pour l'année 2001. L'ajout de clients permet à l'entreprise d'accroître son autonomie financière. Afin de rejoindre un plus grand nombre de personnes, le Service a mis en œuvre des campagnes publicitaires dans les médias, a effectué des rencontres personnalisées avec des groupes cibles et installé des affiches dans les lieux publics. Outre ces moyens, l'entreprise compte beaucoup sur la publicité de bouche à oreilles. La directrice mentionne à cet égard : « Un client satisfait constitue notre meilleure publicité ».

Graphique 3
Volume d'heures de services vendus par le Service



B- L'ORGANISATION DU TRAVAIL

L'organisation du travail s'articule autour des pôles suivants : l'administration et l'encadrement des employées, la procédure d'embauche, la clientèle et l'évaluation des services.

1. La partie administrative

L'administration est surtout assumée par la directrice qui est chargée de l'application des orientations fixées par le conseil d'administration. La directrice est secondée dans cette tâche par l'adjoint administratif qui se charge de la facturation, des dossiers concernant la Commission de la santé et de la sécurité au travail (CSST), des cessations d'emploi et des subventions salariales. Il rédige également le bilan mensuel des revenus et des dépenses.

2. L'encadrement des employées

L'encadrement des employées relève de la directrice et de l'agente de liaison. La première s'occupe particulièrement du suivi auprès de la clientèle alors que la seconde se charge d'élaborer les horaires des employées.

Dans cette perspective, des échanges sont prévus entre les employées et la directrice. Celle-ci rencontre les aides familiales tous les trois mois, par groupes de quinze. Il arrive que l'agente de liaison soit présente. Ces réunions ont pour but de donner de l'information aux employées. Elles constituent aussi des moments privilégiés pour les employées qui peuvent alors discuter de leurs relations avec les clients, solliciter des conseils pour des problèmes d'ordre technique (temps de déplacement entre deux clients, horaire de travail à modifier, etc.), échanger sur leur vécu et présenter certaines demandes à la directrice (congé familial ou congé de maladie, modification du nombre d'heures de travail, etc.).

Une chose est certaine : la directrice et le personnel administratif du *Service des aides familiales de La Baie* ont à cœur d'entretenir des relations individualisées avec les employées. Lors de notre première rencontre avec la directrice, celle-ci identifiait spontanément les aides familiales comme les acteurs les plus importants du Service. De toute évidence, cette reconnaissance est appréciée des aides familiales. Voici la réflexion de l'une d'elles : « On se sent écoutée, on n'a pas l'impression d'être aux prises avec un patron qui vous surveille... Si tu as un petit problème, tu peux venir voir la directrice. Ici c'est comme une famille! » (entrevue 1 : aide familiale). En somme, les relations harmonieuses font en sorte que les employées se disent à l'aise, heureuses et désireuses de poursuivre leur travail au sein de l'entreprise. Mais comment les employées sont-elles recrutées ?

3. La procédure d'embauche

La procédure d'embauche est somme toute assez simple. Le Service n'a pas réellement besoin de faire de la publicité afin de recruter du personnel. En effet, plusieurs personnes, des femmes majoritairement sans emploi, vont déposer directement leur curriculum vitae au bureau du *Service des aides familiales de La Baie*.

Une première sélection est faite à la lecture des curriculum vitae. Les personnes présélectionnées sont ensuite rencontrées en entrevue par la directrice, secondée alors par une autre

personne du Service, l'agente de liaison par exemple. Par la suite, le Service demande à l'employée retenue de signer une autorisation permettant de vérifier ses antécédents : « C'est-à-dire toute condamnation pour une infraction criminelle ou pénale de même que toute inconduite faisant raisonnablement craindre que celle-ci constitue un risque potentiel pour la sécurité physique et morale des personnes auprès de qui elle devrait œuvrer »¹⁷.

Les employées sélectionnées devront alors signer une déclaration sur l'honneur par laquelle elles s'engagent à respecter et à protéger la confidentialité des renseignements personnels auxquels elles auront accès dans l'exercice de leurs fonctions au sein de l'entreprise. Outre ce mode de recrutement, le *Service des aides familiales de La Baie* reçoit aussi du personnel par le biais du Centre local d'emploi. Le CLE accorde des subventions pour payer le salaire de prestataires de la sécurité du revenu qui sont ainsi insérés dans un milieu de travail. En ce qui concerne les employées qui participent à un programme d'insertion à l'emploi, la politique de l'entreprise est la suivante : maintenir en emploi l'individu, même si le programme d'employabilité est terminé.

4. La clientèle

Le travail auprès des clients se fait en plusieurs étapes. D'abord, il y a la présentation d'une demande de services qui est faite par téléphone. La directrice prend alors les coordonnées du client et se rend à son domicile pour l'informer de la tarification, en fonction de sa situation (âge, revenus, maladie, etc.). La directrice évalue avec le client le travail qu'aura à réaliser l'aide familiale et le nombre d'heures qui lui seront nécessaires. Si le client est intéressé, la directrice procède à l'ouverture d'un dossier et décide d'un jumelage avec une aide familiale disponible. Par la suite, l'aide familiale désignée se rend au domicile du client pour commencer son travail. Lorsque le client se montre satisfait, l'aide familiale poursuit ses heures selon l'horaire établi par la directrice et l'agente de liaison.

¹⁷ Référence : formulaire de vérification des antécédents.

5. L'évaluation des services

L'évaluation des services est faite de manière formelle, par le biais d'un sondage écrit que le *Service des aides familiales de La Baie* fait parvenir aux clients. Cet exercice est réalisé une fois l'an. Toutefois, une semaine après l'arrivée de l'aide familiale dans une nouvelle demeure, une responsable effectue un contact téléphonique auprès du client afin de vérifier la satisfaction de celui-ci en regard des services reçus. Par la suite, la directrice de l'entreprise et l'agente de liaison rencontrent l'aide familiale. Il s'agit d'évaluer avec cette dernière la qualité du jumelage effectué. En d'autres mots, l'aide familiale est-elle la personne qui convient le mieux à ce type de clientèle ?

Toujours est-il que les usagers rencontrés lors des entrevues ont mentionné qu'ils avaient peu de problèmes à soulever. Cependant, si une situation délicate se présentait, ils préféreraient en faire part directement à la directrice. Une seule personne a relevé avoir vécu un désaccord important avec l'aide familiale. Le tiraillement résultait davantage d'un conflit de personnalité que de la qualité du travail effectué.

C- LES ASPECTS SOCIAUX DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Dans cette section il sera essentiellement question des variables sociales qui peuvent avoir des impacts dans l'organisation du travail. Ainsi, dans une tentative d'analyse et de compréhension du mode de gestion privilégié par l'entreprise, il serait intéressant de constater l'importance accordée aux aspects sociaux

1. La conscientisation au rapport travail et famille

Au sein du *Service des aides familiales de La Baie*, la prise en compte de la vie privée et familiale des employées semble une préoccupation de la direction. Ainsi, l'aide familiale a la possibilité de répartir son horaire de travail en tenant compte de sa situation personnelle. L'agente de liaison prend certes en considération toutes les demandes de services exprimées, mais elle le fait en tenant compte des particularités émises par chacune des employées.

