

Laboratoire de recherche sur les pratiques et politiques sociales

CAHIERS DU LAREPPS

No 02-08

**LA COOP DE SOLIDARITÉ DE SERVICES À DOMICILE
DU ROYAUME ,
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**

*L'homme le plus heureux est celui qui fait le bonheur
d'un plus grand nombre.*

Diderot

REMERCIEMENTS

Nous tenons tout particulièrement à remercier madame Lynda Bélanger, directrice de l'entreprise d'économie sociale en aide domestique la *Coop de solidarité de services à domicile du Royaume*, pour sa disponibilité et sa collaboration. Nous adressons nos remerciements à l'ensemble du personnel de la *Coop* de même qu'aux clients 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 pourrait être complète sans souligner l'aide de madame Réjeanne Larouche, qui a collaboré à notre cueillette de données et nous a fourni des informations précieuses sur le vécu de la *Coop*. De plus, madame Larouche a compulsé pour nous les dossiers des employés afin de retracer les données sociodémographiques dont nous avons besoin.

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

Ce document présente une étude monographique de la *Coop de solidarité de services à domicile du Royaume* (repris sous la forme abrégée de Coop). Créée en 1998 par la directrice d'un centre récréatif pour personnes âgées, *Les Aînés de Jonquière (JAK)*, sous le nom de *Coopérative de solidarité de maintien à domicile JAK*, l'entreprise change de raison sociale en septembre 2001.

Les bureaux de la Coop sont maintenant situés dans l'ancien immeuble de la Caisse Populaire Saint-Laurent, situé sur la rue Saint-Jacques à Jonquière.

La Coop compte environ 130 employés et aura offert en 2001-2002 un volume de service de 130 000 heures. Le chiffre d'affaires pour cette même année est évalué à 1 800 000 \$.

Outre la présentation du contexte d'émergence de la Coop, la présente réflexion tente de cerner et d'analyser les processus organisationnels et institutionnels de l'entreprise. Les objectifs et les projets de la *Coop* sont examinés, de même que les formes de pouvoirs, formels et informels, existant au sein de l'entreprise.

Enfin, la première monographie réalisée au Saguenay concernait un organisme à but non lucratif (OSBL), la seconde une coopérative de solidarité. Il sera intéressant de constater les différences et les ressemblances existant dans la gestion entre deux entreprises, tant au plan administratif qu'à celui de la gestion du personnel.

TABLES DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	iii
SOMMAIRE	iv
TABLE DES MATIÈRES	v
LISTE DES TABLEAUX	viii
LISTE DES GRAPHIQUES	viii
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	6
D- Le procédé et la technique d'analyse.....	6
CHAPITRE 2 : LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE	8
A- Le secteur d'activité.....	8
B- Le milieu	11
1. La population active et le taux de chômage	14
2. La langue maternelle et les minorités visibles	14
3. La situation familiale.....	15
4. Le niveau de scolarité.....	15
C- La Coop de solidarité de services à domicile du Royaume.....	17
1. Le projet initial	17
2. Les promoteurs	18
3. Les appuis.....	18
4. Le choix du statut juridique.....	18
5. Le démarrage	19

CHAPITRE 3 : LA COOP DE SOLIDARITÉ DE SERVICES À DOMICILE DU ROYAUME : LES ACTEURS	20
A- Le conseil d'administration	20
B- Le personnel administratif	21
C- Les préposés.....	22
D- Les usagers.....	24
E- Le réseau	25
 CHAPITRE 4 : LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE.....	 28
A- Les rapports de pouvoir à l'interne.....	28
1. L'assemblée générale et le <i>membership</i>	28
2. Le conseil d'administration.....	29
3. L'inclusion des employées et des usagers.....	30
4. Les acquis des producteurs salariés.....	31
5. La culture de l'entreprise.....	31
B- Les rapports avec l'extérieur (partenariat).....	31
 CHAPITRE 5 : LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE	 33
A- Les objectifs.....	33
B- Les priorités	35
C- Les aspects stratégiques.....	35
D- Les services produits.....	38
 CHAPITRE 6 : LES DONNÉES FINANCIÈRES ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL	 40
A- Les données financières.....	40
1. Le Programme d'exonération financière.....	40
2. Les sources de revenus.....	41
3. L'exercice financier.....	43
4. La production des services	45

B- L'organisation du travail	46
1. L'administration	47
2. L'encadrement des employées	48
3. La procédure d'embauche	47
4. La clientèle	47
5. L'évaluation des services	48
C- Les aspects sociaux de l'organisation du travail	52
1. La conscientisation au rapport travail et famille	52
2. Le roulement du personnel.....	52
3. Le sentiment d'utilité et la satisfaction au travail	52
4. La formation des préposés.....	54
CHAPITRE 7 : DES ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE ET DE BILAN	55
1. Le plan des réalisations	55
2. Le plan de l'économie sociale.....	55
3. Le plan sociétal.....	57
CHAPITRE 8 : LES CARACTÉRISTIQUES DU PROCESSUS D'INSTITUTIONNALISATION.....	58
1. La dimension institutionnelle du rapport salarial.....	58
2. La dimension organisationnelle du rapport salarial	58
3. La dimension institutionnelle du rapport de consommation.....	59
4. La dimension organisationnelle du rapport de consommation	59
CONCLUSION	60
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	64
ANNEXE 1 : Liste des entrevues	67
ANNEXE 2 : Protocole d'entrevue : conseil d'administration	68
ANNEXE 3 : Protocole d'entrevue : préposés	69
ANNEXE 4 : Protocole d'entrevue : clients.....	71

ANNEXE 5 : Protocole d'entrevue : directrice	72
ANNEXE 6 : Protocole d'entrevue : personnel administratif	75

LISTE DES TABLEAUX

1. Évolution et projection de la population par municipalité, de 1986 à 2001 et superficie des terres en km ²	11
2. Évolution de la population de la collectivité de Jonquière selon l'âge, pour les années 1986 et 1996.....	12
3. Population active et taux de chômage de la collectivité de Jonquière et de la province de Québec pour l'année 1996	14
4. Incidence de la scolarité sur les taux de chômage et d'emploi de la collectivité de Jonquière	16
5. Données sociodémographiques des préposés de la Coop	23
6. Année d'embauche des préposés encore en poste.....	24
7. « Montage » financier avec l'aide variable maximale.....	41
8. « Montage » financier sans l'aide variable.....	41
9. Proportion et provenance des revenus de la Coop pour les années 1998 à 2001.....	42
10. Exercices financiers de la Coop pour les années 1998 à 2001	43
11. Chiffre d'affaires	44

LISTE DES GRAPHIQUES

1. Profil de la clientèle en date du 30 mars 2000.....	26
2. Organigramme de la Coop.....	29
3. Volume d'heures de services vendues par la Coop.....	45

CARTE

1. Territoire de la collectivité de Jonquière	5
---	---

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 la *Coop de solidarité de services à domicile du Royaume*, 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 Jonquière¹, est une coopérative de solidarité qui a commencé ses activités en janvier 1998 ; il s'agit de la *Coop de solidarité de services à domicile du Royaume*. La méthode de la monographie permettra d'établir un bilan des activités de la Coop 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 créé 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'activité, 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'oeuvre 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

1 Depuis la fusion municipale, on devrait dire Saguenay, arrondissement Jonquière.

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'activité constitué par l'économie sociale, ainsi qu'à une brève présentation du territoire desservi par la Coop, celui de la collectivité de Jonquière ainsi que de la population qui y réside. Enfin, les techniques de collecte de 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 la Coop depuis son accréditation en tant qu'entreprise d'économie sociale en 1997 jusqu'à maintenant. Quelques données sociodémographiques concernant la population de la collectivité de Jonquière apportent un complément important afin de situer le contexte dans lequel la *Coop de solidarité de services à domicile du Royaume* s'est implantée. Le troisième chapitre est consacré exclusivement à la présentation des acteurs en lien avec la Coop : le conseil d'administration, le personnel administratif, les préposés et, enfin, les clients.

Le chapitre suivant aborde la dimension institutionnelle de l'entreprise. Les aspects étudiés touchent les rapports de pouvoir existant entre les différents acteurs de la Coop. 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 la Coop. Les données financières et l'organisation du travail, quant à elles, sont largement examinées dans le sixième chapitre. Sources de revenus, encadrements des employés 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 préposés.

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

institutionnelle et organisationnelle du rapport salarial, de même que les dimensions institutionnelle et organisationnelle du rapport de consommation.

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 institutionnels et organisationnels. Cette réflexion s'inscrit dans une démarche plus globale dont l'objectif est de tracer un bilan 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

Ce chapitre abordera principalement la méthodologie de recherche employée pour la cueillette de données. Les limites de la recherche, les paramètres et la technique d'analyse seront présentés.

A- LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Divers modes d'investigation ont été utilisés afin que la cueillette des données puisse rendre compte de la réalité particulière et du vécu de la *Coop de solidarité de services à domicile du Royaume*. Dans un premier temps, la lecture de documents écrits concernant la Coop fut utile pour s'appropriier le vécu et l'évolution de l'entreprise. Il est à noter que la direction de la Coop et le conseil d'administration se sont séparés du groupe fondateur d'origine, *Les Aînés JAK*. De ce fait, certains documents concernant le projet initial et la mise sur pied de l'entreprise n'ont pas pu être disponibles. Par la suite, une quinzaine d'entrevues furent réalisées auprès des différents acteurs de la Coop. 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.

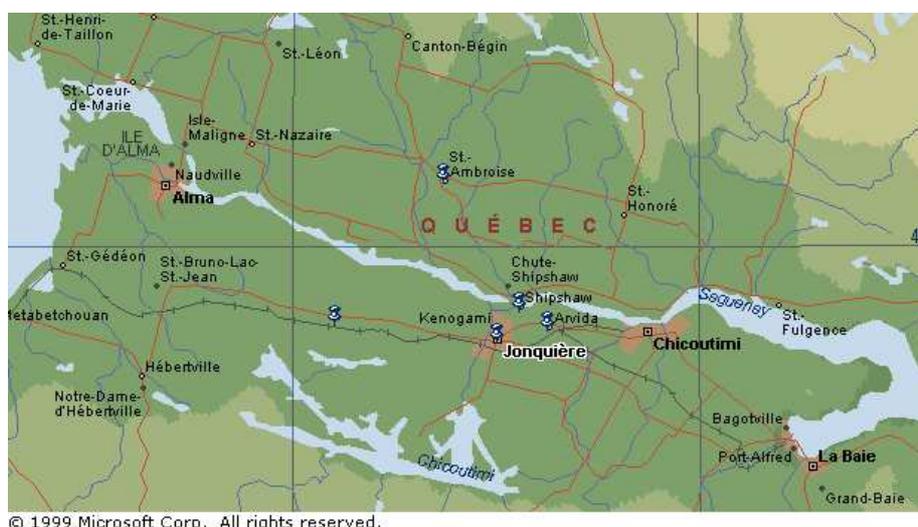
La Coop a été créée en septembre 1998, dans la foulée du Chantier de l'économie sociale. Bien qu'ayant bénéficié des retombés du programme d'exonération financière (PEF), la Coop a connu une évolution présentant parfois des moments difficiles; il en sera question tout au long de cette étude.

B- LES PARAMÈTRES DE L'ÉTUDE

Délimitation de l'aire territoriale. L'objet de cette recherche est circonscrit dans la région du Saguenay, plus précisément sur le territoire desservi par le Centre local de services commu-

nautaires (CLSC) de La Jonquière. Ce territoire regroupe les municipalités suivantes : Jonquière, Bégin, Larouche, Shipshaw, Saint-Ambroise, Saint-Charles-de-Bourget et Lac-Kénogami. Il est à noter qu'à l'exception de Jonquière, toutes ces municipalités sont considérées comme des zones rurales. Depuis le 18 février 2002, les municipalités de Jonquière, Lac-Kénogami, Chicoutimi, Laterrière, La Baie et Canton Tremblay ont été fusionnées. Le nom de la grande ville sera Saguenay. Les anciennes municipalités, comme Jonquière, deviendront désormais des arrondissements de la grande ville.

Carte 1
Territoire de la collectivité de Jonquière



© 1999 Microsoft Corp. All rights reserved.

Délimitation de la population à l'étude. La Coop de solidarité de services à domicile du Royaume a été retenue 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 préposés; d) les usagers. La fonction et le type de pouvoir (formel ou informel) détenu par ces différents acteurs seront expliqués dans cette monographie. De plus, il sera question de la structure hiérarchique au sein de l'entreprise et de son influence sur les relations entre les différentes catégories d'acteurs.

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 la Coop. Les documents ont été prêtés par la directrice actuelle de l'entreprise. Les documents peuvent être classés en quatre catégories : a) le manuel de l'administrateur; b) les rapports annuels 1999-2000 et 2000-2001; c) les documents administratifs (contrats de travail, plan de développement, etc.); d) la liste des usagers.

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 de la Coop 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.

Parmi le personnel chargé de l'administration de l'entreprise, outre la directrice, la directrice des opérations, une des adjointes à l'affectation et une des préposées *seniors* et l'adjointe administrative furent rencontrées. Un membre du conseil d'administration fut également du nombre des répondants. D'autres entrevues ont été réalisées auprès des préposés et il est à noter qu'un de nos répondants fut un homme; en effet, la Coop compte environ quatre représentants du sexe masculin parmi ses employés à domicile. Les usagers ont aussi fait l'objet d'entrevues; sur les cinq entrevues réalisées auprès des bénéficiaires, deux ont été réalisées auprès de ménages actifs. Les entrevues concernant le personnel de l'entreprise ont eu lieu dans un des locaux occupés par la Coop. Les usagers ont été rencontrés à leur domicile. Le choix des individus a été fait au hasard, par une pige effectuée à partir des différentes listes : la liste des employés administratifs, la liste des préposés et, enfin, la liste des clients.

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 sur ce même thème ont été mises en parallèle avec celles obtenues par les préposés. Enfin, les rencontres tenues dans les locaux de la Coop ont permis l'observation des interactions entre les employés administratifs et les préposés à domicile. 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 de la Coop.

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, néoprovidentialiste ou néolibéral.

