

LABORATOIRE DE RECHERCHE SUR LES PRATIQUES  
ET LES POLITIQUES SOCIALES

***CAHIERS DU LAREPPS***

**No 02-04**

**La Grande Vadrouille**

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

par

**Florence Vinit, Christian Jetté  
et Mélanie Fontaine**

École de travail social  
Université du Québec à Montréal

© LAREPPS/UQÀM  
Mars 2002

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2002

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Canada, 2002

ISSN 1490-8069

## TABLE DES MATIÈRES

<b>LISTE DES TABLEAUX ET DES SCHÉMAS.....</b>	<b>v</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>6</b>
<b>MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>8</b>
<b>1. Le contexte d'émergence .....</b>	<b>10</b>
1.1 LE SECTEUR D'ACTIVITÉ .....	10
1.2 LE MILIEU .....	15
1.3 LE PROJET INITIAL .....	17
1.4 LES PROMOTEURS .....	18
1.5 LE DÉMARRAGE.....	18
1.6 LES APPUIS .....	21
1.7 LE CHOIX DU STATUT JURIDIQUE.....	23
<b>2. LES ACTEURS DE LA GRANDE VADROUILLE.....</b>	<b>25</b>
2.1 LES PRÉPOSÉS .....	25
2.2 LE PERSONNEL ADMINISTRATIF.....	28
2.3 LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	28
2.4 LES USAGERS.....	30
2.4.1 <i>Les personnes âgées</i> .....	32
2.4.2 <i>Les personnes référées par les CLSC</i> .....	32
2.4.3 <i>Le grand public</i> .....	33
2.5 LE RÉSEAU.....	34
<b>3. LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE.....</b>	<b>36</b>
3.1 LES OBJECTIFS ET LES PRIORITÉS DE L'ENTREPRISE .....	36
3.1.1 <i>Les objectifs</i> .....	36
3.1.2 <i>Les priorités</i> .....	36
3.2 LES ASPECTS STRATÉGIQUES.....	38
3.3 LES SERVICES PRODUITS .....	39
3.4 LES DONNÉES FINANCIÈRES .....	40
3.5 LA PRODUCTION DES SERVICES .....	46
3.6 L'ORGANISATION DU TRAVAIL.....	47
3.7 LES ASPECTS SOCIAUX DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL.....	50
3.7.1 <i>La conciliation famille-travail</i> .....	50
3.7.2 <i>Le roulement de personnel</i> .....	50
<b>3.7.3 Le sentiment d'utilité et de satisfaction au travail.....</b>	<b>52</b>
3.8 LA FORMATION DES PRODUCTEURS DE SERVICES .....	53
3.9 LA CONSOMMATION DES SERVICES .....	54
<b>4. LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE .....</b>	<b>56</b>

---

4.1 LES RAPPORTS DE POUVOIR À L'INTERNE .....	56
4.1.1 <i>Le conseil d'administration et la direction</i> .....	56
4.1.2 <i>L'assemblée générale et le membership</i> .....	59
4.1.3 <i>L'inclusion des employés et des usagers</i> .....	60
4.1.4 <i>Les acquis des producteurs salariés</i> .....	62
4.1.5 <i>La culture d'entreprise</i> .....	63
4.2 LES RAPPORTS AVEC L'EXTÉRIEUR.....	65
<b>5. BILAN SUR LE PLAN DE L'ÉCONOMIE SOCIALE .....</b>	<b>66</b>
5.1 SUR LE PLAN DES RÉALISATIONS .....	66
5.2 SUR LE PLAN SOCIÉTAL ET SUR LE PLAN DE L'ÉCONOMIE SOCIALE .....	68
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>71</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>73</b>
1. OUVRAGES GÉNÉRAUX .....	73
2. ENTREVUES ET NOTES D'OBSERVATIONS .....	76

## LISTE DES TABLEAUX ET DES SCHÉMAS

### 1. Tableaux

<b>Tableau 1.</b> Nombre d'heures de services achetées à des agences privées pour les trois CLSC du territoire de <i>La Grande Vadrouille</i> en 1994-1995 .....	12
<b>Tableau 2.</b> Données concernant la population des CLSC du territoire de <i>La Grande Vadrouille</i> en 1996 .....	15
<b>Tableau 3.</b> Données sociodémographiques des préposés à l'entretien ménager de <i>La Grande Vadrouille</i> en 2001 .....	25
<b>Tableau 4.</b> Niveau d'études et durée d'emploi des préposés à l'entretien ménager de <i>La Grande Vadrouille</i> en 2001 .....	25
<b>Tableau 5.</b> Nombre et proportion d'usagers selon le groupe d'âge et le type d'allocation en 2000 .....	29
<b>Tableau 6.</b> Nombre et proportion d'usagers selon le groupe d'âge, le type d'allocation et le sexe en 2000 .....	30
<b>Tableau 7.</b> Revenus en dollars de <i>La Grande Vadrouille</i> par poste budgétaire et en proportion du total annuel de 1997-1998 à 2000-2001 .....	42
<b>Tableau 8.</b> Dépenses d'administration et d'opération de <i>La Grande Vadrouille</i> de 1997-1998 à 2000-2001 .....	44
<b>Tableau 9.</b> Solde des revenus et dépenses de <i>La Grande Vadrouille</i> de 1997-1998 à 2000-2001 .....	45
<b>Tableau 10.</b> Nombre de départs au cours de l'année 1999-2000 selon les années d'expérience et le type d'emploi .....	50

### 2. Schéma

<b>Schéma 1.</b> Organigramme de <i>La Grande Vadrouille</i> .....	55
--	----

## INTRODUCTION

Cette monographie présente les résultats d'une recherche portant sur l'entreprise d'économie sociale en aide domestique (EESAD) *La Grande Vadrouille*, implantée dans les territoires couverts par les CLSC Métro, Côte-des-Neiges et Notre-Dame-de-Grâce-Montréal-Ouest à Montréal. L'étude de cette entreprise a été réalisée par des membres du CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats) et du LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), réunis autour de l'équipe Économie sociale, santé, bien-être (Vaillancourt et Labesse, 1997) et de l'Alliance de recherche université-communautés (ARUC) en économie sociale. Cette monographie s'inscrit dans le cadre plus général de l'étude de dix entreprises d'économie sociale en aide domestique réparties dans cinq régions différentes du Québec<sup>1</sup>. La monographie de *La Grande Vadrouille* constitue ainsi l'une des trois études réalisées dans la région de Montréal.

Cette recherche vise ainsi à éclairer les caractéristiques organisationnelles et institutionnelles ainsi que les conditions d'émergence de cette entreprise d'économie sociale en aide domestique, créée en 1997 et ayant un statut d'OBNL. Nous porterons également une attention particulière aux éléments d'analyse qui nous permettront de faire un portrait des pratiques démocratiques de l'entreprise. Pour ce faire, nous mettrons à profit deux grilles de collecte de données, la première élaborée par Yvan Comeau (2000), professeur à l'École de service social de l'Université Laval et la seconde conçue par Christine Corbeil et Francine Descarries, professeures à l'Université du Québec à Montréal (Corbeil et Descarries, 2000).

Ultérieurement, à partir des éléments recueillis dans les dix monographies du projet, nous procéderons à une analyse sectorielle de l'aide domestique au Québec, en identifiant les facteurs à partir desquels il est possible pour ces organismes de jouir de conditions de développement suffisantes pour remplir leur mission.

La présente monographie se divise en cinq grandes parties. Après avoir brièvement rappelé les outils méthodologiques utilisés pour constituer cette monographie, nous enchaînerons avec la section portant sur le contexte d'émergence ayant mené à la création de l'entreprise (description du secteur de l'aide domestique, appuis reçus, territoire desservi,

---

<sup>1</sup> Cette recherche a pu compter sur une subvention spécifique du Conseil québécois de la recherche sociale (CQRS), devenu le Fonds de recherche sur la société et la culture.

etc.). La deuxième section du document sera consacrée à la présentation des acteurs sociaux impliqués dans la gestion de l'organisme et dans la production et la prestation des services.

La section 3 portera sur les éléments organisationnels de l'entreprise, en l'occurrence, les objectifs et la mission poursuivis par l'organisme, le type de financement qu'elle reçoit, l'organisation du travail, la formation des préposés, etc. La section 4, quant à elle, nous permettra de tracer le portrait des dynamiques institutionnelles à l'œuvre au sein de *La Grande Vadrouille*. Ces dynamiques concerneront principalement les rapports de pouvoir à l'interne (rôle du conseil d'administration et de la direction, relations de travail, acquis des producteurs de services, etc.) et les rapports à l'externe, c'est-à-dire les rapports tissés principalement avec les partenaires des secteurs public et communautaire impliqués dans la prestation des services produits par *La Grande Vadrouille*.

Enfin, la dernière section du document, la section 5, permettra de procéder à une analyse synthétique des divers éléments mis en lumière dans les sections précédentes, tant sur le plan des réalisations de l'entreprise, que sur le plan de l'économie sociale en général. Nous terminerons, bien entendu, avec une conclusion, qui fera une récapitulation des principaux éléments mis en relief dans la monographie.

## MÉTHODOLOGIE

L'élaboration de cette monographie a nécessité différents modes de cueillette des données. Dans un premier temps, un travail de recherche dans les archives de *La Grande Vadrouille* nous a permis de récolter la majeure partie de nos informations. La « littérature grise » de l'entreprise (procès-verbaux, bilans, documents de travail, etc.) fut mise à notre disposition grâce à la collaboration de la direction. Nous avons également consulté, à fin d'analyse, les ressources documentaires concernant le secteur de l'aide domestique (articles, ouvrages, rapports de recherche, etc.).

Treize entrevues furent ensuite réalisées avec des informateurs clés : deux avec la directrice de *La Grande Vadrouille*, une avec le directeur des ressources humaines, cinq avec les membres du conseil d'administration (président, vice-présidente, représentant des usagers, et un ancien administrateur), puis trois avec les organisateurs communautaires des CLSC présents sur le territoire couvert par l'organisme. Enfin, trois entrevues furent menées auprès d'employés de terrain de l'entreprise.