2. Le roulement du personnel

Le *Service des aides familiales de La Baie* a un très bon taux de rétention du personnel. Deux aides familiales sont actives depuis plus de huit ans, c'est-à-dire depuis les premières heures de l'entreprise en 1992. D'autres (11) possèdent une ancienneté qui varie de quatre à six ans, alors que quarante travaillent au SAF depuis trois ans. Au cours de l'année 2000, trente-deux aides familiales ont été embauchées pour répondre aux demandes de services des personnes âgées envoyées par le CLSC et de la clientèle des ménages actifs, clientèle en expansion.

Certains facteurs peuvent expliquer le faible taux de roulement du personnel. Le taux de chômage élevé (12,5 % pour La Baie et 30 % pour le Bas-Saguenay) de la région du Saguenay pourrait expliquer en partie le désir de travailler pour l'entreprise. Mais il semble qu'un des éléments les plus déterminants soit la relation que les aides familiales peuvent créer, entre autres avec les personnes âgées. La qualité des relations établies encourage et stimule les employées dans les tâches qu'elles ont à accomplir. D'ailleurs, des auteurs tels Gagnon, Saillant *et al.* ont démontré toute l'importance des liens sociaux dans l'aide à autrui (2000).

3. Le sentiment d'utilité et la satisfaction au travail

Les cinq aides familiales rencontrées ont insisté sur l'aspect gratifiant et valorisant de la relation qu'elles nouent avec leurs clients. Les tâches effectuées ne sont pas uniquement réduites à des activités domestiques. Elles ont la conviction que leur travail comporte une dimension humaine importante. L'une d'entre elles précise : « Oui, l'on fait du ménage. Mais souvent, dans de nombreuses situations, les personnes âgées ont plus besoin d'une présence que de travaux domestiques » (entrevue 3 : aide familiale).

D'autres ont mentionné que le travail permet une participation à la vie active, ce qui augmente la confiance et l'estime de soi. Cet élément est non négligeable, selon elles. En effet, le travail ne fait pas que fournir un revenu. Il procure aussi l'autonomie, l'intégration sociale et le sentiment d'exercer un contrôle sur sa vie. D'ailleurs, voici le commentaire d'une dame qui a pris part à des activités de travail « au noir » avant d'entrer au *Service des aides familiales de La Baie* :

Travailler ici, présente beaucoup plus d'avantages. On se sent au même niveau que les autres. Et parce que l'on ne travaille plus « au noir », on a notre mot à dire. On se sent en sécurité, car on n'a pas besoin de se cacher pour travailler, on peut parler aussi comme tout le monde. (Entrevue 1 : aide familiale)

Ainsi, la possibilité de gagner un salaire déclaré représente un gain important non seulement sur le plan de l'estime de soi, mais aussi au point de vue de la participation sociale. Tout se passe comme si la personne redevenait, par le biais de son travail, un membre à part entière de sa communauté. Les aides familiales qui travaillent auprès des ménages actifs abordent peu l'aspect relationnel de leurs fonctions. Il faut dire que le nombre de clients qu'elles rencontrent au cours d'une semaine est plus élevé que celles qui interviennent auprès des personnes âgées. De plus, leurs clients sont souvent absents du domicile lorsqu'elles s'y rendent.

Si la majorité des aides familiales ont souligné se sentir valorisées et respectées par leurs clients, il n'en demeure pas moins que certaines d'entre elles vivent des expériences un peu plus difficiles. « Une de mes clientes m'appelle la servante [...] le mot servante là... mais on ne la changera pas à son âge » (entrevue 5 : aide familiale). Quoi qu'il en soit, le *Service des aides familiales de La Baie* tente de valoriser le travail des aides familiales et le rôle important qu'elles jouent dans le secteur du maintien à domicile. À cet égard, la directrice mentionne ce qui suit :

Il nous faut éduquer les gens. Des exemples précis leur sont apportés afin de les sensibiliser à l'importance qu'ont les aides familiales dans leur vie, dans leur vie quotidienne surtout. Parfois, certaines mises au point peuvent être apportées aux clients qui les considèrent comme des servantes. Il est alors possible d'insister sur le rôle précis qu'elles exercent : leur permettre de rester plus longtemps à la maison tout en donnant un répit à la famille. (Entrevue 1 : directrice)

Ce travail de sensibilisation a été fait auprès de la clientèle, mais aussi auprès des aides familiales. La valorisation du travail accompli, jointe à la formation offerte aux travailleuses par la Commission scolaire, a contribué à rehausser l'image, voire l'estime de soi des employées. Une des aides familiales rencontrées raconte qu'elle a affiché son diplôme dans la maison toute la semaine afin que les gens puissent réaliser qu'elle avait réussi ses cours. C'était son premier diplôme. La valorisation provient aussi de l'importance sociale des services à domicile. Plusieurs usagers reconnaissent que s'ils n'avaient pas accès aux services de l'entreprise, ils ne pourraient demeurer dans leur domicile. « Sans les services de Julie, je ne pourrais pas demeurer à la maison, certainement pas avec mon mari » (entrevue 3 : bénéficiaire). Le conjoint de cette dame souffre d'une paralysie cérébrale alors qu'elle-même se remet d'une longue maladie. L'aide familiale est ici consciente de l'utilité des services qu'elle offre à ce couple. Elle lui permet de vieillir ensemble, dans la maison qui représente leur point d'ancrage.

Certaines aides familiales font aussi valoir que la diversité de leurs tâches est un facteur important de motivation dans l'exercice de leur travail. En effet, son caractère varié rompt avec la monotonie d'un travail répétitif. « Si l'on travaillait sept heures par jour à effectuer des tâches domestiques, cela me découragerait un peu. Ici, je m'occupe du lever du monsieur... Le midi, je vais chez un autre client afin de préparer son repas [...] » (entrevue 4 : aide familiale).

Malgré les aspects positifs soulevés, les aides familiales ont fait part de certains points qui mériteraient d'être améliorés. Bien que jugée comme non prioritaire, plusieurs ont signalé que la rémunération devrait être améliorée. Pour certaines, le nombre de congés de maladie n'est pas suffisamment élevé. Deux jours pour une année, ce n'est pas beaucoup, selon elles. Pour d'autres, ce sont les sommes allouées aux déplacements qui devraient être bonifiées. En effet, seuls les frais de transport vers les zones rurales sont remboursés. Pourtant la municipalité de La Baie s'étend sur un long territoire, ce qui oblige les aides familiales à parcourir une grande distance pour se rendre d'un client à l'autre. Il a aussi été question du remplacement des jours ou des demi-journées de travail manquées. Les aides familiales aimeraient que les remplacements soient comptés en termes d'heures manquées et non en termes de demi-journée manquée. Par exemple, une aide familiale qui s'absente un après-midi, alors qu'elle devait effectuer deux heures de travail, devrait faire deux heures pour son remplacement et non un après-midi complet.