CHAPITRE 2

LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE

Le deuxième chapitre a pour objet de situer la *Coop de solidarité de services à domicile du Royaume* sur divers plans : a) le secteur d'activité; b) le milieu; c) la Coop. Ce dernier point prendra la forme de l'historique de l'entreprise à partir du projet initial et du démarrage en présentant les promoteurs du projet et les différents appuis reçus des organismes du milieu.

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'ACTIVITÉ

Les travaux de Vaillancourt et Jetté (1999 : 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 secteur² et des ressources bénévoles.

² Tiers secteur : organismes communautaires, coopératives de travail et d'usagers, organismes bénévoles (Vaillancourt et Jetté, 1999 : 4).

2. *Période fordiste I* (1960-1971) : période de transition entre une régulation de type libéral et une régulation de type providentialiste.

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 secteur dans les services à domicile.

éles 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. È 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 : « [é] 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 à la *Coop de solidarité et de maintien à domicile du Royaume*. Cette entreprise a pris naissance en 1998, époque de la transformation de l'État-providence où les services de maintien à domicile doivent être acheminés le plus possible vers le tiers secteur. La formule

des allocations directes est contestée. En effet, le bénéficiaire ayant 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 les CLSC ne possèdent pas toujours les effectifs nécessaires, ont ainsi motivé la mise sur pied d'entreprises d'économie sociale. La Coop a été créée dans la foulée du Chantier de l'économie sociale qui s'est tenu en 1997. Regardons cela de plus près.

B- LE MILIEU

Le territoire de la Coop correspond à celui du CLSC de la Jonquière; il comprend les municipalités suivantes : Jonquière, Bégin, Larouche, Shipshaw, Saint-Ambroise, Lac-Kénogami et Saint-Charles-de-Bourget. Le tableau 1 donne une idée de la population de ces municipalités pour les années 1986 et 2001.

Tableau 1
Évolution de la population par municipalité, de 1986 et 2001
et superficie des terres en km²

Municipalités	1986	1991	1996	2001	Variation entre 1996 et 2001 %	Superficie en km ²
Jonquière	58 467	57 933	56 503	54 842	0,1	216,04
Bégin	953	953	920	924	0,4	190,58
Larouche	1 069	1 004	1 049	1 050	0,1	84,77
Shipshaw	2 768	2 768	2 858	2 878	0,7	216,04
Saint-Ambroise	3 586	3 586	3 605	3 463	-3,9	150,78
Lac-Kénogami	1 044	1 374	1 517	1 834	20,9	145,76
Saint-Charles-de-Bourget	711	711	715	703	-1,7	61,96

Source : Statistique Canada, recensement 2001.

La lecture du tableau 1 démontre clairement une baisse de la population pour l'ensemble de ces municipalités, à l'exception de celle de Lac-Kénogami. L'explication pourrait être que la municipalité de Lac-Kénogami est formée principalement de résidences d'été qui sont devenues petit à petit des résidences principales, un déplacement substantiel de la population urbaine vers le milieu rural prévaut. De plus, la population ayant connu un grand nombre de départ à la retraite, il pourrait s'agir d'un accroissement de la population de jeunes retraités migrant vers des zones rurales.

Selon les données de Statistique Canada (1996), la population de la collectivité de Jonquière est composée majoritairement de femmes (870 de plus que d'hommes). La principale différence provient des 65 ans et plus où il y a 1 285 femmes de plus. Les catégories d'âge les plus peuplées s'avèrent les groupes des 65 ans et plus (11,3 %), suivies des 35-39 ans (9,6 %), des 15-19 ans (9,1 %) et des 40-44 ans (9,0 %). L'économiste régional Jean-Pierre Lachance a présenté le profil socio-économique de la collectivité de Jonquière pour 1999. Selon lui, en comparant l'évolution de la population par groupe d'âge, on constate clairement un vieillissement de la population dans la collectivité. La catégorie des moins de 15 ans a diminué de 21,0 % en dix ans. Durant la même période, le nombre de personnes de plus de 65 ans a augmenté de 54,8 %. Cette tendance est clairement illustrée par le tableau 2.

Tableau 2
Évolution de la population de la collectivité de Jonquière
selon l'âge, pour les années 1986 et 1996³

Groupes d'âge	1986	1996	Variation
	Nombre	Nombre	%
0-14 ans	16 255	12 845	-21,0
15-24 ans	11 145	10 165	-8,8
25-44 ans	22 855	20 855	-8,8
45-64 ans	13 350	15 730	17,8
65 ans et plus	4 900	7 585	54,8
Total	68 505	67 180	-1,9

³ Source : Statistique Canada, recensements de 1986 et 1996, compilation spéciale pour Développement des ressources humaines Canada.

L'analyse de ces données démontre clairement les besoins de la population des 65 ans et plus en ce qui concerne le domaine du maintien à domicile. Les entreprises d'économie sociale en aide domestique (ESSAD) répondent manifestement à des besoins réels de la population. Face au vieillissement croissant de la collectivité de Jonquière, il est possible de s'interroger sur le développement futur des EESAD et sur l'ouverture de leur panier de services. Cela dit, examinons les autres caractéristiques la population desservie par la Coop.

1. La population active et le taux de chômage

La population active est la somme des personnes âgées de 15 ans et plus qui occupent un emploi ou qui sont en chômage. Pour la collectivité de Jonquière, cette population a connu une diminution de 785 personnes entre 1991 et 1996. À la lecture du tableau 3, il est possible de se rendre compte que, comparé à la population de la province de Québec, le taux de chômage est plus élevé pour la collectivité de Jonquière.

Tableau 3
Population active et taux de chômage de la collectivité de Jonquière
et de la province de Québec pour l'année 1996

Indicateurs	Jonquière	Québec
Population adulte	53 865	5 673 465
Population active	30 185	3 536 205
Personnes en chômage	4 405	417 075
Taux d'activité	56,0 %	62,3 %
Taux de chômage	14,6 %	11,8 %
Taux d'emploi	47,8 %	55,0 %

Source : Statistique Canada, recensement de 1996.

De plus, le taux d'emploi est moins élevé pour la collectivité de Jonquière que pour la province de Québec. En outre, il convient de préciser que, selon Statistique Canada, le taux d'emploi est toujours plus élevé chez les hommes que chez les femmes. Pour ce qui concerne le revenu moyen, il était chiffré chez les hommes à environ 30 914 \$ en 1996 et à 17 081 \$ chez les femmes.

2. La langue maternelle et les minorités visibles

La majorité de la population résidant sur le territoire de la collectivité de Jonquière, c'est-à-dire 98,4 %, a le français comme langue maternelle. Le pourcentage de ceux qui ont l'anglais comme langue maternelle est de 0,9. Seulement 0,7 % ont une langue maternelle autre que le français et l'anglais. De plus, selon Statistique Canada, les minorités visibles constituent 0,2 %

de la population adulte locale. È la lecture de ces données, il est facile de constater l'homogénéité de la population de la collectivité de Jonquière, tant au plan de la langue que de l'appartenance ethnique et culturelle.

3. La situation familiale

La population de la collectivité de Jonquière se chiffrait, selon les données recueillies par Statistique Canada en 1996, à 60 830 personnes. Le recensement de 1996 a démontré qu'il y avait sur le territoire environ 19 330 ménages (regroupement de deux personnes ou plus vivant ensemble); sur ce nombre, 2 880 sont des familles monoparentales. Le nombre moyen de personnes par ménage serait de 3,15 et on compte environ 2 880 personnes seules.

4. Le niveau de scolarité⁴

Les données recueillies démontrent une évolution au plan de la scolarité de la population active de la collectivité de Jonquière. Dans le profil de la collectivité de Jonquière élaboré par Jean-Pierre Lachance, il est affirmé que les travailleurs ayant une qualification universitaire ont augmenté de 23 % depuis les cinq dernières années. De plus, pour la même période, les travailleurs n'ayant pas de diplôme d'études secondaires ou d'études professionnelles ont diminué de 17,9 %. Pour ce qui est de la population ayant un grade universitaire, l'augmentation des femmes est de trois fois supérieure à celle des hommes (42,7 % contre 11,1 %). En comparant le niveau de scolarité de la population de la collectivité de Jonquière avec celui de la province de Québec, il est possible de faire les constats suivants : 5 % de la population de la collectivité de Jonquière n'a pas atteint la neuvième année, pour 8,5 % de la population de la province de Québec. Le pourcentage de personnes ayant un diplôme d'études secondaires est de 18,3 pour la province de Québec alors qu'il est de 15,7 pour la collectivité de Jonquière. Le pourcentage de personnes ayant fait des études universitaires avec grade est de 12,3 pour la collectivité de Jonquière pour 16,6 pour la province de Québec. Mais qu'en est-il des taux d'emploi et de chômage de ces diplômés? Le tableau 4 nous renseigne sur l'incidence de la scolarité sur l'accès à l'emploi des individus.

⁴ Les chiffres proviennent de Statistique Canada et ont été recueillis en 1996.

Le tableau 4 indique clairement que, quel que soit le niveau de scolarité atteint, le taux de chômage est toujours plus élevé chez les femmes que chez les hommes. Dans la logique de ces résultats, le taux d'emploi est plus haut chez les hommes, sauf pour les universitaires avec grade âgées entre 15 et 24 ans et celles âgées de 65 ans et plus.

Tableau 4
Incidence de la scolarité sur les taux de chômage et d'emploi de la collectivité de Jonquière

		Hommes			
Niveau de scolarité atteint		15-24	25-44	45-64	65 et plus
Groupes d'âges		15-24	25-44	45-64	65 et plus
Taux d'activité	Certificat ou métier	69,2 %	90,9 %	81,1 %	11,8 %
	Universitaire	63,6 %	93,3 %	82,6 %	8,6 %
	Universitaire +grade	72,0 %	96,3 %	91,8 %	17,6 %
Taux de chômage	Certificat ou métier	38,9 %	13,2 %	5,3 %	0 %
	Universitaire	26,4 %	12,3 %	4,5 %	0 %
	Universitaire +grade	22,2 %	4,3 %	2,4 %	0 %
Taux d'emploi	Certificat ou métier	42,3 %	78,9 %	76,8 %	11,8 %
	Universitaire	46,3 %	81,7 %	77,8 %	10,3 %
	Universitaire +grade	56,0 %	91,7%	89,7 %	11,8 %
		Femmes			
Taux d'activité	Certificat ou métier	56,3 %	69,3 %	52,7 %	11,1 %
	Universitaire	60,1 %	77,2 %	61,1 %	6,8 %
	Universitaire + grade	76,5 %	91,6 %	70,4 %	20,0 %
Taux de chômage	Certificat ou métier	33,3 %	9,5 %	5,1 %	0 %
	Universitaire	28,2 %	11,2 %	10,7 %	0 %
	Universitaire + grade	15,4 %	5,8 %	2,6 %	0 %
Taux d'emploi	Certificat ou métier	34,4 %	63,6 %	50,0 %	11,1 %
	Universitaire	42,9 %	68,5 %	54,1 %	4,1 5
	Universitaire + grade	62,7 %	85,9 %	68,5 %	20,0 %

C- LA COOP DE SOLIDARITÉ DE SERVICES À DOMICILE DU ROYAUME

La partie C renseigne sur les débuts de la Coop et sur les besoins qui ont motivé la création de cette entreprise. Il est à noter que, compte tenu de la séparation de la Coop d'avec son groupe fondateur, les dirigeants actuels ne possèdent pas beaucoup de documents relatifs au démarrage de l'entreprise.

1. Le projet initial

La Coop a été constituée et accréditée le 26 août 1997 et elle a débuté ses opérations le 26 janvier 1998. Il est à noter qu'à cette époque, le nom de l'entreprise était : *Coopérative de solidarité de maintien à domicile JAK*. Le nom actuel n'est en vigueur que depuis le 6 septembre 2001. Chaque entreprise devant être parrainée par un organisme promoteur déjà existant, c'est madame Raymonde Clavet, directrice générale de l'organisme *Les Aînés de Jonquière*, qui a soumis le projet à la Régie régionale de la santé et des services sociaux. La Régie régionale a reconnu la nécessité de développer des services de qualité dans le secteur de l'aide domestique et aussi les besoins de la croissance de la population en ce qui concerne ce type de services. De plus, la Régie régionale admet le rôle important joué par les entreprises d'économie sociale dans l'élimination du travail au noir. C'est donc pour toutes ces raisons que le projet de la Coop a été accrédité le 26 août 1997 et reconnu comme entreprise d'économie sociale pour le secteur de Jonquière. Les objectifs poursuivis sont les suivants :

- créer des emplois durables en aide domestique;
- contrer le travail au noir;
- revaloriser le travail de l'aide domestique en fournissant des salaires décents et des avantages sociaux;
- offrir des services de qualité;
- avoir une équipe de travail compétente;
- superviser et favoriser l'économie sociale.

2. Les promoteurs

Les promoteurs de la Coop furent des organismes en place dans le milieu : *Les Aînés de Jonquière* (JAK), le CLSC de Jonquière et les différents organismes communautaires du milieu. De plus, la coordonatrice qui était en poste en janvier 1998 mentionne, dans un article de presse, les intervenants suivants : le Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique (PEFSAD), le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ), la Régie régionale de la santé et des services sociaux (RRSSS), le Chantier de l'économie sociale, la Fédération des coopératives des services de la santé du Québec, etc.

3. Les appuis

Parmi les appuis essentiels qu'ait reçu la Coop, il y eut l'apport important du centre communautaire *Les Aînés de Jonquière* (JAK), organisme qui a parrainé la Coop. Il faut noter la participation du Centre local de services communautaires, le CLSC de La Jonquière, et du centre local d'emploi.

4. Le choix du statut juridique

Le choix du statut juridique a été fait par la directrice du centre communautaire *Les Aînés de Jonquière* (JAK), l'organisme parrain de la Coop. On se souviendra qu'à l'origine, la Coop portait le nom de *Coopérative de solidarité de maintien à domicile JAK*. En effet, la directrice des Aînés de Jonquière avait pris des informations auprès de la directrice d'une coopérative travaillant dans le domaine de l'aide domestique à Chicoutimi. De plus, les responsables de la Régie régionale avaient fortement conseillé la coopérative comme choix juridique. C'est ainsi que fut décidée l'ouverture d'une coopérative de solidarité dans le domaine de l'aide domestique à Jonquière.