Ces entretiens, d'une durée variant de trois quarts d'heure à une heure et demie, se sont déroulés entre décembre 2000 et février 2001 dans les locaux de *La Grande Vadrouille* ou sur le lieu de travail des personnes interrogées. Ils ont été menés de façon semi-directive à partir d'une grille d'entretien adaptée à chaque personne interviewée<sup>2</sup>.

Enfin, nous avons eu la possibilité de participer à la réunion d'équipe mensuelle des employés de terrain, réunion d'une durée de quatre heures, au cours de laquelle nous avons bénéficié d'un temps d'échange avec les employés de l'entreprise (la moitié des effectifs) d'environ trois quarts d'heure. L'observation de cette réunion a eu lieu sur un mode non participatif et fut pour nous l'unique occasion de pouvoir réunir des préposés habitant dans des secteurs très variés et ne venant qu'à cette occasion dans les locaux de *La Grande Vadrouille*.

---

<sup>2</sup> Le contenu du guide d'entrevue est disponible aux locaux des équipes du CRISES et du LAREPPS à l'UQAM.

Nous avons pu également accompagner, au cours de l'une de ses journées de travail, l'agent de liaison de *La Grande Vadrouille*, qui est la personne responsable des ententes de services avec les usagers. Ce fut pour nous l'occasion de rencontrer certains futurs usagers de l'entreprise, d'évaluer leurs besoins et leurs attentes.

Par la suite, les données recueillies furent classées et analysées à partir des dimensions définies dans nos grilles de catégorisation des données pour l'étude des activités de l'économie sociale (Comeau, 2000; Corbeil et Descarries, 2000) et mises en perspective en fonction de notre cadre théorique (Vaillancourt et Jetté, 2001 ; Jetté *et al.*, 2000 ; Lévesque et Mendell, 1999 ; Vaillancourt et Jetté, 1997 ; Vaillancourt et Labesse, 1997 ; Bélanger et Lévesque, 1990 ; 1991).

## 1. LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE

### 1.1 Le secteur d'activité

*La Grande Vadrouille* est l'une des 103 entreprises d'économie sociale en aide domestique (EESAD) qui ont été mises sur pied au Québec depuis 1997, et l'une des 11 entreprises du même genre installées sur le territoire de la Ville de Montréal (RAMQ, 2002). Le développement des EESAD s'est amorcé suite aux pourparlers ayant eu lieu lors du Sommet socio-économique de 1996, qui a réuni quelques-uns des plus importants acteurs sociaux du Québec autour de la question de l'économie et de l'emploi : Gouvernement du Québec, Chantier de l'économie sociale, représentants des organismes communautaires et des groupes de femmes, syndicats et patronats. À cette occasion, des ententes furent prises entre les divers partenaires présents afin de concrétiser un certain nombre de projets associés aux « infrastructures sociales », découlant des revendications mises de l'avant par le mouvement des femmes lors de la Marche des femmes effectuée sous le thème *Du Pain et des roses* en 1995. Ces nouveaux projets devaient permettre de répondre, notamment, à des besoins en matière d'aide à domicile. Parmi les nouvelles entreprises mises sur pied pour répondre à ces besoins, 90 % d'entre elles étaient des entreprises qui n'existaient pas auparavant et que les promoteurs ont dû mettre sur pied de toute pièce pour répondre aux besoins de services en matière d'aide domestique sur leur territoire.

Sous l'impulsion du Chantier de l'économie sociale et du gouvernement québécois — ce dernier s'étant engagé, lors du Sommet, à mettre sur pied le Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique (PEFSAD), afin de soutenir financièrement la demande de services en aide domestique<sup>3</sup> —, les promoteurs locaux d'économie sociale étaient invités à soumettre des projets visant à créer, sur un territoire couvrant de un à quatre CLSC, une entreprise qui prendrait en charge les services d'entretien ménager lourd et léger pour les personnes dans le besoin. Par contre, le panier de services livrés par les EESAD devait se limiter à l'entretien ménager lourd et léger.

Il s'agissait, par cette mesure, de ne pas empiéter sur les tâches des auxiliaires familiales des CLSC qui avaient eu, du moins dans un premier temps, la responsabilité de dispenser les

---

<sup>3</sup> Ce programme permet de verser à l'entreprise un montant pour permettre de combler la différence entre le coût des services et le revenu de l'utilisateur. Ce programme comprend deux volets : une aide fixe inconditionnelle attribuable à l'ensemble des usagers ainsi qu'une aide variable accordée selon les revenus des clients âgés de plus de 65 ans, des personnes en perte d'autonomie ou de celles qui sont référées par le CLSC.

services d'aide domestique en même temps que les services d'hygiène aux personnes en perte d'autonomie. Or, au cours des années 1980, dans un contexte de restrictions budgétaires et de hausse de la demande de services à domicile, les CLSC ont progressivement délaissé les services d'aide domestique, sauf pour les personnes bénéficiant d'un plan d'intervention incluant d'autres services professionnels (ergothérapie, réadaptation, etc.). Cet abandon progressif des services d'aide domestique a permis aux CLSC de recentrer leur mission à l'égard des services à domicile et de se concentrer davantage sur la prestation de services d'hygiène et de soins professionnels (Vaillancourt et Jetté, 2001).

Ainsi, les soins d'hygiène et de mobilisation représentaient en ??? de 60 à 90 % des tâches des auxiliaires familiales et sociales dans plus du tiers des CLSC du Québec. Les autres types de services (aide à l'alimentation, préparation des repas, lessive, course, entretien ménager) comptaient pour seulement de 1 à 9 % des tâches dans près de deux tiers des CLSC (Chantier de l'économie sociale, 1997). De plus, aucun CLSC n'offrait de service d'entretien lourd. Le gardiennage simple (non jumelé à d'autres services) reste cependant offert dans les cas complexes (personnes avec des problèmes cognitifs ou de comportement, personnes alitées, etc.). En conséquence, on constate que les producteurs des services d'aide domestique, de répit ou de gardiennage, contrairement aux services psychosociaux, de réadaptation ou de soins à domicile dispensés en grande partie par des ressources du secteur public, peuvent varier considérablement en fonction des CLSC et des territoires.

En outre, il faut considérer que, depuis la fin des années 1980, les CLSC possèdent une enveloppe budgétaire régionalisée pour les services à domicile, ce qui leur donne une certaine marge de manœuvre pour la répartition des ressources affectées aux services à domicile. C'est dans ce contexte, d'ailleurs, que plusieurs CLSC ont commencé à acheter des services d'aide domestique auprès d'entreprises privées, avec comme principal avantage une flexibilité des services, mais également une prestation rendue à moindre coût en raison principalement des salaires moins élevés versés aux travailleurs dans les agences privées<sup>4</sup>. Ainsi en 1994-1995, le montant de ces achats s'élevait à 8 245 676 \$ pour un total de 829 409 heures (Corbin et Lavoie, 1996).

---

<sup>4</sup> Il faut toutefois considérer que certains CLSC, notamment ceux créés au cours des années 1980, n'ont pratiquement jamais dispensé de services d'aide domestique. Ils ont donc toujours fait appel à des agences privées ou des organismes communautaires présents sur leur territoire. Ce type de pratique ne date donc pas des années 1990 et avait commencé bien avant, au cours des années 1980.

Au cours des années 1980 et 1990, il était également possible pour une personne en perte d'autonomie de recevoir des services d'aide domestique financés à partir de la formule de l'allocation directe. La personne en situation de demande (le plus souvent des personnes handicapées) recevait un financement du CLSC, puis elle était mise en contact avec un travailleur autonome qui effectuait les services requis. Ce système, peu coûteux pour les CLSC, fut étendue aux personnes âgées. Il comportait cependant le désavantage d'exposer les personnes âgées à certains abus, notamment lorsque leur état de santé (difficultés cognitives par exemple) ne permettait pas d'assumer correctement leur statut d'employeur.

Enfin, jusqu'en 1998, l'utilisateur était susceptible de financer à ses propres frais les services d'aide domestique reçus, lorsque **celui-ci** ne s'inscrivait pas dans une prise en charge conjointe par d'autres professionnels. Il avait alors recours à des entreprises privées ou à des travailleurs autonomes. Or, les services offerts par les entreprises privées sont souvent à des prix prohibitifs pour les personnes les plus démunies. Quant aux organismes communautaires, leur implication restait limitée à de petits territoires et ne pouvait combler la totalité des besoins existants : « Il est cependant clair que le principal obstacle au développement de ce marché (était) l'insuffisance de la solvabilité de la demande. Les revenus de la majorité de ces personnes demeurent limités et l'aide domestique dev(enait) pour elles un luxe qu'elles ne (pouvai)ent s'offrir qu'occasionnellement, voire jamais, malgré leurs besoins » (Aveline, 1996).

Dans ce contexte, le but du Chantier de l'économie sociale et des responsables des EESAD étaient donc d'offrir des services d'aide domestique accessibles aux personnes âgées et dont le prix, compensé par un investissement financier du Gouvernement, serait modulé en fonction de leurs revenus. En croisant les ressources publiques et privées, l'enjeu était de pouvoir diminuer le coût de revient des services d'aide domestique, de les rendre plus compétitifs face au marché noir, mais également d'élargir leur accès aux ménages actifs (dont le rythme de vie ne permet pas toujours de concilier le travail et la famille, notamment pour les femmes qui font face à une double tâche).

Les EESAD s'inscrivent donc dans un mouvement plus large de développement d'un tiers secteur constitué d'entreprises ayant une vocation à la fois sociale et économique, et caractérisé par un mode de fonctionnement et de financement pluriel. Les services produits par ces entreprises se présentent comme complémentaires aux services de maintien à domicile dispensés par le secteur public et se veulent une alternative visant à concurrencer le travail au noir (Lévesque et Vaillancourt, 1998).