Le dernier commentaire émis concerne la diminution des heures allouées à une aide familiale, en raison d'une période de vacances ou encore du décès d'un client. Voici un exemple précis :

Lorsqu'on perd un client à la suite d'un décès, ce sont des heures de travail qui s'inscrivent en moins. Un de mes clients est décédé l'an passé. J'effectuais 28 heures de travail par semaine chez lui. Après sa mort, il m'est resté seulement 2 heures de travail. Oui! d'autres clients m'ont été assignés. Je travaillais alors 35 heures par semaine. Mais il y a eu un autre décès. Les heures travaillées ont passé de 35 à 30. (Entrevue 4 : aide familiale)

La diminution du nombre d'heures de travail cause des soucis aux aides familiales. En effet, elle implique une diminution du salaire alors que les charges qui leur incombent (loyer, nourriture, etc.) demeurent les mêmes.

4. La formation des aides familiales

L'une des préoccupations majeures du Service, demeure la formation des producteurs de services. Dès la mise sur pied du Comité provisoire, le souci de trouver des personnes susceptibles d'offrir un service de qualité a été présent. Au tout début, par exemple, afin de permettre au personnel d'acquérir de nouvelles connaissances, de courtes sessions de formation ont été organisées. Des infirmières ont donné des cours de réanimation cardiaque et respiratoire, de relation d'aide et de soins aux personnes âgées.

Toujours est-il que face à la nécessité d'une formation adéquate, la directrice et les administrateurs ont développé des ententes avec le ministère de l'Éducation et la Commission scolaire des Rives-du-Saguenay. Celles-ci ont donné lieu à une formation de 630 heures offerte à l'ensemble du personnel de l'entreprise. Et cette formation devrait se solder par un diplôme décerné par la Commission scolaire. Ainsi, d'ici deux ans, tout le personnel devrait avoir bénéficié de cette formation. Les aides familiales par groupes de 15, se sont inscrites aux sessions suivantes : un premier groupe le 9 octobre 2000, un deuxième groupe en janvier 2001, un troisième groupe en avril 2001, etc.

Les cours sont diversifiés et abordent les thèmes suivants :

- principe de déplacement;
- éthique professionnel;
- communication et travail d'équipe;
- microbiologie;
- apprentissages reliés à l'entretien ménager.

Selon la directrice, cet éventail de cours permettra au personnel d'acquérir une certaine polyvalence. Celle-ci facilitera un jumelage plus rapide des employées avec les clients. D'ailleurs, les dirigeants du Service souhaitent que toutes les employées bénéficient de cette formation. Pour y arriver, l'entreprise a déposé une demande de subvention auprès du Fonds national de la main-d'œuvre. De plus, la directrice souligne qu'il est dans les projets du Service d'embaucher des formateurs afin que l'entreprise assure elle-même une partie de la formation de son personnel; cette formation concernerait surtout la sécurité en milieu de travail.

Chapitre 7

DES ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE ET DE BILAN

Cette section sera consacrée aux différentes étapes de réalisation du *Service des aides familiales de La Baie*. L'entreprise ne cesse de prendre de l'expansion, au plan du volume d'heures vendues, certes, mais aussi à celui du nombre d'employées rémunérées. Pourtant, l'équilibre financier de l'entreprise demeure fragile, puisqu'il est en partie tributaire des contributions de l'État. Enfin, ce chapitre se terminera par une réflexion sur les perspectives d'avenir des entreprises d'économie sociale en aide domestique au Québec.

A- LES ÉTAPES DE RÉALISATION, LES ENJEUX ET LES DÉFIS

Depuis sa création en 1992, le *Service des aides familiales de La Baie* a connu le « parcours du combattant ». En effet, la difficulté sans cesse renouvelée de trouver les subsides nécessaires à la poursuite de ses activités a amené l'entreprise sur des chemins bien périlleux. Au départ, le Service, puisqu'il ne versait pas de salaires, ne possédait pas le statut d'employeur. Ce sont les clients qui employaient les aides familiales et leur rémunération était assurée par le système des allocations directes. Le rôle du Service se limitait alors à superviser et à encadrer le personnel, à assurer une bonne qualité des services et à effectuer un suivi auprès de la clientèle.

Un peu plus tard, le Service rémunéra directement quelques aides familiales dont les services étaient offerts à des ménages actifs. Le salaire versé correspondait au salaire minimum. Il appert que, dans le secteur de l'aide domestique, le *Service des aides familiales de La Baie* est l'une des premières entreprises au Québec à avoir versé une rémunération à ses employées.

Une autre étape marquante dans le cheminement du Service fut, en 1996, son affiliation comme membre fondateur de la Corporation Défi-autonomie Saguenay. À ce moment-là l'entreprise devint un sous-traitant de la nouvelle Corporation Défi-autonomie qui assurait alors la gestion. Bien que rentable au plan financier, cette expérience s'est avérée moins heureuse d'un

point de vue humain. En effet, la direction et les administrateurs du *Service des aides familiales de La Baie* se sont sentis dépossédés de leur entreprise. Ce malaise a conduit le Service à se désaffilier de la Corporation un an après sa mise sur pied.

En 1997, une étape tournante survient dans l'existence de l'entreprise. Celle-ci est officiellement reconnue par la Régie régionale comme entreprise d'économie sociale et cela, pour le secteur géographique couvrant La Baie et le Bas-Saguenay. Le *Service des aides familiales de La Baie* prend alors un nouvel essor. Son territoire s'agrandit; il s'étend à toutes les municipalités desservies par le CLSC du Centre Cléophas-Claveau.

La directrice mentionnait, lors d'une rencontre, que deux objectifs ont toujours tracé les lignes directrices de l'entreprise : a) regrouper les aides familiales et leur donner un statut de travail et de la formation; b) offrir aux usagers des services de qualité (entrevue 1 : directrice). Il est possible de constater que ces objectifs concernent d'une part les employées et, d'autre part, les usagers. Lors de la mise en place du projet initial, les intervenants du milieu (travailleuses sociales, aides familiales, etc.) avaient identifié des besoins spécifiques : formation des aides familiales pour les services à domicile, encadrement, recrutement et évaluation du travail des aides familiales et, enfin, valorisation du travail des aides familiales. Tous ces aspects sont maintenant parfaitement structurés. La formation des aides familiales et l'acquisition de connaissances spécifiques, les rendent aptes à assumer des tâches de plus en plus diversifiées. En effet, l'accroissement de la demande de services nécessite la présence d'aides familiales aux compétences diverses. À cet égard, la formation offerte au personnel, ouvre la voie à la poursuite d'un objectif majeur de l'entreprise : offrir des services de qualité.