5. Le démarrage

Le démarrage des services offerts par la Coop a eu lieu en janvier 1998. Les premiers membres de soutien de la Coop de solidarité (portant à cette époque le nom de *Coopérative de solidarité de maintien à domicile JAK*) se présentent ainsi :

- *Les Aînés de Jonquière;*
- *le CLSC de la Jonquière;*
- *la Ville de Jonquière;*
- *la Caisse populaire Desjardins de Jonquière.*

Selon le rapport de la présidente de la Coop d'alors, ces partenaires participaient économiquement et socialement à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. *Les Aînés de Jonquière* offraient :

- un local à prix modique (et le prêt d'équipement);
- de l'aide pour le démarrage;
- la référence à du personnel qualifié;
- le support et l'expertise des différents acteurs.

Les autres membres offraient, pour leur part :

- une subvention de démarrage de 5 000 \$ à la Coop (*Caisse populaire Desjardins de Jonquière*);
- l'aménagement d'un nouveau local;
- des subventions salariales;
- la restructuration administrative;
- un volume de références des protocoles;
- une collaboration (ex. : *le CLSC de La Jonquière*).

C'est grâce à ces appuis que la Coop a pu connaître un grand succès lors de son démarrage. Ces bons débuts furent précurseurs d'un développement extrêmement rapide. Cet aspect sera développé dans les prochains chapitres. Celui qui suit dressera un portrait des acteurs de la Coop.

CHAPITRE 3

LA COOP DE SOLIDARITÉ DE SERVICES À DOMICILE DU ROYAUME : LES ACTEURS

La Coop comprend quatre catégories d'acteurs : les membres du conseil d'administration (dont le travail est bénévole), le personnel administratif, les préposés et les usagers. La Coop compte plus de 130 employés, dont la majorité est féminine. Voyons les principales tâches qui incombent à ces différentes catégories d'acteurs.

A- LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration (CA) est composé de sept membres bénévoles qui sont habituellement élus pour trois ans. Afin de ne pas renouveler complètement le conseil d'administration, les personnes en poste seront élues pour des mandats de deux ans et trois ans, ceci afin qu'ils n'entrent pas tous en élection la même année. Cette manière de procéder permet aux nouveaux membres de profiter de l'expérience des anciens par rapport à la culture interne de l'entreprise et au plan des dossiers en cours. Les administrateurs demeurent en place jusqu'à la fin de leur mandat ou, s'il y a lieu, jusqu'à leur remplacement, démission ou destitution. À la fin d'un mandat, un administrateur peut faire l'objet d'une réélection.

La répartition des administrateurs se fait comme suit : deux utilisateurs, trois travailleurs et deux membres de soutien (personne de la communauté). Le président et le vice-président sont des membres de soutien. Les postes d'administrateurs sont occupés par un membre de soutien, trois travailleuses et deux utilisateurs. Il est intéressant de constater que le CA de la Coop est constitué majoritairement de femmes. En effet, il y a quatre femmes et trois hommes. La directrice de la Coop siège au CA, mais elle n'a pas le droit de vote.

Un manuel de l'administrateur a été réalisé par la *Fédération des coopératives de services à domicile du Québec*. Ce manuel est remis à tous les membres du CA; on y traite, entre autres, des rôles et fonctions des administrateurs.

Au cours de l'année 2000-2001, il y a eu onze réunions régulières du conseil d'administration et deux réunions spéciales. Selon les propos de la présidente, les objectifs poursuivis par les administrateurs sont de s'assurer d'une gestion honnête et d'offrir des services de qualité. Les discussions se font dans le respect et l'intérêt de la Coop. De plus, le CA, dans le but de mieux se structurer, a participé à deux jours de formation sur le fonctionnement d'un conseil d'administration d'une coopérative de solidarité. Cette formation a permis à chaque administrateur de se conscientiser davantage et d'acquérir des outils de gestion plus efficaces.

B- LE PERSONNEL ADMINISTRATIF

Le personnel administratif de la Coopérative de solidarité de services à domicile est régi par une hiérarchie très structurée. Outre le poste de directrice générale, il y a celui de directrice des opérations qui a été créé en avril 2001. De plus, il y a un poste d'adjointe administrative et un d'agente administrative. Enfin, le personnel compte aussi deux agentes à l'affectation et deux préposés seniors. Voyons en quoi ces postes consistent.

La directrice des opérations s'occupe du bon fonctionnement de l'entreprise en ce qui concerne la gestion des ressources humaines. Elle fait l'évaluation du rendement des employés et toutes les équipes de travail sont sous sa direction. Elle se charge de la planification et de l'atteinte des objectifs de la Coop. Elle doit également trouver des stratégies pour diriger adéquatement et efficacement tout le personnel de la Coop. De plus, elle s'occupe de la gestion des conflits, dans des cas de bris d'appareils ou de matériel appartenant aux clients. C'est la directrice des opérations qui s'occupe du congédiement des préposés, par exemple dans le cas de vol d'heures ou d'accusation de la part de clients. La directrice des opérations soutient que la création de son poste était vraiment nécessaire en raison de la croissance rapide de l'entreprise.

Il y a eu du grand ménage qui a été fait quand je suis arrivée. Il y avait des gens qui étaient en poste qui ont tenté de manipuler le système... C'est pour cela que ce poste a été créé. Il y avait des problèmes, notamment au plan du rendement et de l'efficacité. L'entreprise a connu une croissance particulièrement rapide, elle a ouvert ses portes en janvier 1998 et, en avril 2001, elle comptait déjà 110 employés et il y a eu environ une vingtaine de personnes engagées après mon arrivée. L'entreprise avait gardé, malgré son développement, un style de gestion familial. Tout le volet de gestion des ressources humaines était à développer; il fallait mettre des structures en place, des barèmes. Par exemple, il fallait vérifier les antécédents judiciaires des employés. Il y avait eu une croissance tellement rapide que les gens en place ne pouvaient que pallier l'immédiat sans faire de prévisions à long terme (entrevue 1 : directrice des opérations).

Les *agentes d'affectation*, pour leur part, s'occupent principalement du jumelage entre les clients et les préposés. De plus, ce sont elles qui vont rencontrer les clients afin de faire l'évaluation de leurs besoins. Enfin, elles reçoivent aussi les plaintes des clients et elles s'occupent de les diriger vers la directrice des opérations. Il arrive cependant que les agentes traitent les plaintes lorsqu'il s'agit de problèmes mineurs ou d'incompatibilité de caractère. Dans ces cas-là, il y a un nouveau jumelage de fait. Ce sont aussi elles qui s'occupent de remplir les demandes d'aide financière des clients et celles de crédit d'impôts des personnes de 65 ans et plus. L'agente d'affectation qui a été rencontrée travaille pour la Coop depuis trois ans et demi. Elle a débuté comme préposée auprès des bénéficiaires, puis elle est devenue préposée senior; présentement elle occupe le poste d'une employée en congé de maladie.

Les *préposés seniors* se rendent aux domiciles des clients pour évaluer le travail des préposés, surtout en cas de plaintes. Ce sont elles aussi qui s'occupent de remplacer les objets qui ont été endommagés par les préposés. Une fois par année, elles contrôlent tous les dossiers des clients afin de mettre à jour leur demande d'aide financière. Pour sa part, l'adjointe administrative est responsable de tout ce qui concerne la comptabilité de l'entreprise, tandis que l'agente administrative entre les données comptables dans le système informatique. La Coop dispose aussi des services d'une *secrétaire réceptionniste*. Il est à noter que la Coop s'est dotée d'un système de gestion des appels, avec boîtes vocales, qui facilite grandement le travail de la secrétaire. En terminant, il faut mentionner le poste le plus élevé dans la hiérarchie, celui de la *directrice générale*.

C- LES PRÉPOSÉS

Cette section présentera un profil des préposés de la *Coop de solidarité de services à domicile du Royaume*. Les renseignements ont été recueillis par une préposée senior, qui avait pour tâche de faciliter le travail de l'assistante de recherche dans la cueillette des informations. Il faut dire que les données sociodémographiques n'avaient pas encore été informatisées au moment de notre collecte. Il s'agit, bien sûr, de données confidentielles, regroupées dans les dossiers personnels des employés. Cependant, comme l'entreprise venait de déménager dans de nouveaux locaux dont elle avait fait l'acquisition au moment de l'enquête, l'accès à ces documents a été fort limité. La préposée senior a donc prélevé, au hasard, des échantillons de dossiers d'employés afin d'obtenir les données nécessaires à la rédaction de cette section.

Les données recueillies concernent l'âge, le degré de scolarité et l'année d'embauche des employés. Pour l'âge, 110 dossiers d'employés ont été consultés (presque tous les préposés de la Coop); pour l'année d'embauche, un échantillon de 92 employés a été prélevé et pour le niveau de scolarité, 42 dossiers ont été utilisés.

Les préposés sont presque majoritairement des femmes, il y a environ quatre hommes qui travaillent au sein de la Coop. Les préposés de la Coop sont tous originaires du Saguenay—Lac-Saint-Jean. L'âge moyen se situe entre 36 et 55 ans; le tableau 5 précise bien ces informations.

Tableau 5
Données sociodémographiques des préposés de la Coop

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
8 7,3 %	13 11,8 %	39 35,4 %	40 36,4 %	10 9,1 %	X		X

En ce qui concerne le niveau d'étude, sur un échantillon de 47 dossier, vingt-deux employés avaient atteint des études de niveau secondaire IV, quatorze avaient un diplôme de secondaire V et huit avaient atteint le secondaire III. Sur le nombre de 47 dossiers retenus, deux employés avaient fait des études collégiales et un seul avait atteint le bac. Ces données sont assez représentatives de la situation des préposés de la Coop; le niveau d'études se situent autour du secondaire IV.

Le tableau 6 donne un aperçu du degré d'ancienneté des employés; en effet, en considérant leur année d'embauche, il est possible d'établir le nombre d'années qu'ils ont passées à la Coop. Cette fois, 92 dossiers furent compulsés.

Il est certain que la Coop est encore jeune, ses employés ne peuvent avoir un grand nombre d'années d'ancienneté. Certains sont là depuis l'ouverture en janvier 1998. Néanmoins, la rétention du personnel est un problème dont a parlé la directrice lors de notre premier entretien.

Elle a mentionné que « pour garder 100 employés il fallait en engager 200 » (entrevue 1 : directrice). Toujours selon la directrice générale, les avantages sociaux, les congés de maladie, les frais de transport payés et les assurances collectives, de même que plusieurs améliorations au plan des conditions de travail, sont des renforcements efficaces qui motiveront les préposés à demeurer plus longtemps au sein de la Coop. Ces points seront davantage explicités au chapitre 4, dans la section des acquis des producteurs salariés.

Tableau 6
Année d'embauche des préposés encore en poste

1998	1999	2000	2001
17	12	42	21

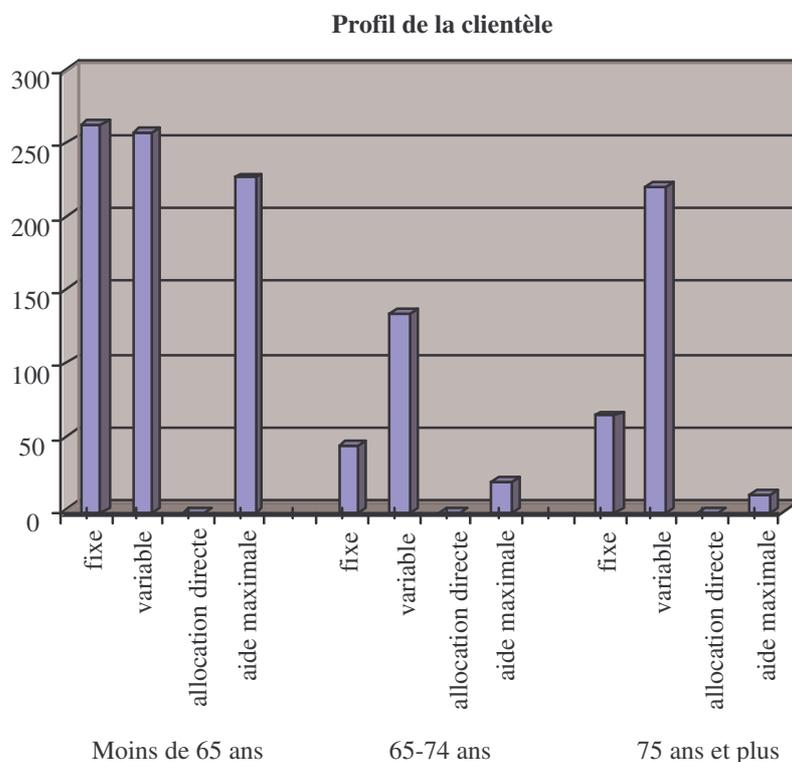
D- LES USAGERS

Cette partie de la monographie présente un profil de la clientèle de la *Coop de solidarité de services à domicile du Royaume*; les données utilisées proviennent de la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ). Les usagers de la Coop sont regroupés en fonction du type d'aide qu'ils reçoivent par le biais du Programme d'exonération financière qui est régie par le 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. Ces données sont représentées au graphique 1.

- **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 \$ et 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.

Graphique 1
Profil de la clientèle en date du 30 mars 2000



Les précisions concernant l'aide étant apportées, il s'agit de consulter quelques statistiques concernant les usagers. La RAMQ dresse le profil de 990 usagés de la Coop. De ce nombre, 789 sont des femmes et 201 des hommes. Il est possible d'établir que 79,7 % des clients sont des femmes. De plus, les personnes âgées de moins de 65 ans représentent 52,7 % de la clientèle, celles âgées entre 65 et 74 ans, 18,3 % et, enfin, celles âgées de 75 ans et plus, 28,9 %.

De plus, la clientèle des ménages actifs est très développée, 8 % des clients de l'entreprise font partie de cette catégorie. Les ménages actifs font partie de la clientèle qui ne bénéficie que de l'aide fixe, c'est-à-dire les 4,00 \$ qui sont accordés à l'ensemble de la population pour l'aide domestique. Ce sont habituellement des personnes qui occupent des emplois et qui ont des enfants à la maison.