Au moment de la réalisation de notre étude, on comptait 103 EESAD qui étaient associées à l'un ou l'autre des deux regroupements provinciaux suivants (???) : la Fédération des coopératives de services à domicile du Québec (FCSDQ), qui, comme son nom l'indique, ne regroupe que des entreprises coopératives (coopératives d'usagers, de travailleurs ou de solidarité), et le Regroupement des entreprises d'économie sociale en aide domestique du Québec (REESADQ), qui rassemble des entreprises d'économie sociale ayant un statut d'OBNL ou de coopérative. Outre leur composition, ces deux regroupements diffèrent quant à leur position à l'égard du panier de services offerts : le premier souhaite en effet élargir la gamme de services au-delà des ententes prises lors du Sommet socio-économique de 1996 (ménages lourds et légers et lessive), tandis que le second demeure plus prudent quant à un éventuel élargissement des services, afin de ne pas faire de substitution avec les emplois du secteur public. *La Grande Vadrouille*, elle, est membre du REESADQ.

En ce qui concerne plus spécifiquement le territoire desservi par *La Grande Vadrouille*, précisons qu'avant la création de l'entreprise — et au moment des négociations du Chantier d'économie sociale —, chacun des trois CLSC avait recours à l'achat de services avec des agences privées selon le nombre d'heures indiqué dans le tableau suivant :

**Tableau 1 : Nombre d'heures de services achetées à des agences privées pour les trois CLSC du territoire de *La Grande Vadrouille* en 1994-1995**

	Nombre d'heures de services	Proportion d'heures consacrée à l'entretien ménager (%)
<b>CLSC Métro</b>	35 193	15 %
<b>CLSC Notre-Dame-de-Grâce</b>	16 427	35 % *
<b>CLSC de Côte-des-Neiges</b>	73 479	7 %

\* Inclut la lessive

Certains territoires de CLSC étaient également desservis par des organismes à but non lucratif (OBNL). C'était le cas, notamment, du CLSC de Côte-des-Neiges, où un OBNL avait été créé (*Aide aux foyers*) afin d'offrir des services d'entretien à des tarifs moins élevés (6 \$ à 8 \$ de

l'heure) que les entreprises privées, dont les tarifs variaient entre 10 \$ et 12 \$ de l'heure avec un minimum d'heures d'entretien léger requis<sup>5</sup>.

Les services provenant d'OBNL, offerts de manière sporadique grâce au support de bénévoles et du personnel du CLSC de Côte-des-Neiges, ne couvraient pas toutefois l'ensemble de la demande, le manque de financement empêchant le développement des services comme leur suivi. L'organisatrice communautaire qui en avait la charge au CLSC de Côte-des-Neiges précisait pourtant en entrevue que les délais d'attente étaient quasiment nuls et que la population ayant recours à ce type de services semblait en être satisfaite (Entrevue n° 2, 2001 : 2).

Le CLSC Notre-Dame-de-Grâce-Montréal-Ouest a vécu une situation similaire : le *Senior Citizen Council*, organisme voué principalement à la défense des droits des aînés, avait mis sur pied un service nommé *Rent a Hand*, pour répondre aux besoins d'aide domestique auxquels le CLSC ne pouvait répondre.

Sur le territoire du CLSC Métro, l'organisme communautaire *Contactivité*, qui offre encore actuellement un service d'aide domestique, assurait certains services. Mais celui-ci ne dessert qu'une partie de la population âgée de son territoire sans être en mesure d'élargir ses services à un ensemble plus vaste.

Enfin, un des organismes partenaires de *La Grande Vadrouille*, *Le Foyer Laurentien* (coopérative d'habitation de personnes âgées) disposait également d'une organisation en aide domestique dans le cadre des programmes Extra (expérience de travail). Il comprenait une vingtaine d'employés bénéficiaires de l'aide sociale et desservait des clients du foyer à un coût modique de 2 \$ de l'heure. Il s'agissait d'une mesure de réinsertion puisque l'entreprise ne faisait que couvrir ses frais de fonctionnement (Entrevue n° 4, 2001 : 2).

D'ailleurs, selon une étude publiée par la Régie régionale de Montréal-Centre au milieu des années 1990, l'objectif de ces OBNL consistait surtout « à faire le jumelage entre les travailleurs et les demandeurs de service » (Corbin et Lavoie, 1994 : 52). Par contre, ces organismes avaient peu d'emprise sur la qualité des services et n'exerçaient aucun contrôle sur les revenus gagnés, qui pouvaient donc être dans plusieurs cas considérés comme des revenus provenant du travail au noir. On retrouvait sensiblement la même situation dans le cas des banques de travailleurs tenues par certains CLSC.

---

<sup>5</sup> Le coût de l'entretien lourd et des grands ménages était souvent établi sur la base d'un montant forfaitaire suivant la grandeur du logement et les travaux à effectuer.

C'est dans ce contexte d'émergence que l'entreprise *La Grande Vadrouille* est née, c'est-à-dire à la suite de la dissolution d'*Aide aux Foyers* du CLSC de Côte-des-Neiges et de la décision des différents organismes communautaires du territoire de transférer l'activité qu'ils menaient dans le domaine de l'aide domestique à l'entreprise naissante. Néanmoins, cette nouvelle formule ne correspondait pas nécessairement aux besoins de chacun : certains travailleurs d'*Aide aux Foyers* participèrent aux débuts de *La Grande Vadrouille* pour ensuite la quitter, refusant l'encadrement qui leur était proposé.

De même, sur les 125 usagers qui bénéficiaient de l'*Aide aux Foyers*, aucun d'entre eux ne sont à présent rattachés à *La Grande Vadrouille*. L'organisme *Contactivité*, présent sur le territoire du CLSC Métro a, quant à lui, décliné l'offre de fusion avec l'entreprise d'économie sociale, pour poursuivre ses opérations de façon autonome.

De leur côté, les directions des CLSC impliquées voyaient dans le recours à un organisme comme *La Grande Vadrouille* l'occasion d'avoir un meilleur contrôle sur la qualité des services rendus. Les directions de ces CLSC considéraient que le fait d'abandonner certains services ne risquaient pas de se faire au détriment des usagers et permettaient au contraire d'assurer une continuité dans la livraison des services (Entrevue n° 6, 2001a : 1).

## 1.2 Le milieu

Le territoire décrit dans les lettres patentes de *La Grande Vadrouille* correspond à celui des CLSC de Côte-des-Neiges et Notre-Dame-de-Grâce-Montréal-Ouest, les deux CLSC visés initialement par le projet, auxquels s'est ajouté, par la suite, le territoire du CLSC Métro. Parmi les EESAD de l'île de Montréal, *La Grande Vadrouille* est celle qui couvre le territoire le plus peuplé, soit 253 472 habitants, alors que la moyenne par entreprise est de 161 440 (Direction de la santé publique, 2001).

Le territoire de *La Grande Vadrouille* compte sept petites villes, ce qui nécessite une organisation très précise des rendez-vous auprès des usagers pour permettre le déplacement des employés. Des efforts importants ont été faits pour restructurer les territoires afin de limiter le plus possible les problèmes d'horaire causés notamment par les annulations de dernière minute et de réunir dans une seule journée les clients d'un même quartier.

Le territoire du CLSC de Côte-des-Neiges est le plus peuplé (131 693 habitants en 2001), suivi de celui du CLSC Métro (125 000 habitants) et du CLSC Notre-Dame-de-Grâce-

Montréal-Ouest (70 648 habitants) (Direction de la santé publique, 2001). Le pourcentage de personnes âgées de 65 ans et plus est à peu près identique d'un territoire à l'autre : 15,7 % pour le CLSC Notre-Dame-de-Grâce, 15,9 % pour celui de Côte-des-Neiges et 16,8 % pour le CLSC Métro (voir tableau 2 ci-dessous).

On remarque également qu'une part non négligeable de la population desservie par *La Grande Vadrouille* vit seule (16 % pour le CLSC de Côte-des-Neiges, 17,9 % pour le CLSC Notre-Dame-de-Grâce et 30,4 % pour le CLSC Métro), ce qui constitue une caractéristique importante pour une entreprise d'entretien ménager puisqu'elle suppose la présence de nombreux petits logements à entretenir.

**Tableau 2 : Données concernant la population des CLSC du territoire de *La Grande Vadrouille* en 1996**

	Proportion de personnes âgées vivant seules	Personnes de 65 ans et plus en proportion de la population	Proportion de personnes de 65 ans et plus à faible revenu
CLSC CDN	37,2 %	15,9 %	30,6 %
CLSC Métro	46,4 %	16,8 %	25,3 %
CLSC NDG	37,9 %	15,7 %	30,2 %

Source : (Statistique Canada, Recensement de 1996)

Une des particularités de la population desservie par *La Grande Vadrouille* réside également dans son caractère multiculturel. D'abord, le territoire du CLSC Métro compte 34,6 % d'immigrants, dont une majorité de personnes d'origine libanaise, asiatique et française. Ensuite, le CLSC Notre-Dame-de-Grâce-Montréal-Ouest en regroupe pour sa part 33,2 %, principalement des personnes d'origine roumaine et iranienne. Enfin, le territoire du CLSC de Côte-des-Neiges possède le plus grand nombre d'immigrants, soit près de 42,5 % provenant principalement du Sri Lanka, des Philippines et de la France.

De tels chiffres expliquent qu'une part importante des usagers de *La Grande Vadrouille* parlent plusieurs langues autres que l'anglais et le français (32,9 % des personnes interrogées sur le territoire du CLSC Métro déclarent plusieurs origines ethniques, 35,2 % pour le CLSC Notre-Dame-de-Grâce et 21,8 % pour celui de Côte-des-Neiges).

Enfin, mentionnons que le local de *La Grande Vadrouille* est situé dans le quartier Snowdon, dans la partie la plus pluri-ethnique du territoire couvert par le CLSC de Côte-des-Neiges, mais aussi la moins favorisée d'un point de vue socio-économique (comparativement aux quartiers d'Outremont et de Ville Mont-Royal).

### 1.3 Le projet initial

Dans la veine des réflexions gouvernementales amorcées en 1996 autour des entreprises en économie sociale, un représentant du CLSC de Côte-des-Neiges est mandaté par les différents acteurs sociaux concernés du territoire pour répondre au manque de services adéquats en aide domestique. Un sondage est réalisé par l'entremise de la firme de sondage *Léger et Léger* auprès de 72 personnes âgées majoritairement de plus de 70 ans afin d'évaluer les besoins de la population.