Face à la demande croissante de services en provenance de la clientèle envoyée par le CLSC, le volume d'heures vendues augmente. Alors, de nouvelles aides familiales sont engagées. Et la progression se poursuit puisque le volume d'heures vendues par le Service augmente annuellement. Dans la logique de cette perspective, le *Service des aides familiales de La Baie* respecte toujours son objectif de départ en ce qui concerne le maintien à domicile. Mais l'entreprise voit grand et continue à se tourner vers l'avenir. Cette préoccupation du lendemain transparaît, entre autres, dans les efforts déployés pour la formation des aides familiales et dans le souci d'accroître son autonomie financière. Afin de répondre à ce dernier objectif, les administrateurs cherchent à diversifier les sources de revenus. Examinons de plus près ces deux aspects.

En ce qui concerne l'aspect financier, une décision s'est avérée des plus prometteuses. L'achat d'un immeuble de cinq logements dont s'est porté acquéreur le *Service des aides familiales de La Baie* permet, d'une part, de diminuer les frais associés au logement et, d'autre part, de bénéficier de revenus. En effet, l'entreprise aura la possibilité de louer plusieurs espaces et ainsi de recueillir une somme intéressante. Et ce n'est pas tout. Le conseil d'administration du Service étudie la possibilité d'ouvrir, à La Baie, une résidence pour personnes âgées. Toutefois, ce projet ne semble pas faire l'unanimité. Certains membres de l'entreprise craignent une dispersion des énergies et diminution de la qualité des services. D'autres y voient un désengagement en regard de la mission initiale de l'entreprise. Ce changement de cap soulève des inquiétudes. L'ouverture excessive du type de services offerts fait craindre, entre autres, l'obligation de recruter du personnel davantage qualifié. Alors qu'advient-il de l'objectif du Service, soit celui de favoriser l'insertion en emploi des personnes qui n'auraient pas accès au milieu du travail ? Il faut se rappeler que cet aspect est un enjeu important de la mission initiale que s'est donnée le *Service des aides familiales de La Baie*.

Le *Service des aides familiales de La Baie* a connu une croissance qui lui a mérité pendant deux années consécutives (2000 et 2001) le premier prix de l'Entreprise de service attribué par la Chambre de commerce et de l'industrie de La Baie et du Bas-Saguenay.

Toutefois, si la santé financière du *Service des aides familiales de La Baie* se porte fort bien, elle n'en demeure pas moins fragile puisqu'elle est dépendante des retombées du PEFSAD, donc des subsides de l'État. Il semble cependant que le programme d'exonération financière sera prolongé et que la compensation pour les heures de services offertes à certains bénéficiaires des municipalités rurales sera augmentée. Dans l'éventualité contraire, la viabilité de l'entreprise pourrait être compromise.

Cette incertitude vis-à-vis de la contribution financière de l'État, voire cette dépendance, explique pourquoi les administrateurs cherchent à atteindre leur autonomie financière. Alors, la question qui se pose est la suivante : le *Service des aides familiales de La Baie* réussira-t-il à développer son indépendance financière tout en préservant sa mission originale ?

Un autre défi reste à relever par le Service, et bien qu'il sera explicité dans une partie ultérieure du document, il est bon d'en faire mention. Il s'agit de la participation active des employées et des usagers à la vie démocratique de l'entreprise, un volet touchant la mission

sociale de l'entreprise. Les outils nécessaires sont certes en place (conseil d'administration, représentants des usagers et des employées, etc.), mais il s'agit de voir comment les acteurs du Service peuvent y prendre une part active.

B- LES PERSPECTIVES D'AVENIR

Quelles sont les perspectives d'avenir pour les EESAD et pour les travailleurs qu'elles emploient ? À l'occasion de l'assemblée générale du REESADQ tenue à Sainte-Foy le 29 octobre 1999, les entreprises ont voulu prendre des engagements pour planifier leur profil d'activité. Voici le cadre qui fut adopté, selon les propos rapportés par Jacques Fournier (colloque et assemblée générale du REESADQ, novembre 1999) :

- l'aide domestique concerne les activités liées à l'environnement de la personne; cela exclut les services à la personne offerts actuellement par les services publics;
- selon les régions, l'aide domestique concerne les services suivants : l'entretien ménager lourd, la préparation des repas sans diète, l'approvisionnement et les courses, la lessive et le repassage, le nettoyage de parterres (feuilles et neiges) et le rangement du bois de chauffage;
- le gardiennage, l'accompagnement et d'autres services, à l'exception de ceux qui sont offerts actuellement par les services publics, peuvent faire l'objet d'ententes au niveau local, si leur financement est assuré et que cela n'engendre pas une réduction de l'accessibilité aux services (que le client ne voit pas ces services gratuits devenir payants);
- pour répondre à la réalité locale, la bonification de ces principes de base doit faire l'objet d'ententes entre partenaires, au plan local et régional.

Qu'est-ce qui motive les EESAD à préciser de nouveau les balises délimitant l'exercice de leur mission ? Il peut s'agir de la volonté pour certaines entreprises d'économie sociale d'élargir leur éventail en offrant à leur clientèle des services couvrant tout le champ des activités d'aide à la personne, ce qui comprendrait les bains et les soins d'hygiène. Or, ces services sont déjà offerts gratuitement aux bénéficiaires par les auxiliaires des CLSC. Le financement des EESAD étant largement tributaire du financement gouvernemental, celles-ci doivent démontrer une volonté de ne pas substituer leurs services à ceux offerts par le secteur public. Les syndicats sont aussi à l'affût des substitutions de poste par le personnel des entreprises d'économie sociale. En effet, lors d'un colloque tenu en 1999, monsieur Lamarche, président de la Centrale syndicale nationale (CSN), réitérait son appui aux EESAD à la condition que « ce qui est médicalement et

socialement requis relève du secteur public ». Dans cette optique, des questions demeurent : comment élargir le panier de services des EESAD sans pour autant empiéter sur la mission des auxiliaires des CLSC ? De plus, comment les ESSAD pourront-elles former leur personnel pour offrir des services davantage spécialisés ? Comment et par qui les frais seront-ils assumés si les entreprises d'économie sociale offrent des services spécialisés ? Enfin, le caractère social de la mission des EESAD met de l'avant l'accessibilité des services pour les usagers. En outre, ils ne doivent pas avoir à déboursier pour des services qu'ils obtiennent gratuitement par les intervenants des CLSC.

Pourtant, certaines EESAD militent pour l'élargissement de la mission des EESAD, encouragées en cela par la Fédération des coopératives de services à domicile du Québec (FCSDQ). La FCSDQ est un regroupement d'une trentaine de coopératives en aide domestique et elle dénonce l'action des syndicats qui, selon elle, veut limiter le panier de services des EESAD. Il est certain que la situation des CLSC, qui doivent composer avec des restrictions budgétaires, peut ouvrir la porte à de telles prétentions de la part de certaines EESAD. Les entreprises membres du REESADQ manifestent, pour leur part, une grande vigilance quant au respect de leur mission et aux impacts possibles d'un élargissement de celle-ci.

Qu'en est-il des perspectives des travailleurs relevant des entreprises d'économie sociale ? Une chose est certaine : les possibilités d'avancement au sein de ces entreprises sont plutôt limitées. En effet, les employées en général n'ont pas la formation ou l'expérience de travail concrète (études supérieures, administration et gestions des finances, etc.) pouvant les faire accéder à des échelons supérieurs.