E- LE RÉSEAU

Depuis son ouverture, les dirigeants de la Coop ont à coeur de développer un partenariat réel avec les organismes du milieu. Leur politique est d'être à l'affût des besoins de la population et de chercher à y répondre adéquatement. Les liens les plus profitables pour le développement de l'entreprise furent ceux tissés, entre autres, avec le CLSC de La Jonquière. Dernièrement, il y a eu des projets avec la Commission scolaire de La Jonquière, le but étant de créer une formation pour les préposés de la Coop. De plus, la Coop est membre de la Fédération des coopératives de services à domicile du Québec (FCSDQ). Par ailleurs, la Coop est membre de la Table des entreprises d'économie sociale en aide domestique (TEESAD). La TEESAD est un organisme informel regroupant les six entreprises d'économie sociale en aide domestique du Saguenay. Il faut mentionner aussi que la Coop est membre de la Chambre de commerce de Jonquière. Ces organismes collaborent, de près ou de loin avec l'entreprise, ce qui permet d'en accroître la visibilité.

Le prochain chapitre traitera de la dimension institutionnelle de *la Coop de solidarité de services à domicile du Royaume*.

CHAPITRE 4

LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE

Dans cette section il sera question des rapports de pouvoir à l'interne. Il s'agit alors de présenter les principales instances décisionnelles de la *Coop de services à domicile du Royaume*. De plus, une attention particulière sera accordée aux efforts de la Coop pour favoriser l'inclusion des employés et des usagers au plan de la gestion de l'entreprise. Enfin, il sera question des acquis des producteurs salariés et la de culture de l'entreprise.

A- LES RAPPORTS DE POUVOIR À L'INTERNE

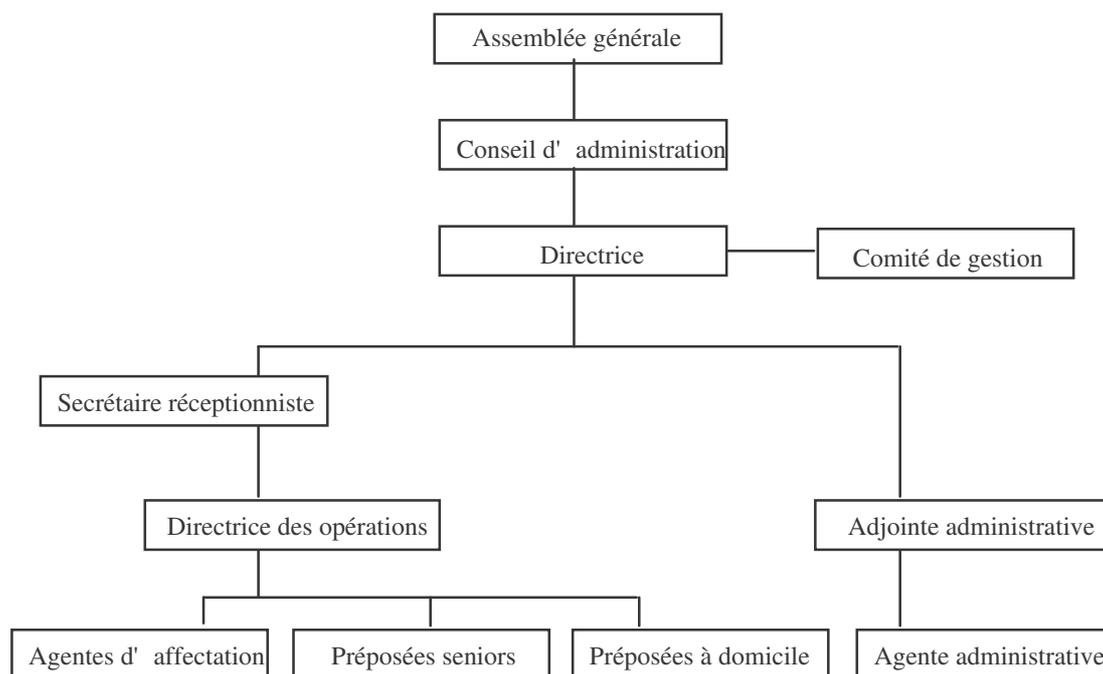
Lorsque la question du pouvoir est étudiée au sein d'une entreprise, il s'agit en somme d'identifier les détenteurs du pouvoir formel, en consultant l'organigramme (graphique 2). Cependant, il est certain qu'il existe aussi une forme de pouvoir informelle et pour identifier ceux qui en sont dépositaires, cela demande l'observation et l'analyse des rapports existants entre chacun des groupes d'employés et entre les individus. Dans cette optique, chaque groupe hiérarchique fera l'objet d'une présentation : 1) l'assemblée générale et le *membership*; 2) le conseil d'administration; 3) la direction; 4) le comité de gestion. L'organigramme qui suit illustre bien la position hiérarchique de chaque groupe.

1. L'assemblée générale et le *membership*

Depuis sa mise en opération, le 26 janvier 1998, la Coop a connu trois assemblées générales, une le 27 mai 1999, qui clôturait sa première année d'opération, une seconde en 2000 et la troisième en 2001. Il est à noter que c'est lors de l'assemblée générale que le conseil d'administration est élu par les membres présents de la Coop. Le *membership* de la Coop est passé de 88 en avril 1998 à 455 en mars 1999. Pour l'année 2002-2001, on compte environ 1 050 membres utilisateurs, un peu plus de 125 membres travailleurs et trois membres de soutien. Le CA et la direction ont pour objectif d'augmenter le nombre de membres de soutien. La participation aux réunions annuelles est relativement bonne. Des stratégies sont mises en oeuvre

pour attirer les membres utilisateurs à ces réunions; l'une d'entre elles fut de faire la réunion pendant un brunch. Pour avoir droit de vote lors de l'assemblée générale, il faut avoir une carte représentant sa part sociale; celle-ci est bonne à vie.

Graphique 2
Organigramme de la Coop



2. Le conseil d'administration

Le conseil d'administration représente la première et la plus haute instance décisionnelle de la Coop. C'est lors de l'assemblée générale annuelle que le conseil d'administration est élu par les membres de la Coop. Le conseil d'administration, tout en ayant préséance sur la direction de l'entreprise, laisse tout de même une certaine autonomie de gestion à la directrice générale. Celle-ci est d'ailleurs secondée dans cette tâche par le comité de gestion. Ce comité est formé de la directrice générale, de la directrice des opérations et de l'adjointe administrative. De ce fait, les trois principales instances de l'entreprise participent à la gestion de celle-ci. La directrice générale, invitée à se prononcer sur les acteurs les plus influents au sein de la Coop, a nommé

sans aucune hésitation le comité de gestion. Les trois personnes occupant ces postes sont, sans conteste, les principales détentrices de pouvoir au sein de l'entreprise.

3. L'inclusion des employés et des usagers

La Coop a un style de gestion participative, basé sur la transparence (entrevue 1 : directrice). Dans un documents de la Coop où il est fait mention des valeurs prépondérantes de l'entreprise, il est question de gestion participative et de pouvoir démocratique exercé par les membres. On y parle aussi d'un souci de transparence, d'honnêteté et d'authenticité. Il est vrai que par le biais de différents comités, il y a un effort qui est fait pour impliquer les employés. Les comités sont les suivants : comité des employés, comité de l'équité salariale et comité de gestion. Trois autres sont à venir : le comité des politiques et des procédures, le comité de santé et sécurité au travail et enfin le comité de publicité et marketing. Les employés participant à ces comités se sentent valorisés par cet engagement :

Avant, je n'aimais pas prendre la parole en public, j'ai appris à le faire en participant au comité des employés. Nous sommes écoutés et il est clair que notre présence a de la valeur, nous avons un rôle à jouer au sein de l'entreprise (entrevue 2 : préposée).

Mais qu'en est-il de l'aspect démocratique ? Deux facteurs induisent ce questionnement. Tout d'abord, la directrice, lors de la première entrevue, a mentionné que les employés faisaient l'objet d'une sélection afin d'être admis à prendre part à ces comités. Cela veut dire qu'ils ne font pas l'objet d'une élection par les autres employés, ils sont choisis par les membres du comité de gestion. Ensuite, et c'est la justification invoquée par la directrice pour expliquer la sélection, les participants aux différents comités sont rémunérés (selon l'échelle salariale). Il est certain que l'aspect financier est un puissant renforçateur pour susciter l'implication des employés. Cependant, cette rétribution ne nuit-elle pas à la spontanéité des commentaires émis par les employés ? Comme le dit le dicton populaire : « Comment peut-on mordre la main qui nous nourrit ? » De plus, il faut dire qu'au moins une personne du comité de gestion siège au sein de chacun des comités. D'un autre côté, il faut reconnaître que les dirigeants de la Coop ont probablement choisi cette manière de procéder afin de pouvoir s'adjoindre des employés motivés à travailler pour l'avancement de l'entreprise. Enfin, le comité des employés fait office de tribune pour les membres de la coopérative; chacun est invité à soumettre les suggestions ou les commentaires susceptibles d'aider les membres de ce comité à remplir leur mandat. Bref, les

usagers semblent relativement actifs au sein de la Coop. Les postes, au conseil d'administration, réservés à leur usage sont toujours occupés. De plus, pour l'année 2000-2001, c'est un membre utilisateur qui occupait la vice-présidence.

4. Les acquis des producteurs salariés

Les préposés sont rémunérés à un taux horaire de 7,90 \$ l'heure, les préposé seniors à 8,90 \$ l'heure. Pour les horaires de fin de semaine, il y a une augmentation de 1,00 \$ l'heure. Il y a également, selon l'échelle salariale, une augmentation de 0,20 \$ l'heure par année. De plus, il y a des primes pour les travaux lourds (grands ménages, etc.), les horaires de soir et de fin de semaine. Tous les frais de déplacements des employés sont remboursés; ceci est un aspect important lorsqu'on prend en considération la vaste étendue du territoire de la collectivité de Jonquière. Les employés ont accès à des assurances collectives, à des congés de maladie payés et à des congés sociaux (décès, mariage, etc.).

L'horaire de travail est préparé par l'agente d'affectation en collaboration avec l'employé. C'est l'employé qui décide du nombre d'heures qu'il aura à faire dans une semaine. Les préposés peuvent espérer obtenir des promotions au sein de la Coop. En effet, la structure hiérarchique importante permet l'avancement. Lorsqu'il y a des postes disponibles, ils sont toujours affichés à l'interne avant d'être ouverts aux personnes de l'extérieur.

5. La culture de l'entreprise

La culture de l'entreprise réside principalement dans son style de gestion basé sur l'accroissement des services offerts et sur le développement et l'expansion de l'entreprise. Pour y arriver, la Coop se donne des outils et des objectifs précis qui font l'objet de planification. Par exemple, la structure de l'entreprise a été entièrement remaniée afin d'améliorer la gestion des ressources humaines. Ainsi, les effectifs sont plus efficaces et donnent un meilleur rendement.

B- LES RAPPORTS AVEC L'EXTÉRIEUR (PARTENARIAT)

Dans le chapitre 3, il a été question du réseau que la Coop a créé avec le milieu. Pour les administrateurs et pour la direction de la Coop, cet aspect est très important. Les principaux acteurs avec lesquels la Coop entretient des liens sont : le CLSC de La Jonquière, la Commission

scolaire, la Fédération des coopératives de services à domicile du Québec (FCSDQ), la Table des entreprises d'économie sociale en aide domestique du Saguenay—Lac-Saint-Jean (TEESAD) et la Chambre de commerce de Jonquière. Bien d'autres partenaires pourraient être cités : le Centre local d'emploi, le Comité régional d'économie sociale, la Société d'aide au développement des entreprises et collectivités du Haut-Saguenay, le Comité de réflexion de l'action bénévole, etc. Il est possible de le constater, la diversité de ses partenaires démontre une volonté très ferme de la part des dirigeants de la Coop d'établir des contacts et d'obtenir différentes tribunes afin d'accroître la visibilité de l'entreprise et de bénéficier de l'expertise et des ressources du milieu.

Le chapitre suivant sera consacré à la dimension organisationnelle de la Coop. Il sera possible d'y retrouver ses objectifs et le plan d'actions mis en oeuvre afin de les réaliser.

CHAPITRE 5

LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE

Dans cette section, les objectifs et les priorités de la *Coop de solidarité de services à domicile du Royaume* seront présentés. Ces aspects seront particulièrement éclairants pour situer le profil organisationnel de l'entreprise.

A- LES OBJECTIFS⁵

Les objectifs qui ont motivé la création de la Coop sont les suivants :

- contrer le travail au noir;
- revaloriser le travail de l'aide domestique;
- offrir des services de qualité, avec une équipe compétente.

Lorsque la Coop a été accréditée comme entreprise d'économie sociale en aide domestique en août 1997, il avait été fait mention de ces principaux objectifs. La priorité d'offrir des services de qualité dans le domaine de l'aide domestique était certes présente, mais l'entreprise désirait également permettre à des femmes peu scolarisées d'intégrer le marché du travail. Aujourd'hui, ces objectifs sont encore au centre des préoccupations des administrateurs et de la direction de la Coop. De ce fait, ces personnes ont mis en place toute une série de moyens afin d'atteindre ces objectifs. Afin d'accroître la compétence des préposés, la Coop tente d'organiser, pour le plus grand nombre de ses employés, une formation destinée à développer leur polyvalence. De plus, cette formation permet à l'employé de cheminer au plan de l'estime de soi et de la confiance en soi.

Au plan du développement de l'entreprise, les dirigeants sont particulièrement sensibles à l'émergence de nouveaux besoins au sein de la communauté. De cette manière, ils ajustent l'éventail de leurs services afin qu'ils puissent adhérer aux nouvelles exigences sociétares. Dans

⁵ Les informations ont été recueillies dans le manuel de l'administrateur, document remis aux membres du CA.

cette optique, le CA a dressé la liste des priorités de la Coop, visant ainsi à circonscrire efficacement les actions à poser.

B- LES PRIORITÉS

En premier lieu, il importe de connaître les valeurs prépondérantes de la coopérative⁶ :

1. la gestion participative et le pouvoir démocratique exercé par les membres;
2. la transparence, l'honnêteté et l'authenticité;
3. la qualité des services, le respect de la personne et la satisfaction des utilisateurs;
4. la reconnaissance, la valorisation et le développement des ressources humaines;
5. le développement des affaires.

Il est nettement défini que tout le développement de l'entreprise se structure à partir des ces objectifs généraux. L'atteinte de ces objectifs fait appel à la planification et à la mise en place d'échéanciers précis. Depuis mai 2001, cette tâche incombe à la directrice des opérations qui veille à maximiser le rendement des employés et à le rendre le plus efficace possible. Cela dit, les priorités de l'entreprise concernent surtout la gestion des ressources humaines et la qualité des services. La section suivante abordera les stratégies employées pour atteindre les objectifs fixés.