Des appuis sont sollicités auprès de la Corporation de développement économique communautaire (CDÉC) de Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce-Montréal-Ouest, qui apparaissait, de par sa vocation de développement local, la plus à même de mobiliser les ressources du réseau. La CDÉC se donne alors pour tâche de rejoindre les différents partenaires connus de son milieu œuvrant auprès des personnes âgées, ce qui aboutit à la formation d'un comité de travail en septembre 1996. Entre-temps, l'étude réalisée par Lise Corbin et Diane Lavoie de la Régie régionale de Montréal-Centre (Corbin et Lavoie, 1996) ainsi que le projet d'entreprise d'aide domestique en économie sociale sont portés à la connaissance du représentant du CLSC de Côte-des-Neiges.

Si le but initial du projet était de permettre à l'une des entreprises existant sur le territoire de prendre en charge l'ensemble des services en aide domestique, ces entreprises souhaiteraient plutôt abandonner ce domaine d'activité si une nouvelle entreprise était mise sur pied pour répondre spécifiquement aux besoins en matière d'aide domestique sur le territoire. Le comité de travail se transforma donc rapidement en conseil d'administration provisoire de l'entreprise en devenir.

À l'époque, la représentante de la CDÉC, chargée de s'occuper de ce projet, n'était pas consciente des enjeux naissants dans le domaine de l'économie sociale, ni du fait que l'aide domestique avait été identifiée par la Régie régionale comme un secteur prioritaire. Il n'y avait pas non plus de contact avec les trois autres EESAD en émergence à Montréal (Entrevue n° 5, 2000 : 3).

Entre les mois de septembre et décembre 1996, les membres du comité promoteur ont assisté à de nombreuses tables de concertation organisées par les divers ministères du gouvernement du Québec impliqués dans le dossier et se sont réunis environ une fois par mois pour faire avancer le projet. Simultanément, des négociations ont lieu pour l'implantation du programme d'exonération financière, l'un des enjeux majeurs consistant à permettre aux personnes à faible revenu de plus de 65 ans de disposer d'une aide financière qui pourrait leur donner accès aux services en aide domestique.

#### 1.4 Les promoteurs

*La Grande Vadrouille* a été créée à l'instigation de la CDÉC de Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce-Montréal-Ouest en partenariat avec les CLSC de Côte-des-Neiges et Notre-Dame-de-Grâce-Montréal-Ouest. Cependant, la représentante du CLSC Notre-Dame-de-Grâce-Montréal-Ouest n'était pas sur le conseil d'administration de façon officielle mais à titre d'observatrice, le CLSC souhaitant décaler sa participation, le temps de s'assurer que la création de cette nouvelle ressource n'amènerait pas de substitution d'emplois parmi les auxiliaires familiales de l'établissement.

Le comité promoteur regroupait huit représentants des organismes communautaires de ces deux territoires, soit le Centre des aînés de Côte-des-Neiges, le Centre de bénévolat SARPAD de Côte-des-Neiges, l'*Envol*, le *Senior Citizen Council* de Notre-Dame-de-Grâce, le YMCA de Notre-Dame-de-Grâce ainsi que des représentants de la CDÉC et des organisateurs communautaires du service de maintien à domicile du CLSC de Côte-des-Neiges.

Enfin, en mars 1997, aux deux territoires initialement prévus, s'est ajouté celui du CLSC Métro. Ce dernier, même s'il n'avait pas collaboré dès le départ à la mise sur pied de *La Grande Vadrouille*, acceptait de se joindre au projet.

#### 1.5 Le démarrage

*La Grande Vadrouille* obtient sa charte officielle le 17 janvier 1997. Voici comment les promoteurs expliquent le choix de la raison sociale de l'entreprise :

Au Québec ce terme décrit un outil de nettoyage. Le nom a été choisi tout d'abord pour représenter visuellement les services de la nouvelle corporation. Dans le dictionnaire, on trouve qu'aller en vadrouille, c'est aussi se promener. *La Grande*

*Vadrouille* va offrir ses services à domicile, elle va être continuellement en promenade (La Grande Vadrouille, 1997a : 2).

C'est au moment de la signature de l'entente avec la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM) que le comité promoteur prend connaissance des modalités exactes du montage financier à partir duquel l'entreprise sera financée et du nombre d'emplois créés. Ayant avancé le nombre de douze emplois, *La Grande Vadrouille* s'est vu accorder un financement moindre que celui d'autres entreprises en aide domestique (qui avaient envisagé un nombre d'emplois plus important) (Entrevue n° 5, 2001 : 3).

En effet, en avril 1997, l'entreprise devait obtenir son premier financement, soit une subvention de 126 000 \$ de la SQDM, comme fonds de décentralisation à l'emploi lui permettant de démarrer ses opérations. Mais une allocation de base, restreinte à 25 000 \$, a été finalement versée pour débiter ; le solde devant être attribué au fur et à mesure de l'embauche des employés. Or, comme le nombre d'employés fixé initialement n'a jamais été atteint, *La Grande Vadrouille* n'a jamais obtenu les sommes supplémentaires qui devaient lui être versées au cours de sa première année.

L'insuffisance de fonds nécessaires pour faire fonctionner l'entreprise au quotidien et pour commencer à embaucher a nui énormément au démarrage de l'entreprise (notamment sur le plan de la promotion de l'organisme et de l'acquisition du matériel de base pour fonctionner convenablement). À cela, s'est également ajouté l'impossibilité d'obtenir une marge de crédit pour un organisme nouveau n'ayant pas encore fait ses preuves (Entrevue n° 1, 2000 : 2).

Malgré ses difficultés financières, *La Grande Vadrouille* a procédé à l'embauche de sa directrice en juillet 1997, en fonction de son expérience dans la gestion et la coordination de projets. Cette embauche constituait le premier emploi, parmi les 59 planifiés sur trois ans que l'entreprise entendait mettre en place. Le démarrage de l'entreprise, en pleine saison d'été, n'a pas facilité les choses non plus, restreignant la disponibilité des différents partenaires ou rendant difficile un dialogue avec leurs remplaçants sur un projet nouveau et encore mal compris.

Un mois après l'embauche de la directrice, le ministère de la Santé et des Services sociaux presse *La Grande Vadrouille* de débiter ses activités, malgré une demande écrite de la corporation demandant de retarder cette dernière d'au moins un mois. Devant la menace de ne pas être accréditée définitivement par la Régie régionale, l'entreprise s'est résolue à embaucher immédiatement les employés exigés (Entrevue n° 1, 2000 : 2).

La directrice doit donc commencer à encadrer les premiers employés, alors qu'elle est encore en pleine démarche pour trouver un local à l'entreprise. Au départ (août 1997), six

personnes sont engagées sans exigences particulières, compte tenu de l'urgence de la situation. Ces personnes participent par la suite à la formation spécialisée dispensée par le centre Dupuy (centre de formation professionnelle offrant des cours sur mesure aux entreprises). Ces embauches précoces pèsent lourd sur le développement de l'organisme, qui doit encadrer les premières dispenses de services alors que les structures de base sont encore en élaboration. Les premiers usagers sont malgré tout desservis à cette époque.

Des appuis matériels sont fournis par la CDÉC à l'entreprise naissante : un logiciel de base de données « Access », une salle de réunion temporaire, des fournitures de base ainsi que des ressources humaines. En outre, s'appuyant sur le programme Article 58 d'aide à l'emploi, *La Grande Vadrouille* embauche une adjointe administrative en octobre 1997 et un chef d'équipe à la mi-décembre par l'entremise du programme PAIE (Programme d'aide à l'intégration à l'emploi). À cette même date, les administrateurs de *La Grande Vadrouille* adressent une demande de soutien financier aux trois CLSC dont les territoires seront desservis par l'entreprise, à raison de 1 \$ par personne de plus de 65 ans résidant sur leurs territoires respectifs. Cette demande s'insère dans le volet « aide au démarrage d'entreprise à volet social desservant la communauté ». Finalement, seul le CLSC de Côte-des-Neiges répond par l'affirmative en injectant une somme de 22 000 \$ versée en six tranches successives. Le CLSC Notre-Dame-de-Grâce-Montréal-Ouest refuse pour sa part de s'y associer, jugeant que ce type de financement ne cadre pas avec sa mission et qu'une telle demande est davantage du ressort du gouvernement québécois. Devant cette attitude, le CLSC Métro, qui a pourtant donné son accord, n'effectue que la moitié de son propre règlement.

Jusqu'en mai 1998, les concertations se poursuivent afin de trouver un terrain d'entente avec les CLSC récalcitrants, ainsi qu'avec les partenaires du milieu. Au cours de la même période, *La Grande Vadrouille* reçoit la demande du CLSC René Cassin intéressé à ce que l'entreprise desserve son territoire. Or, selon un membre du conseil d'administration, « il fallait arrêter, on ne pouvait pas ramasser tout le West Island. Il ne semblait pas que le financement soit proportionnel au nombre de personnes que l'on devait desservir » (Entrevue n° 5, 2000 : 4).

L'assemblée générale de fondation de *La Grande Vadrouille* a finalement lieu en mai 1998, et donne à l'entreprise son premier conseil d'administration permanent. Si les membres participant au comité promoteur se sont beaucoup impliqués dans la mise sur pied de *La Grande Vadrouille*, un certain essoufflement se fait sentir au cours des démarches de démarrage, compte tenu des difficultés rencontrées. L'ensemble des personnes était d'accord sur les objectifs du

projet, mais personne n'imaginait qu'il serait aussi complexe de les réaliser. Selon une des personnes impliquées dans l'entreprise :

Sur le premier comité, il n'y avait jamais de jeu de pouvoir. C'étaient les intérêts qui guidaient et rassemblaient les gens. En plus, les membres ne savaient pas exactement dans quoi ils s'embarquaient. Ils venaient de la communauté, ils voulaient que cela fonctionne, ils se sont investis au niveau de leur temps et de leur énergie (Entrevue n° 1, 2000 : 4).

Des membres du comité promoteur, seule une des administratrices du projet provenant de la CDÉC restera par la suite sur le conseil d'administration. De nouveaux membres doivent ainsi être trouvés parmi les CLSC et les organismes communautaires pour remplacer les personnes qui quittent leur fonction d'administrateur (Entrevue n° 5, 2000 : 6).