D'un autre côté, il faut prendre conscience que pour beaucoup de ces travailleurs, les EESAD ont constitué un créneau qui leur a permis de sortir de la clandestinité du travail au noir. Une question demeure : les emplois créés par le vecteur de l'économie sociale pourront-ils conduire les salariés qui les occupent vers le « véritable » marché du travail ou les confineront-ils à un marché du travail parallèle ? La question reste posée. La directrice du *Service des aides familiales de La Baie* mentionnait, lors de la dernière assemblée générale, qu'il pourrait arriver dans les prochaines années que les employés des EESAD deviennent syndiqués. Son affirmation reposait sur la comparaison du développement des EESAD qui suivent, selon elle, le même processus que celui des services de garde au Québec. Le syndicalisme est-il une solution pour les employées de EESAD ? Quels changements apportera-t-il tant au plan des relations de travail avec l'employeur qu'à celui des conditions salariales ? La mission sociale des EESAD survivra-t-elle au syndicalisme ?

Chapitre 8

LES CARACTÉRISTIQUES DU PROCESSUS D'INSTITUTIONNALISATION

En ce qui concerne le processus d'institutionnalisation *du Service des aides familiale de La Baie*, cinq éléments méritent une attention particulière : a) le processus d'institutionnalisation; b) la participation des usagers à la vie démocratique dans l'entreprise; c) la participation des producteurs de service à la vie démocratique dans l'entreprise; d) l'adaptation de la programmation des services en fonctions des besoins exprimés; e) les rapports avec l'État et les établissement publics. La prise en compte de ces facteurs permet de jeter un regard sur le processus d'institutionnalisation tel que défini par certains chercheurs (Vaillancourt et Jetté, 2001, Lévesque et Vaillancourt, 1998; Vaillancourt et Laville, 1998). Voilà les éléments qui constitueront la première partie de ce chapitre.

A- LE PROCESSUS D'INSTITUTIONNALISATION

Les objectifs du *Service des aides familiales de La Baie* font largement référence aux dimensions économiques et sociales. En effet, les administrateurs et la directrice priorisent des actions ayant pour but un développement économique autonome. Il faut dire qu'ils respectent les objectifs initiaux ayant une portée davantage sociale : offrir des services de qualité tout en favorisant le maintien des usagers dans leur milieu naturel de vie. De plus, le Service, en accord avec le REESAQ, évite la substitution d'emploi avec le secteur public. Il est possible d'accoler ce type de partenariat au modèle solidaire basé sur le respect et la reconnaissance des expertises de chacun.

En ce qui concerne la réinsertion à l'emploi, pour bien comprendre la situation du Service, il faut faire un bref retour en arrière. Il a déjà été mentionné que, lors de l'entrée en opération du *Service des aides familiales de La Baie* en 1992, la rémunération des aides familiales était assumée par le biais des allocations directes. Les seuls postes qui furent subventionnés, furent ceux de la coordonnatrice et celui de la secrétaire. Donc, à cette étape, il n'est pas possible de parler véritablement d'objectif de réinsertion à l'emploi. Cependant, en 1993, lorsque l'entreprise a commencé à verser des salaires (à être employeur), la création

d'emplois et l'accessibilité au marché du travail ont été de grandes préoccupations pour le *Service des aides familiales de La Baie*. Qui plus est, il faut bien dire que cette préoccupation constitue une condition importante pour le statut d'entreprise d'économie sociale obtenu en 1997.

B- LA PARTICIPATION DES USAGERS À LA VIE DÉMOCRATIQUE DANS L'ENTREPRISE

Bien que les structures de participation existent pour les usagers, ces derniers ne semblent pas beaucoup les utiliser. Au sein du conseil d'administration, par exemple, un seul des deux postes réservés aux usagers est comblé. Qui plus est, des usagers que nous avons rencontrés, aucun ne connaissait l'existence d'un CA et tous ignoraient y être représentés. L'information transmise, quant à cette structure et au rôle qu'elle pouvait jouer, semblait soulever peu d'intérêt. Faut-il rappeler que les individus qui reçoivent des services, préfèrent s'adresser à la directrice pour exprimer leurs besoins ou leurs doléances ? D'ailleurs, les usagers rencontrés ne figuraient pas sur la liste des membres de l'entreprise. En effet, ils n'avaient pas payé la cotisation leur permettant d'exercer leur droit de vote.

À la lumière de ce qui vient d'être énoncé, il sera intéressant de voir ce que le *Service des aides familiales de La Baie* fera au cours des prochains mois afin de promouvoir la participation de la clientèle à la vie démocratique de l'entreprise, une participation qui se rapproche du modèle néo-providentialiste, celui-ci cherchant à intégrer les usagers dans les instances décisionnelles. Mais dans les faits, l'engagement de la clientèle est faible. Comment justifier cette absence d'intérêt ? L'explication suivante peut être tentée. Comme les usagers sont isolés les uns par rapports aux autres, ils n'ont pas de lieu de rencontre qui leurs permettraient d'échanger sur leur vécu, leurs besoins, etc. Bref, comme ils ne sont pas familiers avec les usages et les règles régissant un conseil d'administration, ils se sentent peu touchés.

C- LA PARTICIPATION DES PRODUCTEURS DE SERVICES À LA VIE DÉMOCRATIQUE DANS L'ENTREPRISE

Les producteurs de services, qui sont essentiellement les aides familiales, ont un style de participation qui s'apparente lui aussi au modèle néoprovidentialiste.

Les postes d'administrateurs réservés aux aides familiales sont tous les deux occupés. Néanmoins, à la lumière des entrevues, il semble que la participation des producteurs de services à la vie démocratique de l'entreprise soit minimale. En effet, les aides familiales semblent considérer qu'il est préférable de s'adresser personnellement à la directrice plutôt que de soumettre leurs préoccupations au CA par le biais de leurs représentantes. Les employées semblent également considérer l'entreprise comme une famille et la directrice en serait le principal pivot. Cette attitude révèle la qualité du lien qui semble exister entre ces deux acteurs sociaux.

Quoi qu'il en soit, selon la directrice et les administrateurs, l'information circule bien, les aides familiales sont toujours au courant des décisions prises par les administrateurs et des motivations qui les sous-tendent. Lors de séances de travail ou de réunions, elles sont consultées sur des pistes de solutions à apporter à des problèmes reliés directement à leur emploi. En l'occurrence, elles ont leur mot à dire lorsque vient le temps d'établir les horaires de travail, tout comme elles peuvent s'exprimer sur le jumelage effectué avec la clientèle.

Si le CA semble une structure peu utilisée, il est possible d'observer un grand respect entre les aides familiales et la direction. Rappelons que ce rapport positif joue un rôle important dans le désir qu'ont les employées de conserver leur emploi. Cela n'empêche pas que chacune d'elle chemine dans sa décision de participer activement à la vie démocratique collective de l'entreprise : certaines s'impliquent dans le comité social et font des présentations lors de l'assemblée générale annuelle; pour elles, cela représente un véritable défi.