C- LES ASPECTS STRATÉGIQUES

En premier lieu, un plan de développement a été mis sur pied pour l'année 2001-2002. Les enjeux prioritaires sont les suivants :

1. structurer et organiser tous les postes de l'organigramme;
2. assurer une meilleure qualité des services.

È présent, voici les principaux moyens d'actions qui sont mis en place :

- finaliser l'implantation du logiciel « Système de gestion des services »;
- améliorer le système téléphonique en mettant en place des boîtes vocales pour le personnel administratif;
- réorganiser les tâches comptables;

⁶ Informations recueillies dans le rapport de l'assemblée générale annuelle de 2000-2001.

- améliorer la structure de gestion des dossiers des clients et des employés;
- relocaliser les bureaux de la Coop;
- structurer les ententes avec le CLSC.
- créer et implanter des politiques et des procédures pour améliorer la qualité des emplois;
- offrir continuellement de la formation ;
- réviser l'échelle salariale;
- développer le volet publicité;
- etc.

Plusieurs de ces objectifs sont atteints en entier; pour d'autres, des jalons importants ont été posés. Le nouveau logiciel de gestion est en place et il est opérationnel; il en est de même pour l'amélioration du système téléphonique et l'implantation de boîtes vocales pour le personnel administratif. Comme il a été mentionné dans les chapitres précédents, la Coop a fait l'acquisition d'un immeuble situé dans le secteur Kénogami de la municipalité de Jonquière. En novembre 2001, la Coop a donc déménagé pour s'installer sur la rue Saint-Jacques; ces locaux appartenaient autrefois à la Caisse Populaire Saint-Laurent. Ce déménagement cible plusieurs objectifs. En plus d'être rentable en diminuant le coût de location, il permet à la Coop d'accroître sa visibilité et d'améliorer les conditions de travail des employés. De plus, l'aménagement donne accès à des locaux où il est possible, pour les membres de la Coop, de tenir des réunions de travail ou des séances de formation. Il est à noter que cet achat a été facilité par le statut juridique de l'entreprise. La Caisse populaire étant également une coopérative, il existait une procédure favorisant la vente à une autre coopérative. Selon la directrice générale, « les frais mensuels relatifs à l'achat de l'immeuble sont pratiquement les mêmes que ceux engendrés par la location de nos précédents locaux, sauf que dans dix ans, nous serons propriétaires de l'immeuble ! » (entrevue 1 : directrice).

La nouvelle structure implantée par la directrice des opérations a permis l'uniformisation des procédures de gestion et l'amélioration de la gestion des différents dossiers.

En ce qui touche la formation des employés, celle-ci a été marquée en 2000-2001 par deux événements importants :

1. une entente avec la commission scolaire et le ministère de l'Éducation a permis de former quinze préposés. Cette aide a nécessité un montant de 20 000\$;

2. en février 2001, le Fonds national de formation a accordé une subvention de 128 300 \$. Cette somme a permis d'assurer la formation de 50 préposés, sur une période d'un an, en raison de quatre heures par semaine. Cette formation garantit une plus grande qualité des services, mais elle permet aussi d'envisager un élargissement du panier de services offerts à la clientèle. De ce fait, il s'agit d'un jalon important de l'expansion et de la croissance de l'entreprise. Qui plus est, la révision de l'échelle salariale, tout comme la mise en place de comités d'employés, génère des améliorations dans la qualité de vie des employés. Il est à prévoir que ces éléments permettront d'améliorer le taux de rétention des employés, particulièrement des préposés.

Le changement de nom de la Coop, en vigueur depuis septembre 2001, permet une coupure et une distinction d'avec l'organisme parrain, *Les Aînés de Jonquière*. La Coop ayant partagé à ses débuts les locaux des Aînés de Jonquière, une certaine confusion était à craindre en raison de la mission, assez proche, des deux organismes. De plus, *Les Aînés de Jonquière* (appelés aussi Aînés JAK) offrent aussi des services aux personnes âgées. L'ancien nom de la Coop était : *Coopérative de solidarité de maintien à domicile JAK*. Le nouveau nom est : *Coop de solidarité de services à domicile du Royaume*. Dans la région, une fusion a regroupé plusieurs municipalités, dont Jonquière, sous l'appellation de Saguenay. Le terme *Royaume* en remplacement de celui de *Jonquière*, fait référence au Royaume du Saguenay. De ce fait, il convient beaucoup mieux à la nouvelle réalité municipale. Enfin, le *maintien à domicile* a été supprimé de la nouvelle raison sociale de l'entreprise. Il est remplacé par celui de *services à domicile*. Cette nouvelle appellation peut paraître moins restrictive et peut ainsi contribuer à l'attraction de la clientèle des ménages actifs. Le plan de développement de la Coop ne s'arrête pas uniquement au changement de nom de l'entreprise. Examinons quelques-unes des stratégies priorisées.

Le développement de la visibilité de l'entreprise contribue activement à la croissance de la Coop. D'ailleurs, divers moyens de promotion sont mis en oeuvre pour l'atteinte de cet objectif : campagnes publicitaires dans les médias, cartes d'affaires, dépliants, etc. Ceci démontre clairement la volonté des administrateurs et de la direction de la Coop de poursuivre le développement de leur entreprise. De plus, la *Coop de solidarité de services à domicile du Royaume* s'est méritée plusieurs distinctions :

- prix, de la Chambre de commerce de Jonquière, dans la catégorie formation et développement, lors du gala 2002;
- prix de la Chambre de commerce de Jonquière, dans la catégorie jeune entreprise, lors du Gala 2000;
- bronze au niveau provincial, lors de la 7^e édition du Gala des 500, dans la catégorie coopérative. Le but était de souligner les entreprises les plus créatrices d'emplois.

Ces prix augmentent la visibilité de l'entreprise à l'intérieur certes, mais également à l'extérieur de la région. De plus, ils renforcent le sentiment de fierté des employés qui ont conscience que leurs efforts et leur travail sont reconnus par la communauté. Il importe de mentionner que les trophées sont exposés dans la salle d'attente de la Coop, près du bureau de la réceptionniste; ils sont ainsi partagés, en quelque sorte, par tous les membres. Enfin, ces prix ont, auprès de la clientèle, un effet positif; ils sont en quelque sorte garants de l'excellence et de la qualité des services offerts.

D- LES SERVICES PRODUITS

Le panier de services de l'entreprise dépasse largement les tâches d'entretien ménager. Les services offerts se veulent une réponse de la Coop aux besoins exprimés par les usagers. Voici les services annoncés dans le dépliant publicitaire de la Coop :

- l'entretien ménager;
- la préparation de repas;
- l'accompagnement (épicerie, pharmacie, institution financière, médecin, dentiste, hôpital, etc.);
- l'hygiène de base;
- le gardiennage;
- le grand ménage;
- le déneigement;
- la tonte de gazon;
- de menus travaux;
- et plus encore.

En entrevue avec la directrice, des informations ont été demandées sur ce que pouvaient signifier les derniers termes de la liste : « et plus encore ». Elle a mentionné des services comme l'aide aux devoirs, par exemple. Dans certaines familles, il n'y a personne pour aider les enfants à faire leurs devoirs. Les raisons peuvent être multiples : l'incapacité des parents au plan des connaissances scolaires, le manque de temps de la part des parents qui sont au travail, etc. Quels sont les autres services que la Coop pourraient offrir ? Le plan de développement 2001-2002 suggère de « vérifier la pertinence d'offrir du matériel au prix de gros. Il pourrait s'agir de culottes d'incontinence, de gants chirurgicaux, de savon, etc. » (Plan de développement 2001-2002 : 6). On le voit, la Coop cherche constamment de nouvelles pistes d'action. Nous n'avons eu accès aux ententes réalisées entre la Coop et le CLSC de La Jonquière. Il serait intéressant de constater la manière dont les limites imposées par le CLSC modulent la gamme de services offerts par la Coop.

La prochaine section traite des données financières de l'entreprise. L'organisation du travail fait également partie de ce sixième chapitre.

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, la santé financière de l'organisme sera évaluée grâce aux bilans des quatre dernières années. De plus, l'évolution de la production des heures de services sera illustrée par un graphique. La deuxième section de ce chapitre sera consacrée à l'organisation du travail. Il y sera principalement question de l'encadrement des employés et des aspects sociaux du travail.

A- LES DONNÉES FINANCIÈRES

Afin de donner un éclairage sur les sources de revenus de la Coop, le Programme d'exonération financière sera brièvement décrit. Par la suite, l'exercice financier de la Coop sera présenté pour les années 1998, 1999, 2000 et 2001.

1. Le Programme d'exonération financière

Une part importante des revenus de la Coop 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, 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 élevés⁷.

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 entre 0 \$ et 6 \$ l'heure, comme nous l'avons antérieurement mentionné. Si les retombées retirées du PEFSAD constituent une importante source de revenus pour la Coop, l'entreprise peut également compter sur l'apport financier de différents ministères et la contribution des usagers.

2. Les sources de revenus

Le tableau 9 présente la proportion et la provenance des revenus de la Coop pour les années 1998 à 2001.

⁷ Cette aide est calculée en fonction d'un barème basé sur les revenus de la personne.

Il est bon de préciser que la *Coop de solidarité de services à domicile du Royaume* commence son année financière le 1^{er} avril et la termine le 31 mars. Ceci étant dit, en observant le tableau 9, il est possible de suivre l'évolution des revenus de la Coop. Cependant, on remarque aussi le changement important dans la proportion de ces revenus au cours des quatre dernières années. Ainsi, pour l'année 1998, il est possible de constater que les revenus de l'entreprise dépendaient à 93,8 % de subventions reçues afin de faciliter le démarrage. Ce même point ne constitue que 0,8 % des revenus de la Coop pour l'année financière 2000-2001. Le point qui est le plus indicateur du développement de l'entreprise concerne les revenus générés par les ménages⁸. En effet, le pourcentage de ces revenus est passé de 79,4 % en 1999 à 95,8 % en 2001. Les efforts de la Coop pour augmenter le nombre de leurs membres utilisateurs sont sans cesse grandissants. En effet, le CA a résolu, à la dernière réunion clôturant l'année 2000-2001, d'allouer une prime de 10,00 \$ à tous les employés qui recruteront de nouveaux membres utilisateurs. De plus, des stratégies sont mises en place pour faire la promotion de l'entreprise auprès de clubs sociaux et de clubs de l'âge d'or. Il est certain que le dynamisme démontré par les administrateurs et la direction de la Coop favorisera la croissance des membres utilisateurs, augmentant encore la proportion de ces revenus. Cela étant, regardons de plus près le bilan financier de l'entreprise.

Tableau 9
Proportion et provenance des revenus de la Coop
pour les années 1998 à 2001

	2001	2000	1999	1998
REVENUS	\$	\$	\$	\$
SUBVENTIONS	11 850 0,8 %	11 635 1,2 %	44 565 7,5 %	30 000 93,8 %
Subventions salariales	46 617 3,1 %	24 219 2,6 %	74 674 12,6 %	—
Revenus de ménages	1 455 701 95,8 %	891 041 95,9 %	470 375 79,4 %	—
Autres revenus	5 175 0,3 %	2 310 0,2 %	2 440 0,4 %	1 983 6,2 %
	1 519 343	929 205	592 054	31 983

⁸ Ce sont les termes employés dans les états financiers de la Coop.

3.L'exercice financier

4.

Le développement et la croissance de l'entreprise entraînent nécessairement une augmentation des dépenses. Le tableau 10 illustre très bien cet aspect.

Tableau 10
Exercices financiers de la Coop pour les années 1998 à 2001

	2001	2000	1999	1998
REVENUS	\$	\$	\$	\$
SUBVENTIONS	11 850	11 635	44 565	30 000
Subventions salariales	46 617	24 219	74 674	
Revenus de ménages	1 455 701	891 041	470 375	
Autres revenus	5 175	2 310	2 440	1 983
	1 519 343	929 205	592 054	31 983
DÉPENSES				
Salaires et avantages sociaux	1 342 956	755 845	385 525	3 676
CSST	27 732	11 918	16 279	
Transports des préposés	35 821	10 893		
Honoraires professionnels	3 709	1 500	1 945	2 850
Loyer	12 425	10 913	6 824	2 000
Téléphone	5 848	4 630	4 289	115
Assurances	3 318	2 351	1 585	
Dépenses de bureau	12 425	10 913	8 876	948
Entretien et réparations	1 355	2 937		
Frais de déplacement	3 813	1 436	701	81
Frais de représentation et publicité	7 668	1 556	1 207	205
Réclamations de clients	735	611		
Frais de banque	463	293	363	61
Plan de réorganisation	19 656			
Frais de formation	7 031	7 108		
	1 485 469	821 168	427 594	9 936
EXCÉDENT AVANT IMMOBILISATIONS	33 874	108 037	164 460	22 047
IMMOBILISATION À MÊME LES REVENUS				
Équipement	7 660	3479	10 042	2 500
Subvention reçue			1 927	
Ordinateurs	8 146			
Améliorations locatives	1 817			
	17 623	3 479	8 115	2 500
SOLDE AU DÉBUT	280 450	175 892	19 547	0
EXCÉDENTS DES REVENUS SUR LES DÉPENSES	16 251	104 558	156 345	19 547
SOLDE È LA FIN	296 701	280 450	175 892	19 547

Si l'on considère l'évolution et la provenance des dépenses de l'entreprise, on s'aperçoit facilement que les frais les plus importants sont occasionnés par les salaires et les avantages sociaux des employés. Ensuite viennent les frais de CSST et le remboursement de transport des employés. Le salaire et les avantages sociaux représentaient 36 % des dépenses pour l'année 1998. L'augmentation du nombre des employés a fait gonfler ce pourcentage à 90 % des dépenses pour l'année 2000-2001. De plus, pour cette même année, les frais encourus pour la CSST totalisent 1,8 % des dépenses de la Coop et les remboursements de frais de transport 2,4 %.