Les premières difficultés rencontrées lors du démarrage de l'entreprise concernent également les exigences du programme d'économie sociale, notamment le fait que les usagers doivent révéler le contenu de leur rapport d'impôt pour recevoir les services (afin d'évaluer le niveau de subvention qui peut leur être accordé). De plus, la directrice souligne en entrevue que, pour l'entreprise, la gestion du programme d'exonération financière occasionne des coûts alors qu'elle ne reçoit pas autant d'argent pour le faire, ce qui entraîne une perte de temps et de rentabilité importante pour l'entreprise (Entrevue n° 1, 2000 : 5).

Dès sa deuxième année de fonctionnement, *La Grande Vadrouille* connaît une crise importante en raison des difficultés vécues avec un groupe d'employés qui, selon la direction, n'est pas vraiment motivé à travailler au sein de l'entreprise. Quatre personnes se déclarent ainsi en accident du travail et réclament des prestations à la CSST. L'entreprise conteste les réclamations de deux de ces travailleurs et gagne sa cause auprès du tribunal d'arbitrage (Entrevue n° 1, 2000 : 5).

Ces événements ont suscité toutefois de grandes tensions au sein de l'entreprise et ont créé un climat de travail difficile, qui a bien failli se conclure par le départ de la directrice. À la suite de ces incidents, l'entreprise a mis en place un code d'éthique très précis, en plus d'embaucher un directeur des ressources humaines.

## 1.6 Les appuis

Outre les appuis des différents promoteurs, *La Grande Vadrouille* a reçu un soutien du Secrétariat au développement des régions, de la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre, du ministère de la Sécurité du revenu (Emploi-Québec), du service

d'aide aux familles Habitation et aide domestique ainsi que du *Foyer Laurentien*. Soulignons également la collaboration du Fonds de lutte à la pauvreté, du centre de formation Pierre Dupuy, du COADIM (Comité des organismes d'aide domestique de l'île de Montréal) ainsi que du Comité sectoriel de main-d'œuvre et du Comité bipartite de Montréal.

Sur le plan promotionnel, *La Grande Vadrouille* a pu mettre à profit les réseaux locaux de son territoire : son dépliant a été distribué aux personnes rejointes par le service de maintien à domicile des trois CLSC et par les organismes communautaires travaillant avec les personnes âgées du secteur. Elle a également publié plusieurs annonces dans les journaux du quartier, dans le bottin de son territoire ainsi qu'auprès des différentes communautés culturelles. Tel que prévu dans l'entente avec la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM) et le Chantier de l'économie sociale, les CLSC ont dû aviser leur syndicat local du projet de collaboration avec *La Grande Vadrouille*. Fait important à souligner : le premier président du conseil d'administration de *La Grande Vadrouille*, à l'époque, était également président du CLSC de Côte-des-Neiges, ce qui a facilité la signature du protocole d'entente entre ces deux organismes.

En revanche, d'importantes négociations ont eu lieu entre la direction du CLSC Métro et ses employés, qui craignaient de voir disparaître des emplois d'auxiliaires familiales au profit de cette nouvelle entreprise. Il faut dire que le syndicat du CLSC était affilié à la FTQ (Fédération des travailleuses et travailleurs du Québec), qui avait elle-même pris position, dans un premier temps, contre le projet provincial d'aide domestique. Il faut rappeler également que le CLSC Métro était l'un de ceux qui continuaient à dispenser des heures d'entretien ménager par l'entremise de leurs auxiliaires familiales, ce qui n'était pas le cas du CLSC de Côte-des-Neiges. D'après un des organisateurs communautaires de l'établissement :

La peur était qu'on leur enlève (aux auxiliaires familiales) une partie de leur travail, de faire en sorte qu'elles ne soient plus que concentrées sur un nombre restreint de tâches. La relation avec le client n'est pas la même lorsqu'on lave le client ou lorsqu'on fait le ménage et qu'on peut parler avec lui. C'est parcellisé, avec des tâches qui ne permettent pas de créer du lien (Entrevue n° 6, 2001a : 5).

Enfin, *La Grande Vadrouille* a rencontré certaines difficultés dans ses rapports avec le CLSC Notre-Dame-de-Grâce. Tout d'abord, la direction de l'établissement a refusé de participer au financement de l'entreprise (à raison d'un dollar par personne âgée présente sur son territoire, comme cela avait été convenu avec le CLSC de Côte-des-Neiges). Simultanément, le CLSC Notre-Dame-de-Grâce voulait établir un protocole d'entente qui soit commun aux trois CLSC desservis par *La Grande Vadrouille*. Or, cette formalisation de l'entente n'a pas été acceptée par

les deux autres CLSC, étant donné le refus du CLSC Notre-Dame-de-Grâce de s'impliquer financièrement dans le montage financier de *La Grande Vadrouille*.

Initialement, *La Grande Vadrouille* avait pris la décision de ne pas dispenser de services avant la signature d'un accord avec les trois CLSC. Il s'agissait ici d'une exigence du président du conseil d'administration sur laquelle la directrice était toutefois en désaccord, soulignant que la mission première de l'entreprise devait être de desservir les personnes les plus démunies et non de leur faire payer les difficultés d'entente avec les CLSC (Entrevue n° 1, 2000 : 10). Ne parvenant pas à un accord global, le conseil d'administration de l'entreprise fut saisi de la situation. Finalement, il fut décidé de dispenser les services même si un accord formel n'avait pas encore été signé avec tous les CLSC.

### 1.7 Le choix du statut juridique

*La Grande Vadrouille* est un organisme à but non lucratif (OBNL) ayant pour but d'offrir des services d'aide domestique en complémentarité aux services publics offerts par les CLSC. Pourtant, au moment de l'embauche de la directrice, le président du comité promoteur projetait de faire de *La Grande Vadrouille* une coopérative de solidarité ou d'usagers. Or, la directrice a finalement convaincu le comité d'opter plutôt pour le statut d'OBNL : l'économie sociale étant un projet pilote déjà difficile à gérer, elle trouvait ardu de lui adjoindre un second projet innovateur (les coopératives de solidarité étant relativement nouvelle à cette époque) (Entrevue n° 1, 2000 : 12).

À cela, s'ajoutaient des difficultés d'ordre pratique : la clientèle de *La Grande Vadrouille* était composée en majorité de personnes de 65 ans et plus, ayant des difficultés à se déplacer et éprouvant parfois des problèmes de confusion ou de mémoire. Leur état de santé pouvait devenir un obstacle à leur participation dans certaines instances de l'organisme. En outre, la plupart des employés de l'époque étaient constitués de personnes insérées depuis peu sur le marché du travail. Dans ce contexte, certains administrateurs jugeaient peu réaliste de laisser la responsabilité de l'entreprise à des personnes qui éprouvaient déjà de la difficulté à gérer leur propre travail (horaire, procédés de facturation, etc.). Selon l'un d'entre eux, « il aurait fallu de la formation pour qu'ils comprennent bien la formule. Il y avait des gens qui avaient du *leadership*, mais c'était du *leadership* négatif. Peut-être n'avaient-ils de place pour l'exercer non plus. On ne peut pas savoir s'ils auraient fait de bons meneurs de coop » (Entrevue n° 5, 2000 : 19). Finalement, il fut décidé que l'entreprise serait durant sa première année un OBNL, puisqu'elle pourrait possiblement se transformer en coopérative de solidarité. La réalité de la gestion qui

suivit et les difficultés rencontrées firent que le changement de statut ne fut plus remis en question par la suite.

## 2. LES ACTEURS DE LA GRANDE VADROUILLE

Au moment de la réalisation de notre étude, *La Grande Vadrouille* comptait 26 employés, répartis en deux catégories : les préposés à l'entretien ménager, au nombre de 20 et le personnel de bureau, au nombre de six. À ce nombre s'ajoutaient d'autres acteurs d'importance : les membres du conseil d'administration, les usagers de l'entreprise et les personnes présentes à l'assemblée générale annuelle.

Les premiers employés ont été embauchés en août 1997 et leur nombre ne cesse de fluctuer depuis cette date. Si les premiers moments de l'entreprise se sont caractérisés par l'urgence de l'embauche et l'accueil d'employés avec un profil de réinsertion, les responsables de *La Grande Vadrouille* se sont par la suite investis dans la création d'emplois stables permettant aux employés de gagner un salaire convenable et d'avoir une implication véritable dans la vie de l'entreprise.

Le directeur des ressources humaines soulignait en entrevue que seulement deux ou trois des employés actuels au service de l'organisme provenaient des programmes de réinsertion liés à la sécurité du revenu : « Le but, c'est qu'il y ait une stabilité des employés pour les usagers, on ne veut pas que cela change tout le temps. Et puis cela devient trop difficile à gérer pour les employés restant, on ne veut pas que cela mette de la pression sur ceux qui remplacent la personne partie » (Entrevue n° 8, 2001 : 1).

### 2.1 Les préposés

Cette section de notre analyse nous permettra de dresser un profil sociodémographique des préposés à l'entretien ménager de *La Grande Vadrouille*. Nous avons dressé ce profil à partir d'une collecte d'informations réalisée par le directeur des ressources humaines de l'entreprise.

Ainsi, comme le démontre les données du tableau 3 ci-dessous, la grande majorité des préposés de terrain est de sexe féminin, 17 femmes pour trois hommes. Par ailleurs, la moyenne d'âge des préposés est de 41,5 ans : cinq employés sont âgés de 26 à 35 ans, sept font partie de la catégorie de l'âge moyen, soit entre 36 et 45 ans, cinq employés ont entre 46 et 55 ans, alors que trois sont âgés de plus de 56 ans.