D- L'ADAPTATION DE LA PROGRAMMATION DES SERVICES EN FONCTION DES BESOINS EXPRIMÉS

Le *Service des aides familiales de La Baie* est né du désir d'offrir à la population des services pour lesquels le CLSC du Centre Cléophas-Claveau de La Baie ne possédait pas les ressources nécessaires.

L'avènement de l'économie sociale, propulsée en avant par la Marche des femmes en 1995 et le Chantier de l'économie sociale en 1996, a constitué un véritable tremplin pour le Service. Mais il ne faut pas oublier que l'entreprise avait déjà commencé à offrir des services d'aide domestique auprès des personnes âgées et cela, bien avant le PEFSAD et ses retombées

que l'organisateur communautaire qualifie de véritable « manne ». En ce sens, il est possible d'affirmer que la programmation des services est de type solidaire. En effet, par sa gamme de services, l'entreprise accorde la priorité à l'aspect social de sa mission : répondre aux besoins de la population. Toutefois, le financement de l'entreprise faisant largement appel aux contributions de l'État selon une clientèle cible, elle se rapproche davantage du modèle néoprovidentialiste.

E- LES RAPPORTS DE L'ENTREPRISE AVEC L'ÉTAT ET LES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS

On peut qualifier de solidaires les rapports que le Service entretient avec l'État et les établissements publics. L'entreprise a su développer un véritable partenariat avec le CLSC. Mais en même temps, ces rapports sont de type néoprovidentialiste parce qu'ils sont des rapports basés sur un certain tutorat. Bref, le *Service des aides familiales de La Baie* établit avec les institutions publiques des relations qui sont à la fois de type solidaire et néoprovidentialiste.

CONCLUSION

Le *Service des aides familiales de La Baie* est né des besoins soulevés par les changements démographiques et sociaux, entre autres le vieillissement de la population et le virage ambulatoire. D'un côté, les personnes âgées réclamaient des services à domicile. De l'autre côté, le CLSC, face à l'ampleur de la demande de la population qu'il dessert, s'est vu dans l'obligation de mettre sur pied des ressources supplémentaires. C'est dans ce contexte que le Service a vu le jour au mois d'août 1992, c'est-à-dire avant le Chantier de l'économie sociale et de ses retombées importantes pour l'essor des entreprises d'économie sociale.

Le parcours du Service n'a pas toujours été facile; la recherche de subsides et de sources de financement constituait un facteur particulièrement préoccupant. Quoi qu'il en soit, il a été possible de retracer quatre étapes déterminantes dans l'histoire de l'entreprise;

1. 1992 : Ouverture du *Service des aides familiales de La Baie*. Système d'allocations directes, l'entreprise encadre les aides familiales qui sont rémunérées par leurs clients.
2. 1993 : Le Service accède au statut d'employeur. L'entreprise assure le salaire des aides familiales qui œuvre auprès de la clientèle des ménages actifs.
3. 1996 : Affiliation du *Service des aides familiales de La Baie* avec la corporation *Défi-autonomie Saguenay*, affiliation qui ne dura qu'une année.
4. 1997 : Reconnaissance du *Service des aides familiales de La Baie* comme entreprise d'économie sociale par la Régie régionale du Saguenay.

Après l'obtention de ce statut, l'entreprise prend véritablement son envol. Cela se traduit par l'embauche d'employées et par l'expansion du volume de la clientèle. Depuis, le *Service des aides familiales de La Baie* connaît une courbe de développement sans cesse croissante. Un événement l'atteste : le Service a reçu pendant deux années consécutives (2000 et 2001) le premier prix de l'Entreprise de service attribué par la Chambre de commerce et de l'industrie de La Baie et du Bas-Saguenay, comme il a été ci-avant mentionné. De plus, l'entreprise a fait

l'acquisition d'un immeuble comprenant six appartements. Le *Service des aides familiales de La Baie* a installé ses bureaux dans l'un de ceux-ci et a procédé à la location des autres.

Toutefois, en raison de sa dépendance aux subsides de l'État, l'avenir de l'entreprise demeure fragile. En l'occurrence, les administrateurs du Service cherchent sans cesse à diversifier les sources de revenus. L'augmentation de la clientèle des ménages actifs fait partie de cette tentative de diversification des revenus. Cependant, depuis janvier 2001, l'entreprise est dans l'obligation de taxer la vente des services à la clientèle. Cette nouvelle procédure augmente le coût total de l'heure de service à 14,96 \$. Les administrateurs et la direction craignent que cette augmentation restreigne l'accessibilité de la clientèle. En effet, le *Service des aides familiales de La Baie* compte beaucoup sur les revenus générés par la vente des services. L'avenir nous dira l'impact que génère l'application de cette nouvelle règle.

Outre le financement, le Service a d'autres défis importants à relever, comme celui de la participation des salariés et des usagers à la vie démocratique de l'entreprise. Si les droits des employées et des usagers sont respectés, c'est davantage le fait des caractéristiques personnelles des administrateurs et de la direction. La structure démocratique que constitue le conseil d'administration pourrait être davantage utilisée. Il s'agit, pour les membre du CA, de trouver une stratégie afin de susciter davantage la participation active des usagers et des employés.

Quoi qu'il en soit, le Service s'est développé dans un contexte où les ressources de l'État (CLSC) n'étaient pas suffisantes pour satisfaire les besoins de la population dans le domaine de l'aide domestique et du maintien à domicile. Le champ d'action du *Service des aides familiales de La Baie*, comme celui des autres EESAD au Québec, touche un domaine qui subit des bouleversements (vieillesse de la population, effritement du tissu social, etc.) et des transformations importantes : le maintien à domicile des personnes âgées ou en perte d'autonomie, la reconfiguration des services de santé et des services sociaux, etc. Tout en s'adaptant aux contraintes et aux enjeux économiques dont dépend leur survie, les EESAD doivent veiller à maintenir leur mission sociale qui est d'offrir des services de qualité et des emplois stables. Cette double exigence serait-elle porteuse d'un projet de société capable de faire cohabiter l'économique et le social ? À ceux qui objecteraient que l'intention est louable mais difficilement réalisable, nous pourrions répondre ce mot du philosophe Alain : « On n'agirait jamais, si l'on considérait le poids immense des choses et la faiblesse de l'homme [...] Le plus petit effort entraîne des suites sans fin ».