L'augmentation importante d'un des aspects de ce bilan financier saute aux yeux : celle représentée par les frais de loyer. À ses débuts, la Coop partageait les locaux de son organisme parrain; les frais de loyer pour l'année 1998 ne s'élevaient donc qu'à 2 000 \$. En déménageant, les frais de loyer ont considérablement augmenté; pour l'année 2000-2001, ils représentent un peu plus de six fois ce qu'ils étaient en 1998, soit 12 425 \$. Une dépense importante de la Coop se monte à 19 656 \$, soit 1,3 % : il s'agit des frais engendrés par le plan de réorganisation de l'entreprise. À long terme, la Coop devrait récupérer cette somme. Comment ? « Par les revenus que pourrait occasionner une meilleure gestion des ressources humaines » (entrevue 1 : directrice des opérations). L'entreprise est en excellente santé financière. Qu'est-ce qui le prouve ? Le tableau 11 présente le chiffre d'affaires de l'entreprise.

En effet, ce tableau illustre l'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise sur quatre ans. Cela donne un bon indice de la croissance économique de l'entreprise.

Tableau 11
Chiffre d'affaires

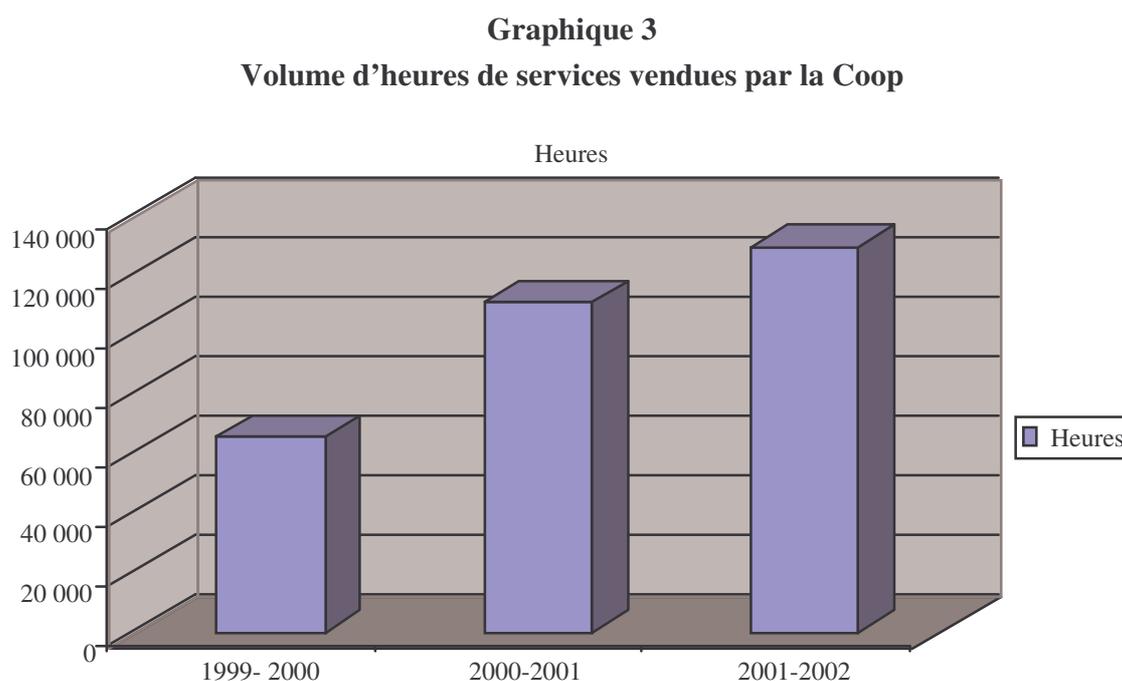
Années	Chiffres d'affaires
1998	31 983 \$
1999	592 054 \$
2000	929 205 \$
2001	1 519 343 \$

La montée fulgurante du chiffre d'affaires de l'entreprise, entre 1998 et 2001, témoigne clairement des efforts des administrateurs et de la direction. En effet, durant les trois dernières

années, l'entreprise a connu une très grande augmentation de ses clients. Pour s'ajuster à cette croissance, il a fallu que l'entreprise adapte son style de gestion et de planification. La Coop est véritablement sur une lancée et, selon les propos de la directrice, elle ne s'arrêtera pas de sitôt. La prochaine section abordera la question des heures vendues.

4. La production des services

È la section précédente, il était question de la croissance économique de la Coop. De plus, on imputait l'augmentation des revenus à l'augmentation de la clientèle. Le graphique 3 donne un aperçu de la croissance du nombre d'heures de services vendues de 1999 jusqu'à 2002.



Il est facile de constater que le volume d'heures de services a augmenté depuis 1999. En fait, l'entreprise a connu une croissance de 1,6 % depuis 1999. En 1999-2000, la Coop a vendu 66 000 heures de services; en 2001-2002 elle en aura vendu 130 000.

B- L'ORGANISATION DU TRAVAIL

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

1. L'administration

L'administration de la Coop comprend trois volets : la gestion générale, la gestion des ressources humaines et la gestion administrative. Il est certain que les orientations de la Coop sont fixées par le conseil d'administration; c'est à la directrice générale de veiller à leur mise en place. La directrice générale est secondée dans sa tâche par la directrice des opérations qui se charge de l'encadrement des employés, de la planification des objectifs et de l'évaluation du rendement. Le volet financier est confié à de l'adjointe administrative qui a une formation de comptable. Elle rédige également le bilan mensuel des revenus et des dépenses.

2. L'encadrement des employés

L'encadrement des employés dépend de la directrice des opérations. Elle est secondée dans cette tâche par les préposées seniors. Ce sont les préposés seniors qui sont chargés de l'évaluation du travail des préposés. L'agente d'affectation, quant à elle, est chargée du jumelage des préposés avec les usagers. Lorsque le client dépose une plainte, c'est elle qui la reçoit et qui l'achemine vers la directrice des opérations. Cette dernière a une pleine autonomie quant à la gestion des ressources humaines. Les agentes d'affectation et les préposées seniors sont directement sous sa responsabilité. Toutefois, en cas de problème majeur, le dossier est référé à la directrice générale ou au comité de gestion dont elle fait partie. Dans le but de créer des liens harmonieux avec les employés, la directrice des opérations fait également partie du comité des employés.

Le poste de directrice des opérations a été créé en avril 2001. Sa création a été recommandée par une firme d'experts conseils chargés par la directrice générale de restructurer l'organigramme de la Coop. Les raisons qui ont motivé ce remaniement sont dues à deux facteurs : 1) la croissance rapide de l'entreprise rendait nécessaire un poste de gestion des ressources humaine; 2) un petit noyau d'employés contestait l'autorité de la directrice générale.

È la suite de ces événements, la firme d'experts conseils recommanda la création du poste de direction aux opérations et celui d'adjoint administratif qui devait être obligatoirement assumé par un comptable. Les gens en place ne possédant pas les qualifications requises furent écartés de ces postes. Malheureusement, ce remaniement coïncida avec l'arrivée de la directrice des opérations qui devenait la responsable de tous les employés. Voici ce qu'elle relate à ce sujet :

Le départ de ces employés fut considéré comme une menace par les autres membres du personnel. Les employés se disaient que j'allais certainement tous les mettre à la porte. Les gens étaient nerveux lorsqu'ils devaient passer à mon bureau. De plus, j'ai dû avertir plusieurs employés dont le travail manquait quelque peu de rigueur. Les employés m'ont vouvoyée longtemps... Maintenant cela se passe bien (entrevue 1 : directrice des opérations).

Les relations de travail semblent en effet très saines au sein de l'équipe administrative. Lors de nos passages à la Coop, nous avons entendu parler de repas de groupe au restaurant. De plus, l'ambiance entre les différents employés semblait conviviale. Une agente d'affectation confiait que l'atmosphère était harmonieuse et que chacun gérait ses relations avec les autres selon sa propre personnalité.

3. La procédure d'embauche

La Coop ne fait pas vraiment de propagande pour recruter des employés. L'information circule de bouche à oreille à l'effet que la Coop engage des personnes pour faire de l'entretien ménager et d'autres tâches connexes. Les personnes intéressées déposent leur *curriculum vitae* auprès de l'entreprise. On fait une sélection et un comité (souvent le comité de gestion) rencontre la personne en entrevue. Les antécédents judiciaires de l'employée sont vérifiés et, si tout est conforme, la personne est engagée. Le contrat d'engagement comprend une période de probation de trois mois (ou 455 heures). Après ces trois mois, le salarié ou la Coop peuvent mettre fin à l'engagement sans préavis, sinon l'employé devient membre travailleur de la Coopérative. Il a maintenant accès à la formation et aux autres privilèges des employés contractuels.

4. La clientèle

Lorsque la Coop reçoit une demande pour des services en aide domestique, la première étape est assumée par l'agente d'affectation. Celle-ci se rend au domicile du client afin de le rencontrer et de se rendre compte de ses besoins. Elle procède aussi à l'évaluation de ses revenus

en fonction de la déclaration de revenus. Elle remplit et achemine les différents formulaires pour les demandes d'aide financière ou les crédits d'impôts, s'il s'agit d'une personne de 65 ans et plus. Lors de cette première rencontre, elle questionne le client sur ses besoins en termes d'heures et d'horaire. L'agente d'affectation recueille aussi des informations sur les attentes de la personne qui sera jumelée. Lors de notre rencontre, elle nous a parlé des attentes et parfois même des préjugés de certains clients :

Les personnes âgées demandent des dames d'un certain âge. Les femmes ne veulent pas d'un préposé masculin, elles ne se sentiraient pas en sécurité seule avec un inconnu dans leur domicile. De plus, elles croient qu'une femme fait mieux le ménage qu'un homme. On s'aperçoit souvent que c'est la famille, les proches, les enfants qui insistent pour que les parents demandent de l'aide; c'est rarement une initiative personnelle et ils sont toujours un peu réticents au début. Après quelque temps, ils sont contents d'avoir une présence dans la maison, surtout ceux qui sont seuls (entrevue 1 : agente d'affectation).

Le jumelage se fait aussi en fonction de l'horaire et des goûts des employés. L'agente d'affectation relatait le cas d'un jumelage avec une dame qui était sur le point d'accoucher. En plus de considérer la disponibilité de la préposée, elle s'est informée si celle-ci aimait les contacts avec les nouveaux-nés. Dès que le jumelage est effectué, la préposée commence son travail. Quelque temps après le début des services à domicile, l'agente d'affectation s'informe auprès du client afin de connaître son degré de satisfaction.

5. L'évaluation des services

Comme il a été précisé plus haut, c'est l'agente d'affectation qui s'occupe du suivi à la clientèle. Chaque mois, elle téléphone à tous les nouveaux clients afin de s'informer de la qualité des services qu'ils reçoivent. Il existe un formulaire de suivi qui est inclus dans le dossier personnel de chaque client. L'agente d'affectation souligne que les plaintes sont rares. Lorsqu'il y en a, ce sont souvent des incompatibilités sur le plan des affinités personnelles. Les clients remettent rarement en question l'efficacité des préposés.

Lors des rencontres avec les clients, il a été possible de faire apparaître des différences importantes entre la clientèle des personnes âgées, bénéficiant du PEF, et celle des ménages actifs.

Les personnes âgées, en général, ne critiquent pas beaucoup les services qu'elles reçoivent. Celles rencontrées sont toujours prêtes à louer la qualité des services et la préposée qui leur est affectée. Ce que confirment d'ailleurs plusieurs recherches faites auprès de personnes du troisième âge (Conseils des Aînés, *La réalité des aînés québécois*, janvier 2001, *Les abus dirigés contre les aînés*, 1995). Ces études, identifient le degré de dépendance comme principale raison motivant le silence des aînés face à des situations difficiles.

Une chance que j'ai Katie, confie une des personnes âgées rencontrées. Mes enfants vivent à l'extérieur, j'ai juste un neveu ici dans la région. Il vient m'aider parfois, mais si Katie n'était pas là, je ne sais pas si je pourrais demeurer dans ma maison. Elle est bien gentille, elle est vaillante aussi et elle sait respecter mon intimité. Ce n'est pas toujours drôle d'avoir personne que tu ne connais pas qui vient toucher à tes affaires (entrevue 3 : cliente).

La plupart du temps, les réticences des personnes âgées tournent autour de l'intrusion d'une étrangère dans leur foyer (Gagnon, Saillant *et al.*, 2000 : 161). L'attitude des personnes provenant des ménages actifs est différente. Pour elles, il ne s'agit pas de maintien à domicile, mais d'un produit de consommation qu'elles s'offrent pour améliorer leur qualité de vie. Elles attachent moins d'importance à la personnalité de l'employé qu'elles reçoivent.

Ce que je demande, moi, c'est qu'elle soit autonome, que je n'aie pas besoin de lui dire constamment ce qu'il faut faire. J'ai trois enfants; quand j'arrive de faire l'épicerie, je n'ai pas besoin de lui dire de la ranger pendant que je m'occupe du bébé. Elle est efficace et elle fait bien son travail. Quand j'ai des commentaires, je lui dis tout de suite. Si cela ne fonctionnait pas, je demanderais quelqu'un d'autre (entrevue 5 : cliente).

Une autre cliente, qui a son bureau à la maison, précise d'autres qualités importantes :

Lorsqu'un client arrive ou lorsque je reçois un appel, elle sait que j'ai besoin de ne pas être dérangée. Elle fait sa routine habituelle et je n'ai pas à m'occuper d'elle. Je suis toute seule à la maison, elle a la clé et elle peut venir même si je ne suis pas là (entrevue 4 : cliente).

Une des clientes provenant des ménages actifs a confié que la Coop avait téléphoné trop tôt après le début des travaux de sa préposée. Selon elle, il aurait fallu attendre quelques semaines afin qu'elle connaisse bien sa préposée et surtout son style de travail. Dans son cas, l'agente d'affectation a dé lui téléphoner en même temps que les nouveaux clients du mois, et cela a concordé avec la première visite de la préposée.

Les différences d'attitudes résident dans la manière de considérer le travail de la préposée : comme un service qui permet de demeurer à son foyer le plus longtemps possible ou un petit plus que l'on se paie pour améliorer sa qualité de vie. De plus, la clientèle des ménages actifs recherche plus l'autonomie et l'efficacité que la gentillesse et l'entregent de la préposée.