**Tableau 3 : Données sociodémographiques des préposés à l'entretien ménager de La Grande Vadrouille en 2001 (n=20)**

Âge					Sexe		Lieu de Naissance	
16-25	26-35	36-45	46-55	>56	Femmes	Hommes	Canada	Hors Canada
0	5	7	5	3	17	3	10	10

Source : Document interne, Direction des ressources humaines de *La Grande Vadrouille*

En qui concerne la scolarité des préposés à l'entretien ménager de *La Grande Vadrouille* (voir tableau 4 ci-dessous), quatre d'entre eux ont terminé leurs études primaires, neuf leurs études secondaires, quatre leurs études collégiales et deux ont réalisé des études universitaires au niveau du baccalauréat. Concrètement, cela signifie que la grande majorité des préposés disposent d'un diplôme d'études secondaires (15/19). Quant à la durée d'emploi des préposés, un peu plus de la moitié occupent leur emploi depuis moins d'un an (12/20), soit entre 3 et 12 mois d'ancienneté. Huit d'entre eux sont néanmoins à leur poste depuis plus d'un an, ce qui est un indice des efforts fournis par l'entreprise pour stabiliser son personnel depuis l'année 2000. De ce nombre, quatre employés sont dans l'entreprise depuis trois ans. Enfin, la moyenne d'ancienneté des préposés dans l'entreprise est de 11 mois, alors que la personne qui a le plus d'ancienneté est en poste depuis juin 1998.

**Tableau 4 : Niveau d'études et durée d'emploi des préposés à l'entretien ménager de La Grande Vadrouille en 2001**

Niveau d'études* (n=19)				Durée d'emploi à <i>La Grande Vadrouille</i> (n=20)		
Primaire	Second.	Cégep	Univers.	<3 mois	De 3 à 12 mois	>12 mois
4	9	4	2	1	11	8

Source : Document interne, Direction des ressources humaines de *La Grande Vadrouille*

Par ailleurs, il est intéressant de noter que la moitié des préposés est née à l'extérieur du Québec (notamment en Guinée, à l'île Maurice, au Soudan, en Martinique, au Madagascar, à Haïti, etc.), ce qui explique que 13 d'entre eux parlent au moins deux langues.

Dix-sept personnes parmi les préposés actuels étaient bénéficiaires de la sécurité du revenu avant de travailler à *La Grande Vadrouille* (sur ce nombre, quatre personnes faisaient de

l'entretien ménager sur appel pour des compagnies privées, sans assurance ni régularité d'emploi). Quant aux trois autres employés, l'un était sans emploi, un autre venait d'immigrer au Québec, tandis que le dernier travaillait à temps partiel dans un hôtel (Entrevue n° 13, 2001 : 1). C'est ainsi que se profile l'épineux problème de l'embauche et du maintien des employés dans l'entreprise, puisque *La Grande Vadrouille* — et nous y reviendrons plus tard — ne cesse de connaître un roulement important de personnel depuis sa création. Si le nombre d'employés de terrain se chiffre actuellement à 20, il n'a néanmoins jamais atteint les 59 prévus dans le projet initial de *La Grande Vadrouille*. Ainsi, depuis un an et demi, la direction a procédé à l'embauche de 19 employés, mais 10 d'entre eux ont finalement quitté l'entreprise (Entrevue n° 8, 2001 : 2). Soulignons toutefois que l'entrée en fonction du directeur des ressources humaines, s'il a permis le développement d'un climat favorable au sein de l'équipe, a entraîné par contre le départ de certains préposés plus « anciens », qui refusaient de se soumettre au nouveau système d'évaluation et d'encadrement mis en place pour les employés lors des réunions d'équipe (Entrevue n° 7, 2001 : 2).

Selon le directeur des ressources humaines, 50 % des employés embauchés finissent par quitter l'entreprise dans l'année qui suit leur embauche. De multiples recrutements sont donc nécessaires pour espérer en conserver quelques-uns. Les employés se plaignent de la fatigue occasionnée par leur travail, des déplacements importants dans des conditions climatiques parfois difficiles. Il faut dire que seulement neuf employés de terrain vivent effectivement sur le territoire couvert par l'entreprise (sept dans le quartier Côte-des-Neiges et deux dans Notre-Dame-de-Grâce). Les autres habitent à des distances variables et parfois très éloignées de leur zone d'activité (Ville St-Laurent, Anjou, etc.).

Aux dires du directeur des ressources humaines, certaines personnes acceptent également cet emploi dans l'attente d'un autre emploi. Le niveau d'engagement de celles-ci dans l'entreprise demeure donc limité. Pour d'autres, comme les femmes chefs des familles monoparentales, la flexibilité de ce type d'emploi peut présenter des avantages puisqu'« elles ne travaillent pas le soir ni la fin de semaine. Il y a donc moyen d'organiser leur horaire pour qu'elles puissent aller chercher leurs enfants à la garderie » (Entrevue n° 7, 2001 : 1). Enfin, le directeur pense que certaines personnes pourraient être aptes à faire ce travail, mais ce sont plutôt les perspectives salariales qui les rebutent et ce, « même si on leur dit que d'ici quelques années, cela pourrait augmenter » (Entrevue n° 7, 2001 : 1).

## 2.2 Le personnel administratif

Aux débuts de *La Grande Vadrouille*, l'équipe administrative n'était composée que de la directrice, puis d'un adjoint et d'une secrétaire. Or, la surcharge de travail, le nombre insuffisant de personnes ressources ainsi que le manque d'équipement ont été des facteurs qui ont finalement freiné le développement de l'entreprise. En 1997, le conseil d'administration prend alors la décision d'embaucher du personnel supplémentaire afin d'alléger le travail des personnes en place. On veut également améliorer les méthodes utilisées pour établir les priorités et faire appel, pour des problèmes spécifiques, à des intervenants ponctuels parmi les membres de l'organisme.

Au moment de notre étude, l'équipe du personnel administratif était composée de six personnes : la directrice, le directeur des ressources humaines, la secrétaire-réceptionniste, un commis aux horaires, un agent de liaison et un comptable. Le poste d'agent de liaison est à temps partiel, soit trois jours par semaine. L'équipe administrative est composée de quatre femmes et de deux hommes, ce qui renforce encore la prédominance des femmes au sein de l'entreprise. La moyenne d'âge des employés de bureau est de 35 ans et seul l'agent de liaison a plus de 45 ans. Cinq personnes sur six sont nées au Canada et possèdent une scolarité de niveau baccalauréat, tandis que l'autre dispose d'un diplôme d'études secondaires.

Même si elle a également été touchée par un fort roulement de personnel à ses débuts, l'équipe administrative de *La Grande Vadrouille* semble actuellement se stabiliser. Si la moyenne d'ancienneté dans l'entreprise est de 15 mois, la majorité des membres du personnel administratif sont en place depuis peu de temps. Seule la directrice, le directeur des ressources humaines et l'adjointe administrative sont en poste depuis plus d'un an dans l'entreprise (respectivement juillet 1997, décembre 1999 et octobre 1998). Soulignons que *La Grande Vadrouille* a conservé sa directrice depuis ses débuts, fait assez rare pour les EESAD implantées sur l'île de Montréal. Les autres membres sont entrés plus récemment dans l'équipe : la secrétaire-réceptionniste depuis le mois de septembre 2000, l'agent de liaison depuis le mois de mars 2000 et l'agent comptable depuis novembre 2000.

## 2.3 Les membres du conseil d'administration

Au moment de notre étude, le conseil d'administration de *La Grande Vadrouille* se composait de sept membres :

- Trois représentants d'organismes communautaires ou d'associations, à raison d'un représentant résidant « sur et par » territoire de CLSC desservis par la corporation.

- Un représentant des membres de *La Grande Vadrouille*. Ce représentant est choisi par l'entreprise, idéalement, parmi les acteurs du secteur économique. Pendant un certain temps, ce poste a été comblé par une personne de la CDÉC. Toutefois, il semble difficile de recruter un tel membre, étant donné le peu d'acteurs économiques du quartier qui rejoignent et s'intéressent à la problématique de *La Grande Vadrouille*. Une demande a été faite auprès de la Caisse populaire ainsi qu'auprès de certaines banques du territoire et ce, même si ces institutions reçoivent de nombreuses sollicitations pour participer à de telles instances.
- Un représentant des CLSC pour les trois CLSC desservis par l'entreprise. Une rotation a lieu à chaque mandat, permettant ainsi à chacun des trois CLSC d'avoir un représentant sur le conseil d'administration. Le siège des représentants des CLSC a été successivement occupé par une représentante du CLSC de Côte-des-Neiges, puis du CLSC Métro ; ce poste revient actuellement au CLSC Notre-Dame-de-Grâce. Après quelques mois de vacance du poste, la direction du CLSC Notre-Dame-de-Grâce, en concertation avec *La Grande Vadrouille*, a décidé qu'à partir de janvier 2001, un bénévole de son établissement siégerait sur le conseil d'administration de *La Grande Vadrouille*. Soulignons que cette décision a eu lieu dans un contexte de coupures budgétaires, rendant difficile pour le CLSC « le prêt » d'une organisatrice communautaire pour des réunions ne présentant pas pour l'établissement un caractère de priorité (Entrevue n° 11, 2001 : 6).
- Un représentant des employés élu par l'ensemble du personnel de l'entreprise (à l'exception de la directrice). Cette nomination a lieu au cours d'une réunion d'équipe des préposés. Le siège est renouvelé tous les trois mois afin de permettre un roulement des membres du personnel au conseil d'administration. Dès la seconde année de fonctionnement de l'entreprise, un employé différent est invité à chaque réunion du conseil. Depuis 1999, ce système se transforme en un siège effectif (Entrevue n° 5, 2000 : 7).
- Un représentant des usagers. Ce siège a été comblé pour la première fois lors de la dernière assemblée générale de l'année 2000. Au moment de notre étude, il était toutefois de nouveau vacant en raison du décès de la personne. Ce représentant est choisi sur les conseils des préposés qui présentent, parmi leurs clients les plus réguliers, des personnes actives dans leur milieu, intéressées à siéger sur le conseil d'administration. Aux dires de la direction, il est très difficile de pourvoir à ce siège, en raison des problèmes de

déplacement des usagers et du manque d'intérêt manifesté par ces personnes pour ce genre de réunion (Entrevue n° 3, 2001 : 7).