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- CASTEL, R. 1995. *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*. Paris : Fayard, L'espace politique.
- CORBEIL, C. et DESCARRIES, F. 2000. *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*. [version adaptée par C. Corbeil et F. Descaries en collaboration avec D. Guay et J. Lavoie à partir d'une version originale d'Yvan Comeau (1996,2000)]. Montréal, Cahier du LAREPPS.
- DEFOURNY, J., DEVELTERE, P. et FONTENEAU, B. 1999. *L'économie sociale au Nord et au Sud.*, Bruxelles : Département De Boeck Université Paris
- DESLAURIERS, J. P. 1991. *Recherche Qualitative. Guide pratique*. Montréal, Toronto, New York, McGraw-Hill.
- GAGNON, E., SAILLANT, F. et al. 2000. *De la dépendance et de l'accompagnement. Soins à domicile et liens sociaux*. Presses de l'université Laval, collection Sociétés, cultures et santé.
- JETTÉ, C., LÉVESQUE, B., MAGER, L. et VAILLANCOURT, Y. 2000. *Économie sociale et transformation de l'État-providence dans le domaine de la santé et du bien-être : une recension des écrits (1990-2000)*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- JOYAL, A. 1999. *Économie sociale : le bilan québécois*. Les Élémentaires – une encyclopédie vivante, Montréal : L'île de la tortue, éditeur.

- LAPERRIÈRE, A. 1997. « Les critères de scientificité des méthodes qualitatives ». In *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal : Gaëtan Morin
- LÉVESQUE, B. et VAILLANCOURT, Y. 1998. *Les services de proximité au Québec : de l'expérimentation à l'institutionnalisation*. Montréal, Cahier du LAREPPS.
- MUCCHIELLI, A. (dir. publ.) 1996. *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin
- REUZÉ, A.-S., TREMBLAY, L. et JETTÉ, C. 2000. *Plumeau, chiffon et compagnie : monographie d'une entreprise d'économie sociale en aide domestique*. Montréal, Cahier du LAREPPS.
- ROBICHAUD, S. 1998. *Le bénévolat : entre le cœur et la raison*. Chicoutimi : Les Éditions JCL inc.
- SAVOIE-ZAJC, L. 2000. « La recherche qualitative interprétative en éducation ». In *Introduction à la recherche en éducation*, p. 194-195. Sherbrooke : Éditions du CRP.
- VAILLANCOURT, Y. et JETTÉ, C. 1999. *L'aide à domicile au Québec : relecture de l'histoire et pistes d'action*. Montréal, Cahier du LAREPPS.
- VAILLANCOURT, Y. et JETTÉ, C. 1999. *Le rôle accru du tiers secteurs dans les services à domicile concernant les personnes âgées au Québec*. Montréal, Cahier du LAREPPS.

ANNEXE 1

Liste des entrevues des acteurs
du Service des aides familiales de La Baie

Acteurs	Nombre d'entrevues
Directrice	2
<i>ADJOINT ADMINISTRATIF</i>	2
Président du conseil d'administration	1
Aides familiales*	5
Usagers*	5
Organisateur communautaire	2

* Note : entrevues réalisées auprès de personnes différentes

ANNEXE 2**Protocole d'entrevue****Administrateur et conseil d'administration***Service des aides familiales de La Baie*

Évolution de cette entreprise d'économie sociale

1. Quelle est la constitution du CA du Service ?
 - À quelle fréquence les postes sont-ils renouvelables ? Quelle est la durée des mandats ?
Y a-t-il eu des renouvellements de mandats (alternance des personnes en poste) ?
 - Qui occupe ces postes (sexe, âge, statut professionnel, employé, usager) ?
2. Qu'est-ce qui a motivé votre engagement au sein du CA ? Comment vous a-t-on recruté ?
3. Quel est le mandat du CA ?
4. Quelle difficulté importante avez vous rencontrée ?

Quels moyens ont été mis en place pour les résoudre ?

- dans le cadre de votre fonction;
 - en tant qu'organisme d'économie sociale.
5. Quelle réussite importante vous a rendu particulièrement fier ?
 6. Quel type de gestion prévaut au sein du CA ? Qui prend les décisions ? Comment se prennent-elles ?
(Portrait du CA, dynamisme, engagement, etc.)
 7. Comment le Service s'insère-t-il dans la communauté en tenant compte des autres organismes en place ?
 8. Les changements sociaux et démographiques ont-ils entraînés des modifications au sein du Service (gestion, organisation, structure) ?
 9. Comment voyez-vous le développement du Service (perspectives d'avenir) ?

ANNEXE 3**Protocole d'entrevue pour les EESAD****Aides familiales***Service des aides familiales de La Baie*

1. Depuis combien de temps travaillez-vous pour le *Service des aides familiales de La Baie* ?
2. Avez-vous déjà occupé d'autres emplois avant ?
3. Comment avez-vous décidé de travailler pour le Service ?
4. Parlez-moi de votre travail, de vos tâches. Parlez-moi de ce que vous aimez dans votre travail. Parlez-moi de ce que vous n'aimez pas ou de ce que vous trouvez difficile.
5. Vous sentez-vous engagée dans la gestion de l'entreprise ? Sentez-vous que votre opinion compte ? Parlez-moi de cet engagement.
6. Parlez-moi de vos conditions de travail (salaire, horaires, avantages sociaux, etc.). Êtes-vous satisfaite de vos conditions de travail ?
7. Vous sentez-vous valorisée par les différents acteurs du Service ?
 - les gestionnaires (le CA);
 - le personnel administratif du Service;
 - les bénéficiaires;
 - vos familles;
 - la population.
8. Qui sont vos bénéficiaires (type de clientèle) ?

9. Selon vous, quels sont les impacts de votre travail par rapport au maintien à domicile des personnes âgées ?
10. Sentez-vous une reconnaissance ou une valorisation de votre travail de la part des différents intervenants du réseau de la santé ?
11. Dans le cadre de votre travail, avez-vous à interagir avec d'autres organismes (bénévoles, organismes communautaires, CLSC) ? Comment cela se passe-t-il ?
12. Avez-vous reçu une formation avant ou après avoir été embauchée ? En quoi consistait-elle ? Qui la donnait ?
13. Qui supervise votre travail ? Comment cela se passe-t-il ?

ANNEXE 4**Protocole d'entrevue****Bénéficiaires***Service des aides familiales de La Baie*

1. Parlez-moi de votre situation familiale. Demeurez-vous seul ? Avez-vous un conjoint, des enfants, etc. ?
2. Recevez-vous une pensions du gouvernement ? Quelles sont vos sources de revenus ?
3. Depuis combien de temps avez-vous une aide familiale ? Avez-vous toujours employé une personne relevant du *Service des aides familiales de La Baie* ? Pourquoi ce choix ?
4. Qui vous a fait connaître ce service ?
5. Avez-vous droit au programme d'exonération financière (PEF) ? Comment avez-vous été informée de votre accessibilité à ce programme ? Êtes-vous satisfait de la couverture assurée par le PEF ?
6. Quelles tâches votre aide familiale fait-elle pour vous ? Combien de fois par semaine vient-elle chez vous ? Êtes-vous satisfait des services qui vous sont rendus ? Comment qualifieriez-vous l'aide qu'elle vous apporte ?
7. Avez-vous toujours eu la même aide familiale ? Est-ce important pour vous de conserver la même personne ? Parlez-moi de la relation que vous avez avec votre aide familiale.
8. À quels besoins spécifiques vient répondre votre aide familiale ? Sans elle pourriez-vous demeurer dans votre appartement ?
9. Recevez-vous l'aide de d'autres organismes ou personnes du réseau de la santé ?
10. Le *Service des aides familiales de La Baie* fonctionne avec un conseil d'administration, le saviez-vous ? Assistez-vous à l'assemblée générale annuelle ? Exercez-vous votre droit de vote ? Saviez-vous que les bénéficiaires sont représentés au CA ?
11. Comment faites-vous pour faire connaître votre degré de satisfaction pour les services que vous recevez ?