Les personnes âgées n'aiment pas critiquer les services reçus. Il est vraiment très rare de les entendre se plaindre. Comment expliquer ce fait ? D'abord, mentionnons la qualité des services offerts par les EESAD et la préoccupation qui est la leur d'effectuer un suivi auprès de la clientèle. Cependant, dans une tentative de compréhension de la réalité des personnes âgées, d'autres éléments peuvent aussi être considérés. Il s'agit de la crainte des personnes âgées et de leur famille de perdre des services qui leur sont réellement indispensables. Voyons, à ce sujet, les commentaires d'une dame résidant seule à son domicile :

Si j'étais toute seule tous les jours de la semaine, je serais souvent morose... La venue de ma préposée coupe mes instants de solitude. C'est un service qu'il ne faudrait jamais perdre...

Si un gouvernement décidait d'abolir ce service, qu'est-ce qu'il adviendrait des vieux et des malades ? On ne saurait plus quoi faire de ces personnes là... (entrevue 3 : cliente).

Cette crainte est partagée par les membres des familles des personnes âgées. Lors de la pige des personnes clientes de l'entreprise, il est arrivé, à quelques reprises, que les enfants d'une personne âgée refusent que leur mère réponde à nos questions. La personne qui avait accepté de nous rencontrer se voyait décourager par les membres de sa famille. Ceux-ci nous affirmaient que leur mère était absolument contente des services reçus et qu'il n'y avait rien d'autre à ajouter. Pourtant, les personnes contactées avaient été informées des objectifs de la rencontre, de la confidentialité des propos recueillis et de la collaboration de l'entreprise à cette recherche. Il était possible de déceler de la tension et de la crainte dans les raisons invoquées par les enfants. L'une d'entre elle a même dit : « Je ne sais pas ce que je ferais s'il fallait qu'elle perde ces services-là. » Comment expliquer cette crainte ? Un document émanant du Conseil du statut de la femme intitulé *Virage ambulatoire : il faut redresser la trajectoire* (2000) explique le stress vécu par les aidants naturels.

En effet plusieurs obstacles se dressent entre eux et les responsabilités qui leur reviennent. Selon le Conseil du statut de la femme, il s'agit principalement de contraintes liées à leur emploi,

de responsabilités familiales, de ressources financières insuffisantes, d'incapacité émotive de composer avec la situation d'aide, de problèmes personnels de santé, etc. De ce fait, tout ce qui est perçu comme pouvant faire obstacle à l'obtention de services est souvent soigneusement dissimulé par les personnes âgées et leur famille. Cela pourrait expliquer le fait que les personnes âgées revendiquent peu leurs droits au sein du CA de l'entreprise, elles ne veulent pas avoir « l'air de se plaindre pour rien » (entrevue 1 : cliente).

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

Il semble facile pour les employés de la Coop de faire concilier leur horaire avec leur vie de famille. La raison en est fort simple : ce sont les employés qui décident du nombre d'heures travaillées et qui participent à la création de leur emploi du temps avec l'agente d'affectation. De plus, le temps de travail de soir et de fin de semaine est rétribué un peu plus que l'horaire normal. Les préposés peuvent donc choisir le temps horaire qui leur convient le mieux.

2. Le roulement du personnel

Le roulement du personnel est un des rares problèmes que la directrice a souligné lors de notre premier entretien. En effet, elle dit : « Il faut engager 200 personnes pour en garder 100. » C'est un problème qui a été identifié et sur lequel les administrateurs et la direction de la Coop se sont penchés. Des pistes de solutions ont été apportées. L'amélioration des conditions de travail, la création du comité d'employés, les assurances collectives, etc. sont des facteurs qui devraient contribuer, selon eux, à retenir les employés au sein de la Coop.

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

Les préposés qui oeuvrent auprès des personnes âgées ou des personnes handicapées ou limitées physiquement parlent plus du sentiment d'utilité et de gratification qu'elles retirent de leur travail. D'abord, elles ont le temps de tisser des liens faits de compréhension avec leurs clients. Le préposé masculin qui a été rencontré pour cette étude n'a pas la possibilité de connaître vraiment ses clients.

Je viens déblayer la neige sur le terrain et autour de la maison, dans l'entrée et dans les marches des escaliers. Je ne connais pas vraiment mes clients, je ne les rencontre presque jamais. Ils me disent ce qu'il faut faire et je le fais, je travaille à l'extérieur et eux sont dans la maison. Parfois les personnes âgées sont plus pointilleuses que les autres (entrevue 1 : préposé).

Les préposés masculins font souvent les travaux à l'extérieur de la maison et ils aident parfois lors des grands ménages. De ce fait, ils ont moins de contact avec les clients, moins de complicité.

Une préposée qui travaille à la Coop depuis plus de trois ans confie, de son côté, tout le cheminement qu'elle réalise au plan humain en travaillant auprès de sa clientèle.

Je ne me considère pas comme une femme de ménage. Il y a une valorisation à savoir que quelqu'un, quelque part, a vraiment besoin de moi. Ce n'est pas seulement mon travail qui est apprécié, c'est ma présence, c'est moi avec ma personnalité propre (entrevue 2 : préposée).

Dans la logique de cette perspective, des auteurs tels que Gagnon, Saillant *et al.* accordent énormément d'importance aux liens sociaux dans le domaine de l'aide à autrui, surtout lorsqu'il s'agit de l'aide à domicile.

*Écoute et compassion, tolérance et ouverture, acceptation et amour, respect des différences et suspension du jugement face à l'autre sont en quelque sorte parmi les signifiants clefs des relations que l'on cherche à établir, et rendent compte des idéaux de l'univers de l'agir dans les soins à domicile (Gagnon, Saillant *et al.*, 2000 : 66).*

Les préposés abordent souvent la question de l'attachement, lorsqu'ils parlent de leur travail et aussi des cas de perte ou de deuil. Ils disent la volonté qu'ils ont de demeurer neutres tout en étant quand même empathiques. « Ce n'est pas toujours facile d'être suffisamment distant, sans avoir l'air bête, dira l'une d'entre elle, pourtant il faut se protéger sinon on ne peut pas faire ce travail-là » (entrevue 3 : préposée).

On le remarque, ce qui est gratifiant dans ce travail, c'est ce qui vient directement de la personne et qui ne se monnaie pas : la qualité du lien. C'est Vincent Lemieux (1982) qui disait : « La plupart des êtres humains préfèrent la joie de la relation sociale au plaisir des choses possédés. » De plus, le fait d'occuper un emploi régulier et déclaré compte beaucoup pour les préposés. Mais il y a, pour certains, une autre dimension : officiellement la participation à

certaines comités internes tels le comité des employés, le comité de la CSST, etc. constitue une source de stimulation. Les employés s'habituent, entre autres, à l'exercice de la démocratie, ce qui constitue, selon eux, un climat non négligeable.

4. La formation des préposés

La formation des préposés fait partie du plan d'action 2001-2002 de la Coop. En effet, elle constitue une des stratégies mises en place pour améliorer la qualité des services. De plus, elle favorise l'ouverture du panier de services de l'entreprise. Des ententes avec la Commission scolaire de La Jonquière de même qu'une subvention du Fonds national de formation ont permis d'offrir une formation spécifique et polyvalente à plusieurs préposés de la Coop.

Les cours abordent les thèmes suivants :

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

En plus d'accroître les compétences des employés, la formation favorise la croissance de l'entreprise en permettant d'offrir des services diversifiés afin de répondre à des besoins bien spécifiques.

CHAPITRE 7

DES ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE ET DE BILAN

Cette section a pour objet de retracer le parcours de la Coop et d'identifier les réalisations de cette entreprise qui a vu le jour en 1998, mais qui s'est déjà méritée plusieurs distinctions aux niveaux régional et provincial. Examinons les réussites de la Coop au plan de trois volets : 1) les réalisations; 2) l'économie sociale; 3) le plan sociétal.

1. Le plan des réalisations

La plus grande réussite de la Coop, c'est d'abord et avant tout d'avoir su s'entourer d'administrateurs dynamiques, ayant un bon sens des affaires. De plus, la direction a toujours eu le désir d'aller de l'avant, voire d'innover. L'équipe formée par les administrateurs et la direction a su transmettre cette flamme aux membres du personnel administratif et aux préposés. De plus, la Coop a réussi l'intégration des membres utilisateurs au conseil d'administration. Enfin, malgré quelques réserves (voir chapitre 4), la participation des employés aux différents comités est extrêmement développée et efficace.

La restructuration de l'organigramme, à la suite d'un problème de dissidence de la part de quelques employés, fut un succès sur tous les plans. Cela aura permis un assainissement du climat chez les employés, une organisation et une gestion plus efficaces des ressources humaines, ce qui aura conduit à un meilleur rendement. Avec ces conditions gagnantes, la Coop ne pouvait que poursuivre un essor déjà brillamment commencé.

2. Le plan de l'économie sociale

Les administrateurs et les gestionnaires de la Coop ont su créer et implanter dans le milieu, une entreprise d'économie sociale en aide domestique ayant une très bonne santé financière et une grande viabilité. Les services offerts émanent des besoins exprimés par le milieu et sont regroupés au sein d'un même organisme. De plus, ils sont dispensés par des personnes

compétentes et bien encadrées. Dans cette optique, l'achat d'un immeuble constitue un pas de plus dans la recherche et la revendication d'une autonomie sans cesse renouvelée. Les administrateurs et la direction ont des projets d'avenir importants, telle la création de logements sociaux. Ces projets font déjà l'objet de planification. L'énergie et la détermination étant des qualités propres aux administrateurs de la Coop, il ne fait nul doute que d'autres réussites attendent cette entreprise d'économie sociale.

La Coop, étant reconnue comme EESAD, offre des services de qualité dans le domaine de l'aide domestique. Le CLSC de La Jonquière collabore activement avec la Coop pour répondre aux besoins de la population de la collectivité de Jonquière. Des ententes ont été réalisées, selon le président du CA, afin de diriger vers la Coop toutes les demandes d'aide domestique. D'ailleurs, le CLSC ne possède pas les effectifs pour offrir ce type de services. De plus, elle génère des emplois stables et s'occupe de la formation de ses employés.

Enfin, l'accès à la démocratie représente une préoccupation importante pour les responsables de la Coop. Lors de la rencontre avec le président du CA, celui-ci a mentionné que la Coop devait travailler encore pour constituer ce qui serait « un vrai CA. » Dans ce but, le CA a pris la résolution d'augmenter le nombre d'administrateurs. Les deux administrateurs supplémentaires seraient choisis parmi les travailleurs et les utilisateurs. Selon le président, le rôle des administrateurs doit être davantage compris des travailleurs et des utilisateurs. Il cite en exemple les propos d'une travailleuse qui siégeait au CA lorsqu'il est entré membre de la Coop : « Un administrateur est juste là pour proposer ou appuyer les propositions » (entrevue 1 : président du CA). Selon lui, il faut plus que des « pions » pour faire avancer les différents dossiers. Il cite en exemple le comité d'équité salarial. Pour que les discussions soient intéressantes et qu'elles apportent quelque chose, dit-il, il faut que les employés donnent leur opinion et apportent leurs revendications (entrevue 1 : président du CA). En résumé, il faut que les membres de la Coop s'initient à une utilisation optimale de cet appareil de gestion.

Un autre point semble fort important aux yeux du président du CA : une croissance harmonieuse de la coopérative.

Nous sommes coupables de notre croissance, l'entreprise grandit trop vite, il faudrait prendre un mois ou deux et se stabiliser au plan des méthodes administratives... On essaie de le faire à travers tout cela, mais il nous manque du temps. Et puis, à qui doit-on dire non ? Que ferait la clientèle que nous refuserions ? (entrevue 1 : président du CA).

Ce sont là des aspects qui sont majeurs pour les administrateurs et des actions sont prises pour y remédier. Parmi ces stratégies, citons la planification des objectifs à atteindre et le plan de développement. De plus, la sensibilisation des administrateurs et de la direction à la croissance « contrôlée » de la Coop constitue une garantie supplémentaire du succès de l'entreprise.

3. Le plan sociétal

La création de la Coop repose entièrement sur une volonté de répondre à des besoins émanant du milieu. Une des membres du groupe fondateur est la directrice du centre communautaire *Les Aînés de Jonquière*; sa fonction lui permettait d'être en contact direct avec la population et de cerner ses besoins dans le domaine de l'aide domestique. L'implantation d'une coopérative donne l'occasion aux usagers de faire valoir leurs besoins en ce qui concerne l'aide domestique; ce style de gestion rend l'usager actif dans l'élaboration d'un processus adapté et spécifique en ce qui concerne l'aide domestique. Enfin, la Coop génère de l'emploi, elle a d'ailleurs été récompensée au niveau provincial, lors de la 7^e édition du Gala des 500. Elle a obtenu le bronze, récompensant les entreprises les plus créatrices d'emplois. Cet aspect prend tout son sens, lorsque l'on considère l'importance du taux de chômage dans la région du Saguenay.

CHAPITRE 8

LES CARACTÉRISTIQUES DU PROCESSUS D'INSTITUTIONNALISATION

Cette section a été élaborée avec la grille d'analyse pour une typologie des EESAD (Christian Jetté, 2002). Il sera question des dimensions institutionnelle et organisationnelle du rapport salarial et, enfin, des dimensions institutionnelle et organisationnelle du rapport de consommation de la Coop.

1. La dimension institutionnelle du rapport salarial

Sans conteste, on pourrait qualifier cette dimension d'inclusive. En effet, toutes les structures permettant de faire participer les trois catégories de membres de la Coop — usagers, travailleurs et membres de soutien — à l'orientation, à la gestion et à l'administration de la Coop sont en place. Ces outils sont déjà développés et utilisés. De plus, des mesures ont été prises pour encourager les employés à participer : rémunération des personnes membres des comités, encadrement (explications de la procédure à suivre en assemblée), etc. Le comité des employés offre aussi une tribune importante afin que chacun puisse faire valoir et exprimer ses opinions quant au fonctionnement et à la gestion de l'entreprise. Ce comité est d'ailleurs surnommé par les employés : le petit syndicat.

2. La dimension organisationnelle du rapport salarial

L'organisation du travail est *qualifiante* au sein de la Coop. La structure de l'organigramme permet aux préposés d'obtenir de l'avancement au sein de l'entreprise. Les horaires sont élaborés en collaboration avec les employés, en tenant compte de leurs affinités, de leurs aptitudes et de leur disponibilité. De plus, la formation des employés demeure une préoccupation constante des administrateurs et des dirigeants de la Coop.