## 2.4 Les usagers

*La Grande Vadrouille* s'engage dans la mesure du possible à offrir un service subventionné d'entretien ménager qui soit accessible en priorité à toute personne de 65 ans et plus et aux personnes de moins de 65 ans en perte d'autonomie ou référées par le CLSC. Si les ménages actifs peuvent également recevoir les mêmes services en bénéficiant d'une aide financière fixe, ils restent minoritaires dans la clientèle de l'organisme (ils comptent pour seulement 1 % de la clientèle de l'entreprise, malgré une forte demande à laquelle *La Grande Vadrouille* ne peut répondre pour l'instant). Voici comment se sont réparties les allocations pour les usagers (tableau 5) en fonction de l'âge et le sexe (tableau 6) au cours de l'année 2000 :

**Tableau 5 : Nombre et proportion d'usagers selon le groupe d'âge et le type d'allocation en 2000**

	Allocation fixe	Allocation variable	Allocation directe	Nombre total de personnes desservies
<b>Personnes de moins de 65 ans</b>	87	82 dont 70 ont l'aide maximale	5	<b>174 (24,2 %)</b>
<b>Personnes de 65 à 74 ans</b>	51	93 dont 5 ont l'aide maximale	0	<b>144 (20,0 %)</b>
<b>Personnes de 75 ans et plus</b>	117	285 dont 23 ont l'aide maximale	0	<b>402 (55,8 %)</b>
<b>Total</b>	<b>255</b>	<b>460</b>	<b>5</b>	<b>720 (100 %)</b>

(Vinit, 2001c)

**Tableau 6 : Nombre et proportion d'usagers selon le groupe d'âge, le type d'allocation et le sexe en 2000**

	Allocation fixe		Allocation variable		Allocation directe	Total de personnes desservies	
	H	F	H	F		H	F
<b>Personnes de moins de 65 ans</b>	22 H	65 F	18 H	64 F	n.d.	<b>40 H</b>	<b>129 F</b>
<b>Personnes de 65 à 74 ans</b>	9 H	42 F	18 H	75 F	0	<b>27 H</b>	<b>117 F</b>
<b>Personnes de plus de 75 ans</b>	24 H	93 F	48 H	237 F	0	<b>72 H</b>	<b>330 F</b>
<b>Total</b>	<b>55 H</b>	<b>200 F</b>	<b>84 H</b>	<b>376 F</b>	<b>n.d.</b>	<b>139 H</b>	<b>576 F</b>

(Vinit, 2001c)

Face aux difficultés qu'elle rencontre à satisfaire la demande de services, en raison notamment du manque de personnel, *La Grande Vadrouille* a choisi de privilégier les personnes âgées et les personnes référées par le CLSC. Comme le note la directrice, « desservir les ménages actifs ne fait pas partie de notre mission première. Toutefois, nous sommes ouverts à tous et nous prenons les coordonnées de tous les requérants, mais dans une phase critique, nous priorisons les personnes de 65 ans et plus, davantage que les ménages actifs » (Entrevue n° 3, 2001 : 9).

Au 31 mars 2000, *La Grande Vadrouille* possédait une banque d'usagers d'environ 517<sup>6</sup> personnes (dont 450 sont desservis au moins une fois par mois) à forte composante multi-ethnique, 50 % d'entre eux en effet appartenaient à diverses communautés ethno-culturelles (Entrevue n° 7, 2001 : 19). Ce profil particulier de la clientèle a d'ailleurs suscité en certaines occasions des réactions d'exclusion raciale, voire des tentatives d'exploitation des employés par les usagers (Entrevue n° 8, 2001 : 2). Les différences de langue rendent aussi parfois difficile la communication avec les usagers. Afin de remédier à cette situation, *La Grande Vadrouille* décide de ne pas desservir les usagers refusant les préposés sur la base de leur appartenance ethnique. Ce faisant, la direction de l'entreprise dit se placer du côté des employés, les protégeant contre ce qu'elle considère comme une discrimination inacceptable de la part de certains usagers. Notons

<sup>6</sup> *La Grande Vadrouille* étant en train de se doter des données statistiques, il ne fut pas possible, au moment de la rédaction de cette étude, d'obtenir des chiffres plus précis.

que certains d'entre eux refusent également la présence d'un homme comme préposé (Entrevue n° 8, 2001 : 3). Il semble que l'entreprise soit plus conciliante dans ce dernier cas, étant donné que le travail implique une certaine proximité avec la clientèle.

#### **2.4.1 Les personnes âgées**

Les personnes âgées représentent la part la plus importante des usagers de *La Grande Vadrouille*, puisqu'environ 80 % de la clientèle ont plus de 75 ans (Entrevue n° 1, 2000 : 13). Ce contexte particulier nécessite une adaptation importante de la part de l'entreprise, qui doit faire face à des annulations de dernière minute<sup>7</sup>, à des plaintes ou des récriminations parfois non fondées, ainsi qu'à certains oublis de rendez-vous par les usagers.

Notons à cet égard que si la direction pose comme principe que les employés ne sont pas là pour gérer la solitude des gens mais pour faire de l'entretien ménager (Entrevue n° 1, 2000 : 13), il est intéressant de constater que certains préposés considèrent comme une dimension importante de leur rôle le contact, l'occasion de dialogue et d'échange créée par leur visite aux personnes âgées (Vinit, 2001a : 3).

#### **2.4.2 Les personnes référées par les CLSC**

Les usagers référés par le CLSC sont atteints de limitations fonctionnelles, rendant difficile l'accomplissement des tâches quotidiennes d'entretien ménager. La clientèle lourde, les personnes démentes ou qui demandent une surveillance constante, reste toutefois à la charge des CLSC, y compris en ce qui concerne l'entretien ménager.

La référence des usagers se fait par l'intervenant du CLSC ayant la personne à charge pour d'autres types de soins ou ayant fait une visite chez elle (principalement sur le plan du maintien à domicile). Après s'être assuré de l'intérêt réel de son client à se prévaloir des services payants de *La Grande Vadrouille*, l'intervenant note la référence qui sera envoyée avec toutes les autres une fois par semaine à l'entreprise d'économie sociale.

Dans le cas où la personne est apte à effectuer elle-même sa demande (en cas de perte d'autonomie légère), le document de *La Grande Vadrouille* lui est remis en mains propres afin qu'elle contacte directement l'entreprise. Comme le précisait un membre du conseil d'administration provenant des CLSC, « cela n'est pas considéré comme une référence du CLSC dans les statistiques de *La Grande Vadrouille*, ce qui peut donc donner l'impression qu'on n'en

---

<sup>7</sup> Devant le coût que représentaient pour l'entreprise les annulations de dernière minute, *La Grande Vadrouille* les fait désormais payer au client si celui-ci n'a pas prévenu au moins 48 heures à l'avance de son désistement.

réfère pas beaucoup, mais il y a un biais à ce niveau-là. » (Entrevue n° 6, 2001b : 7). En revanche, pour toute personne de moins de 65 ans en perte d'autonomie ou ayant un handicap, une référence par le CLSC est nécessaire.

Certaines personnes référées par les CLSC peuvent toutefois refuser de faire appel aux services de *La Grande Vadrouille*. Les raisons de ce refus sont variables. Une organisatrice communautaire de Notre-Dame-de-Grâce-Montréal-Ouest souligne en entrevue que les gens ne trouvent pas le taux horaire trop onéreux, mais hésitent à s'engager dans un service régulier d'un minimum obligatoire de trois heures consécutives. « Peut-être également trouvent-ils qu'entre l'auxiliaire, l'infirmière et parfois les bénévoles, cela fait déjà suffisamment de personnes étrangères chez elle » (Entrevue n° 11, 2001 : 5).

En 1999, fut réalisée une évaluation du mode de fonctionnement de *La Grande Vadrouille* sur les trois territoires de CLSC couverts. La disponibilité de *La Grande Vadrouille*, le moindre coût des services et un rapport qualité-prix avantageux ont été identifiés comme des points positifs par les usagers. En revanche, il semble que la particularité de l'entreprise comme entreprise d'économie sociale n'ait pas fait l'objet d'une attention particulière de leur part, notamment en ce qui a trait à certaines règles propres aux structures de fonctionnement de l'entreprise (les blocs de trois heures ne peuvent pas être réduits car ils ne permettraient pas d'organiser un horaire assurant un salaire régulier aux employés).

#### **2.4.3 Le grand public**

Les ménages actifs ne représentent que 1 % de la population desservie par *La Grande Vadrouille*. Il s'agit de personnes de moins de 65 ans, actives professionnellement et que les préposés ne rencontrent pas directement la plupart du temps (l'entretien ayant lieu durant les heures de travail des clients). Au moment de notre étude, *La Grande Vadrouille* n'envisage pas de promouvoir le développement de services auprès des ménages actifs puisque, comme nous l'avons souligné précédemment, cela ne semble pas correspondre à sa mission initiale. À cela, s'ajoutent, aux yeux de la directrice, deux autres raisons : d'une part, le fait qu'il s'agit d'une clientèle particulière avec ses propres exigences, parfois difficiles à satisfaire :

Les employés sont habitués à travailler avec les personnes âgées, c'est alors une autre routine. Ils ont de la difficulté à s'ajuster. Il faudrait alors peut-être faire des équipes travaillant uniquement avec des ménages actifs et d'autres avec des personnes âgées (Entrevue n° 3, 2001 : 8).

D'autre part, la voie des ménages actifs pour améliorer la rentabilité de l'entreprise n'est pas forcément perçue comme une bonne solution :

Les ménages actifs ne sont pas une porte de sortie. Il n'y a pas de différence puisque le Gouvernement assure la balance sur les 14 dollars. Ce serait une porte de sortie, s'il coupait ses programmes d'exonération. Ce n'est donc pas vrai que les ménages actifs sont plus rentables. Actuellement, sauf si le conseil d'administration décidait de charger 12 \$ aux ménages actifs (au lieu de 10 \$ actuellement) nous ne serions plus concurrentiels avec le marché noir, car la moyenne est entre 10 et 12 \$ de l'heure. Et là, les clients ont l'horaire qu'ils veulent (Entrevue n° 3, 2001 : 9).

La directrice soulève également le fait que les ménages actifs ne connaissent pas forcément la spécificité d'une entreprise en économie sociale et ont parfois de la difficulté à en accepter les règles et les limitations (fréquence, bloc de trois heures, etc.).

## 2.5 Le réseau

*La Grande Vadrouille* dessert le plus grand territoire parmi l'ensemble des entreprises d'économie sociale en aide domestique de l'île de Montréal. Le président du conseil d'administration note à cet égard que « le milieu est à réinventer, à reconstruire. On travaille sur trois terrains, Côte-des-Neiges, Montréal Centre-Ville et Notre-Dame-de-Grâce, il s'agit de trois entités distinctes » (Entrevue n° 4, 2001 : 3).