ANNEXE 5**Protocole d'entrevue****Directrice**

Service des aides familiales de La Baie

A. Contexte d'émergence et de démarrage de l'entreprise

1. Depuis combien d'années votre entreprise existe-t-elle ?
2. Avec le temps, comment votre entreprise évolue-t-elle ?
3. Quelles sont les caractéristiques de votre entreprise ?
4. Quels sont les promoteurs et les appuis institutionnels qui soutiennent votre entreprise (ministères, CLSC, syndicats, associations) ?
5. Comment qualifiez-vous le support reçu ?
6. Avez-vous d'autres besoins (qui ne seraient pas comblés par l'aide reçue) ?

B. Présentation des acteurs sociaux touchés et réseau de l'entreprise

1. Qui sont les gestionnaires ? Combien sont-ils ?
2. Comment sont-ils sélectionnés ?
3. Avez-vous des travailleurs salariés ? Combien sont-ils ?
4. Comment sont-ils recrutés ?
5. Quelle est leur fonction ?
6. Qui paye leur salaire ? Avez-vous des subventions salariales (programmes d'employabilité) ?
7. Avez-vous une équipe de travailleurs bénévoles ? Combien sont-ils ?
8. Comment sont-ils recrutés ?
9. Quelle est leur fonction ?
10. Parlez-moi des usagers (clients) de votre entreprise (milieu social, besoin, etc.).
11. Parlez-moi du réseau de votre entreprise, de vos liens avec :
 - l'État;
 - les institutions;

- les autres entreprises d'économie sociale;
- les groupes communautaires;
- les CLSC;
- les syndicats.

C. La dimension organisationnelle

1. Pourriez-vous me décrire le style de gestion de votre entreprise ?
2. Quels sont les objectifs poursuivis par votre entreprise ? Ont-ils changé depuis votre démarrage ? Si oui, pourquoi ?
3. Quelles stratégies utilisez-vous pour atteindre vos objectifs (promotion, études de marché, etc.) ?
4. Quel type de services votre entreprise produit-elle ?
5. Quel est le volume de votre clientèle ?
6. Parlez-moi de la rétribution financière associée aux services que vous offrez.
7. Quelles sont les modalités de paiement (à la semaine, au mois, etc.) ?
8. Qui paye (Programme d'exonération financière) ?
9. Parlez-moi de l'horaire de travail de vos employés :
 - horaire des salariés (temps plein, temps partiel, etc.);
 - horaire des bénévoles (temps plein, temps partiel, etc.).
10. Quelle formation vos employés (salariés ou bénévoles) ont-ils habituellement ?
11. Votre entreprise dispense-t-elle une formation de base à ses employés ?
12. Votre entreprise supervise-t-elle ses employés ? Comment cela se passe-t-il ?

D. La dimension institutionnelle

1. Qui prend les décisions concernant le fonctionnement et la gestion de votre entreprise (organigramme de l'entreprise) ?
 - le conseil d'administration;
 - les dirigeants;
 - etc.
2. Quels sont les acteurs les plus influents ?
3. Qui siège au conseil d'administration ?
Les employés sont-ils représentés au CA ?
Les usagers consommateurs sont-ils représentés au CA ?
4. Comment les membres sont-ils recrutés ?
5. Quel est le rôle du conseil d'administration ?
6. Vos employés sont-ils syndiqués ? Depuis quand ? Sinon, pourquoi ?
7. Commentez vos relations avec le syndicat (représentants syndicaux) ?
8. Parlez-moi des conditions de travail de vos employés (avantages sociaux, etc.).
9. Parlez-moi des rapports qu'entretient votre entreprise avec d'autres acteurs sociaux (concertation, sous-traitance, coopération).
10. Quel est le statut juridique de votre entreprise (OSBL, coop, etc.) ?
12. Est-ce que le statut a évolué depuis le démarrage de votre entreprise ?
13. Quels sont les lois et les règlements qui régissent votre entreprise (en fonction de votre statut juridique) ?

E. Synthèse, bilan et perspectives critiques

1. Quelles sont les retombées économiques de votre entreprise ? Ces retombées sont-elles conformes à vos attentes ?
2. Considérez-vous avoir atteint vos objectifs de départ ?
3. Pouvez-vous identifier les facteurs qui vous ont aidés dans l'atteinte de vos objectifs ?
4. Pouvez-vous identifier les facteurs qui vous ont retardés dans l'atteinte de vos objectifs ?
5. Avez-vous des projets pour le futur (changements, améliorations, statut quo) ?

ANNEXE 6**Protocole d'entrevue****Organisateur communautaire / CLSC***Service des aides familiales de La Baie*

Historique des services de maintien à domicile, avant la création du *Service des aides familiales de La Baie*, et évolution de cette entreprise d'économie sociale

- Coûts (qui paye ? modalité)
 - Usagers, type de clientèle
 - Subventions (enveloppe budgétaire)
 - Régie régionale (rôle ? relations ?)
 - Panier de services (changements, évolution)
 - Programme d'exonération financière pour services d'aide domestique (PEFSAD)
 - Régie d'assurance maladie du Québec (RAMQ)
1. Qui sont les instigateurs du projet (création du *Service des aides familiale de La Baie*) ?
 2. Le projet initial répondait à quels besoins (objectifs, mandat du Service et évolution) ?
Y avait-il un plan d'action ? Parlez-moi des différentes étapes.
Y a-t-il eu consultation auprès de la population, des usagers potentiels ?
Y a-t-il eu une étude de marché ou un sondage auprès des organismes œuvrant dans le milieu ou dans des domaines connexes ?
 3. Quels ont été les appuis de l'entreprise (soutien financier ou organisationnel) ?
 4. Qui sont les partenaires socio-économiques et gouvernementaux du Service ? Ce partenariat prend quelle forme ?
 5. Lors du démarrage de l'entreprise :
 - Pourquoi a-t-on procédé pour le statut juridique de l'entreprise (OSBL) ?
 - Comment et avec qui a été formé le premier conseil d'administration ?
 6. Quels sont les liens du SAF avec :
 - le CLSC (entente /services) ?

- la Régie régionale ?
 - les autres organismes communautaires ?
 - le réseau (REESADQ, etc.) ?
7. La mission initiale de l'entreprise a-t-elle évolué ? Qu'est ce qui a généré cette évolution ?
 8. Quelles sont les perspectives d'avenir du Service en fonction des changements sociaux et démographiques ?
 9. Parlez-moi des difficultés rencontrées par le Service. Quels moyens a-t-on utilisés pour y remédier ?