3. La dimension institutionnelle du rapport de consommation

Il faut souligner une bonne participation des usagers aux assemblées générales annuelles. Des stratégies ont été développées pour atteindre cet objectif (assemblée sous forme de brunch, invitations personnalisées, etc.). De plus, les usagers sont présents et actifs au conseil d'administration. Les membres de soutien sont issus de la population et ils sont représentés au conseil d'administration. Pour l'année 2001-2002, c'est un membre de soutien qui en occupe la présidence.

4. La dimension organisationnelle du rapport de consommation

Les horaires de services à domicile sont déterminés par les clients eux-mêmes et les modalités de services sont calqués sur les besoins exprimés par ceux-ci. Il y a un suivi effectué régulièrement auprès de la clientèle. La Coop est toujours à l'affût des besoins des clients afin d'ajuster son éventail de services pour répondre le mieux possible aux besoins exprimés. Ces observations nous amènent à dire que la Coop a un rapport de consommation participatif.

CONCLUSION

La *Coop de solidarité de services à domicile du Royaume* est née des besoins soulevés par les changements démographiques et sociaux, entre autres le vieillissement de la population et le virage ambulatoire. Les personnes âgées de la collectivité de Jonquière réclamaient des services pour lesquels le CLSC de la Jonquière ne pouvait suffire. Il fallait une ressource nouvelle et suffisamment flexible pour s'adapter aux besoins spécifiques de la population. C'est dans ce contexte que la Coop a vu le jour, parrainée par le centre communautaire *Les Aînés de Jonquière*. Le Chantier de l'économie sociale de 1997 avait favorisé la création de plusieurs entreprises d'économie sociale en aide domestique; la Coop était de celles-là.

Les étapes déterminantes de l'histoire de la Coop furent la séparation d'avec l'organisme parrain, *Les Aînés de Jonquière*, le changement de la raison sociale de la Coop et l'achat d'un immeuble pour relocaliser ses bureaux. Il va sans dire que l'accréditation de la Coop en tant qu'entreprise d'économie sociale en aide domestique, qui a été accordée en août 1997, fut l'étape la plus décisive pour la Coop.

La Coop connaît ensuite un démarrage fulgurant. Elle prend de l'expansion au plan du volume d'heures de services vendues et au plan du personnel. L'entreprise se taille une place importante dans le domaine des services à domicile. D'ailleurs, le CLSC de La Jonquière dirige vers la Coop toutes les demandes concernant l'aide domestique. De plus, la qualité des services offerts est reconnue par le milieu. En effet, l'entreprise s'est vue remettre des distinctions par la Chambre de commerce de Jonquière en 1999 et en 2002. Elle a également mérité le bronze, au niveau provincial, lors de la 7^e édition du Gala des 500, prix récompensant les entreprises créatrices d'emplois.

L'achat d'un immeuble ayant appartenu à la Caisse populaire Saint-Laurent, sur la rue Saint-Jacques à Jonquière, ancre davantage la Coop au sein de la communauté. En effet, une grande partie de la clientèle de l'entreprise provient de ce quartier et des quartiers environnants. De plus, cet investissement réduira les dépenses de la Coop en ce qui concerne les frais de loyer et l'immeuble fera partie des biens de la coopérative.

L'avenir de la Coop semble assuré. Le président du CA croit qu'un style de gestion adapté à la croissance de l'entreprise devrait favoriser la longévité de la *Coop de solidarité de services à domicile du Royaume*. Les administrateurs sont optimistes; selon eux, le Programme d'exonération financière, dont dépend l'entreprise, devrait être renouvelé et même développé par le gouvernement. Cette assurance provient du fait qu'avec le virage ambulatoire, les EESAD jouent un rôle clé dans le maintien à domicile des personnes âgées au Québec. Les ménages actifs ne représentent que 8 % de la clientèle de la Coop et le président ne prévoit pas de stratégie pour faire augmenter ce pourcentage. La clientèle de l'entreprise connaît une bonne courbe de croissance, et avec les prévisions sociodémographiques concernant, entre autres, le vieillissement de la population, elle devrait se maintenir à un taux acceptable.

Mais qu'est-ce qui fait la particularité d'une entreprise ? Pour tenter de répondre à cette question, observons deux entreprises d'économie sociale en aide domestique : le *Service des aides familiales de La Baie* (Service) et la *Coop de solidarité de services à domicile du Royaume*. Les aspects examinés seront : 1) le statut juridique; 2) le style de gestion; 3) les projets.

1. Le statut juridique

Le Service est un organisme sans but lucratif (OSBL), un OSBL bonifié qui fonctionne comme une coopérative, dira la directrice lors d'une rencontre. L'autre entreprise, la Coop, est une coopérative de solidarité dont la mission est de répondre aux besoins des membres : usagers et employés. De plus, les membres doivent faire partie des instances décisionnelles de l'entreprise. La Coop a mis en place des mesures formelles afin d'impliquer les employés au plan de la gestion. De même, des efforts sont faits pour encourager et augmenter la participation des usagers. Le Service, tout en ayant une gestion participative, possède moins de procédés formels pour susciter la participation des employés et des usagers. La participation des employés relève davantage des caractéristiques de gestion de la directrice et du personnel administratif et du souci qui est le leur de créer des conditions de travail justes et équitables. Au moment de la rédaction de la monographie, la participation des usagers était un sujet de réflexion pour les administrateurs et la direction du Service.

2. Le style de gestion

Le terme décrivant le mieux le style de gestion qui prévaut au sein du Service est, certainement, la convivialité. Il n'y a presque pas d'intermédiaires entre les aides familiales et la directrice, ni entre les clients et celle-ci. Il est très facile pour les employés d'aborder et de rencontrer la directrice. La qualité des relations humaines constitue un aspect primordial pour tous les acteurs de l'entreprise. D'ailleurs, l'excellence du taux de rétention des employés vient confirmer ce point. En effet, certains employés sont en poste depuis 1992, année de l'ouverture du Service.

L'organigramme de la Coop est beaucoup plus complexe : chacun occupe une fonction précise et déterminée à l'avance. Les préposés, dans le cadre normal de leur fonction, ne rencontrent qu'exceptionnellement la directrice. Au sein de la Coop, les préposés ont des contacts plus fréquents avec leur agent d'affectation pour les questions d'horaire et de jumelage. Il est plus rare que les préposés aient des contacts avec les autres membres du personnel administratif. Les valeurs prépondérantes modulant la gestion de la Coop pourraient être le rendement et l'efficacité. Il demeure que le climat de travail semble très détendu parmi les employés de la Coop.

3. Les projets

Les projets du Service demeurent dans la foulée des objectifs de départs : créer des emplois stables et offrir des services de qualité. Les administrateurs sont sensibles au développement de l'autonomie financière de l'entreprise par rapport aux subsides en provenance de l'État. Les stratégies employées pour diversifier les revenus sont nombreuses. Par exemple, par l'achat d'un immeuble comptant six logements, le Service a ciblé plusieurs objectifs :

- relocaliser les bureaux de l'entreprise;
- diminuer les frais de loyer;
- obtenir des revenus de location pour cinq logements;
- créer des logements sociaux répondant à des besoins de la communauté.

Le président de la Coop, de son côté, affirme ne pas chercher à limiter la dépendance de l'entreprise vis-à-vis des programmes gouvernementaux. Selon lui, le taux de vieillissement de la

population pour les années à venir serait garant de la pérennité du PEFAD. La fin de l'année 2001 a marqué la concrétisation d'un projet important : l'acquisition d'un immeuble. Il va sans dire que le but premier de cet achat était de limiter les frais de loyer. Selon le président, il pourrait être question, plus tard, de logements sociaux. Pour les prochains mois, les priorités de la Coop gravitent autour de la gestion de l'entreprise (administration, ressources humaines, etc.) qui se développe rapidement.

Il y aurait encore plusieurs points de comparaison à établir, par exemple le vocabulaire utilisé pour décrire les différents postes : aides familiales par rapport à préposés, etc. Mais, cet exercice donnerait-il des indices sur ce qui donne sa véritable identité à une entreprise ? En se basant sur les entrevues et les rencontres réalisées, il semblerait que la spécificité de ces organismes réside dans le charisme des acteurs qui y sont impliqués.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- CASTEL, R. 1995. *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Paris : Fayard, L'espace politique.
- CORBEIL, C., 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. Descarries 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. , 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 : Gaétan Morin
- LAVILLE, Jean-Louis, NYSSSENS, Marthe (sous la direction de). 2001. *Les services sociaux entre associations, État et marché. L'aide aux personnes âgées*, collection « Recherche », Série « Bibliothèque du MAUSS », Économie solidaire et démocratique.
- LEMIEUX, Vincent (1982). *Réseaux et appareils. Logique des systèmes et langages des graphes*, Québec et Paris : Edisem et Maloine.
- 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., 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 coeur 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*, 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.

ANNEXES

ANNEXE 1**Liste des entrevues des acteurs
de la *Coop de solidarité de services à domicile du Royaume***

Acteurs	Nombre d'entrevues
Directrice	2
Directrice des opérations	2
Président du conseil d'administration	1
Préposés*	5
Usagers*	5
Préposée <i>Senior</i>	3

* *Note : entrevues réalisées auprès de personnes différentes.*

ANNEXE 2

Protocole d'entrevue

Administrateur et conseil d'administration *Coop de solidarité de services à domicile du Royaume*

Évolution de cette entreprise d'économie sociale

1. Quelle est la constitution du CA de la Coop ?
 - Êt 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 la Coop s'insère-t-elle dans la communauté en tenant compte des autres organismes en place ?
8. Les changements sociaux et démographiques ont-ils entraîné des modifications au sein de la Coop (gestion, organisation, structure) ?
9. Comment voyez-vous le développement de la Coop (perspectives d'avenir) ?

ANNEXE 3

Protocole d'entrevue pour les EESAD

Préposés

1. Depuis combien de temps travaillez-vous pour la Coop ? Avez-vous développé un sentiment d'appartenance par rapport à la Coop ?
2. Avez-vous déjà occupé d'autres emplois avant ? Aviez-vous déjà travaillé auprès de personnes âgées ou en perte d'autonomie ?
3. Comment avez-vous décidé de travailler pour la Coop ?
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. Êtes-vous membre du CA (ou d'un autre comité) ? Avez-vous déjà utilisé cette structure ? Pourquoi ?
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 valorisé par les différents acteurs de la Coop ?
 - Les gestionnaires (le CA).
 - Le personnel administratif.
 - Les bénéficiaires.
 - Vos familles.
 - La population.
8. Que vous apporte l'exercice de votre travail, au plan personnel ?
9. Qui sont vos bénéficiaires (type de clientèle) ?

10. Parlez-moi des relations que vous avez avec vos clients.
11. Selon vous, quels sont les impacts de votre travail dans la vie de vos clients ? Vos clients vous manifestent-ils leur satisfaction ?
12. Sentez-vous une reconnaissance ou une valorisation de votre travail de la part des différents intervenants du réseau de la santé ?
13. Dans le cadre de votre travail, avez-vous à interagir avec d'autres organismes (bénévoles, organismes communautaires, CLSC) ? Comment cela se passe-t-il ?
14. Avez-vous reçu une formation avant ou après avoir été embauchée ? En quoi consistait-elle ? Qui la donnait ?
15. Qui supervise votre travail ? Comment cela se passe-t-il ?
16. Parlez-moi des possibilités d'avancement dans votre milieu de travail.

ANNEXE 4

Protocole d'entrevue

La Coop de solidarité de services à domicile du Royaume

Clients

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 préposée ? Avez-vous toujours employé une personne relevant de la *Coop de solidarité de services à domicile du Royaume* ? 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 admissibilité 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 préposée ? Est-ce important pour vous de conserver la même personne ? Parlez-moi de la relation que vous avez avec votre préposée ?
8. À quels besoins spécifiques vient répondre la préposée ? Sans elle, pourriez-vous demeurer dans votre appartement ?
9. Recevez-vous l'aide d'autres organismes ou personnes du réseau de la santé ?
10. La Coop 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

La Coop de solidarité de services à domicile du Royaume

Directrice

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, statu quo) ?

ANNEXE 6

Protocole d'entrevue pour les EESAD

Personnel administratif

1. Depuis combien de temps travaillez-vous pour la *Coop* ? Avez-vous développé un sentiment d'appartenance par rapport à la *Coop* ?
2. Avez-vous déjà occupé d'autres emplois avant ? Avez-vous déjà travaillé auprès de personnes âgées ou en perte d'autonomie ?
3. Comment avez-vous décidé de travailler pour la *Coop* ?
4. Parlez-moi de votre travail, décrivez-moi 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. Parlez-moi de votre propre style de gestion du personnel. Parlez-moi de vos relations de travail avec vos supérieurs hiérarchiques, avec vos subalternes.
6. Parlez-moi du style de gestion de l'entreprise. Favorisez-vous la participation des employés ? Parlez-moi du comité de gestion.
7. Parlez-moi de vos conditions de travail (salaire, horaires, avantages sociaux, etc.). Êtes-vous satisfaite de vos conditions de travail ?
8. Parlez-moi des relations existant entre les acteurs de la *Coop* :
 - les gestionnaires (le CA);
 - le personnel administratif;
 - les bénéficiaires.
9. Parlez-moi de la valorisation du travail de préposé en aide domestique ?
10. Qui sont vos bénéficiaires (type de clientèle) ?
11. Quelle est la position de *la Coop* envers les relations entre les préposés et les clients ?
12. Selon vous, quels sont les impacts du travail dans la vie quotidienne de vos clients ? Vos clients vous manifestent-ils leur satisfaction ?

13. Sentez-vous une reconnaissance ou une valorisation du travail des préposés, de la part des différents intervenants du réseau de la santé ?
14. Dans le cadre de votre travail, avez-vous à interagir avec d'autres organismes (bénévoles, organismes communautaires, CLSC) ? Comment cela se passe-t-il ?
15. Les préposés reçoivent-ils une formation après avoir été embauchés ? En quoi consistait-elle ? Qui la donne ?
16. Parlez-moi des possibilités d'avancement dans votre milieu de travail.
17. On parle de plus en plus de syndiquer les employés des entreprises d'économie sociale, qu'en pensez-vous ?