Malgré les difficultés rencontrées lors de la phase de démarrage (signature de protocole avec les CLSC, dissolution d'*Aide au Foyer*, refus de l'organisme *Contactivité* de fusionner avec l'entreprise, etc.), il semble que *La Grande Vadrouille* entre dans une période où les relations s'annoncent plus harmonieuses avec les CLSC et les organismes communautaires de son territoire.

Parmi ses principaux partenaires actuels, citons la CDÉC de Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce, dont le soutien fut acquis dès les débuts de l'entreprise, le *Foyer Laurentien* et le *Senior Citizen Council*. De plus, nous avons préalablement souligné l'importance accordée dans les différents sièges du conseil d'administration aux représentants d'organismes communautaires du territoire de *La Grande Vadrouille*.

Les relations assez tendues lors de la mise en place de l'organisme avec le syndicat du CLSC Métro se sont progressivement transformées, pour laisser place à un partenariat plus harmonieux dans le dossier de l'aide domestique. Un organisateur communautaire de ce CLSC faisait remarquer cependant que le syndicat restait sur le fond défavorable aux entreprises d'économie sociale, malgré l'accord obtenu avec la direction concernant la non-substitution d'emplois (Entrevue n° 6, 2001a : 3).

Depuis sa création, *La Grande Vadrouille* est membre du Regroupement des entreprises d'économie sociale en aide domestique du Québec (REESADQ), la directrice en ayant été la vice-présidente pendant deux ans. Elle participe également activement aux réunions du Comité des organismes d'aide domestique de l'île de Montréal (COADIM) (Entrevue n° 1, 2000 : 19).

Malgré les liens développés avec les autres organismes d'économie sociale présents sur son territoire, *La Grande Vadrouille* ne fait pas l'objet d'une référence systématique auprès de la clientèle de la part des organismes du tiers secteur en raison des délais de livraison de services et de la liste d'attente. La directrice soulignait à ce propos que :

Une partie des organismes communautaires du milieu perçoivent bien *La Grande Vadrouille* et savent que son travail est bien fait, mais d'autres sont découragés car ils n'ont pas l'impression que les dossiers avancent, certaines problématiques d'il y a trois ans (comme le roulement du personnel) étant encore des problématiques majeures (Entretien n° 1, 2000 : 16).

De même, le président actuel du conseil d'administration fait remarquer que certains résidents du *Foyer Laurentien* (coopérative d'habitation dont il est le directeur) préfèrent encore avoir recours au marché noir malgré les efforts réalisés dans son établissement pour promouvoir les services de *La Grande Vadrouille* (Entrevue n° 4, 2001 : 4).

### 3. LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE

#### 3.1 Les objectifs et les priorités de l'entreprise

##### 3.1.1 Les objectifs

Dans son projet initial, *La Grande Vadrouille* s'est donné pour mission de :

Améliorer les conditions et la qualité de vie des citoyens de l'arrondissement de Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce-Montréal-Ouest (auquel s'est ajouté celui du CLSC Métro) en contribuant à éliminer les obstacles au maintien à domicile des personnes âgées et des personnes présentant des incapacités fonctionnelles et en favorisant l'intégration sociale des personnes sans emploi (*La Grande Vadrouille*, 1997a : 8)

Les objectifs plus spécifiques liés à cette mission sont alors de :

- Offrir des services d'aide domestique de qualité, accessibles aux personnes les plus défavorisées sur le plan socio-économique ;
- Offrir des services complémentaires aux autres services de soutien à domicile disponibles dans le milieu ;
- Contribuer au soutien des aidants naturels ;
- Créer des emplois stables et de qualité dans l'arrondissement ;
- Favoriser la participation des travailleurs dans le développement de l'entreprise.

L'entreprise entend actuellement établir une structure stable et fiable qui tient compte des principes de l'économie sociale. Afin de demeurer fidèle à ses objectifs dans un contexte où le volet entrepreneurial cohabite avec le volet social, la direction de l'entreprise a dégagé au fil des années des priorités de travail et envisage de développer de nouveaux services, afin d'assurer à long terme sa viabilité. Ces nouveaux services envisagés sont décrits à la section suivante.

##### 3.1.2 Les priorités

Au cours de son développement, l'entreprise porte une attention particulière aux aspects concernant la sécurité des employés, le respect de la clientèle ainsi que les standards de qualité des services dispensés. Elle axe ainsi son travail sur l'acquisition d'une formation adéquate de son personnel (sur le plan tant des aspects techniques du travail que de la connaissance des particularités de la clientèle visée) et sur le suivi auprès des CLSC et des clients de leur satisfaction à l'égard des services réalisés (*La Grande Vadrouille*, 1997 : 14).

A cet égard, l'entreprise est actuellement en train de mettre sur pied une formation plus adaptée à ses besoins et surtout plus flexible dans le temps. Il s'agit pour la direction d'un volet

de l'entreprise qui n'est pas rentable mais qui demeure fondamental pour assurer la qualité de service visée ainsi que la sécurité des employés (Entrevue n° 3, 2001 : 12).

Ainsi, au cours de sa dernière assemblée générale (en septembre 2000), *La Grande Vadrouille* a dégagé des axes de priorité, pour l'année 2000-2001, concernant les ressources humaines, l'opérationnalisation des activités, ainsi que les relations avec ses partenaires et ses clients.

En ce qui concerne les ressources humaines, il s'agit pour l'entreprise de consolider ses acquis en établissant une politique salariale pour toutes les catégories d'employés et en restructurant la formation continue, d'améliorer la qualité de vie au travail de tous les employés par une actualisation des politiques de régie interne et du code d'éthique et de favoriser leur autonomie. En outre, on désire poursuivre les activités visant à stimuler le sentiment d'appartenance des employés à *La Grande Vadrouille* (comme le projet d'organisation d'un club social) (Vinit, 2001a : 4).

Sur le plan de ses activités, *La Grande Vadrouille* entend assurer un maximum d'efficacité dans les opérations quotidiennes, en analysant les procédures de fonctionnement à l'interne. Il semble que l'aide d'une ressource externe soit devenue nécessaire pour le président du conseil d'administration. Il s'agit pour lui de savoir si les difficultés de recrutement, avec ce qu'elles entraînent comme difficultés concrètes, sont liées à un problème systémique, « à la façon dont le système a été pondu par le comité bipartite et la Régie régionale ou à un enjeu organisationnel, au quotidien, mal organisé au niveau du bureau » (Entrevue n° 4, 2001 : 5).

Quant à la question de son autofinancement, la direction de *La Grande Vadrouille* est en train de chercher des solutions pour développer d'autres services « qui ne seraient pas nécessairement de l'économie sociale mais qui en auraient l'esprit sans être financés par l'État. (...) On a pensé à une entreprise de ménage commercial ou à une garderie », disait ainsi en entrevue la directrice (Entrevue n° 3, 2001 : 10). Mais la direction, dont les énergies ont été consacrées jusqu'à présent sur les problèmes de survie et de recrutement du personnel, n'a pas pu se pencher de manière sérieuse sur ce dossier.

Enfin, l'établissement de statistiques concernant les différents volets d'activités de l'entreprise est également à l'ordre du jour pour l'année 2001.

### 3.2 Les aspects stratégiques

Lors de son démarrage, la direction de *La Grande Vadrouille* souhaitait faire la promotion active de ses services pour se faire connaître rapidement (il était initialement prévu d'utiliser une camionnette publicitaire sillonnant les trois territoires). Devant les difficultés rencontrées pour mettre sur pied l'entreprise, de tels projets n'ont pu être menés à bien. En fait, outre les références faites par les CLSC et la distribution de dépliants bilingues dans les différents organismes communautaires du territoire, *La Grande Vadrouille* fait surtout connaître ses activités par le « bouche-à-oreille ».

Sur le plan de la publicisation des services offerts, les démarches ont été réduites au minimum du fait que *La Grande Vadrouille* ne pouvait satisfaire de toute façon à la totalité des demandes déjà existantes. Des annonces dans les bottins de chacun des territoires ont toutefois été publiées, ainsi que dans les journaux locaux ou dans les halls d'attente des différents CLSC. Au moment du démarrage, des envois ont été faits dans certains quotidiens ou dans les revues s'adressant aux personnes du troisième âge. L'organisme s'est également inscrit dans le bottin du Centre de référence de Montréal, dans le répertoire des ressources des services aux aînés de Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce ainsi que dans celui des ressources aux aînés du CLSC Métro.

La directrice s'est également impliquée pour faire connaître l'organisme auprès des organismes communautaires de son milieu et des tables de concertation d'entreprises en économie sociale (visites de résidences pour personnes âgées dans Côtés-des-Neiges et Métro, *Foyer Laurentien*, *Résidences Caldwell*, rencontres avec les auxiliaires familiales et les organisateurs communautaires des CLSC, etc.). En décembre 2000, la directrice a également réuni l'ensemble des agents des CLE (centre local pour l'emploi) de son territoire, afin d'expliquer son besoin de main-d'œuvre et de favoriser davantage leur recrutement (Entrevue n° 3, 2001 : 6).

Il faut signaler également que le directeur des ressources humaines et la directrice participent à des colloques organisés par les acteurs de l'économie sociale ou les CLSC, ce qui leur permet à la fois de faire connaître *La Grande Vadrouille* et d'améliorer leurs connaissances du champ d'activité dans lequel l'entreprise se développe. Signalons également que l'entreprise fait preuve d'une grande disponibilité pour les études ou travaux de recherche effectués par des étudiants (HEC, UQAM, etc.).

En ce qui concerne sa politique de *marketing*, notons que le lancement public de *La Grande Vadrouille* a été reporté à deux reprises en raison des difficultés traversées par

l'entreprise. Il n'a finalement jamais eu lieu et n'est plus jugé pertinent à ce stade-ci du développement de l'entreprise.

### 3.3 Les services produits

L'entreprise produit en moyenne 20 000 heures de services par an depuis sa création et signe entre 12 et 20 ententes par semaine avec des usagers. La directrice note que, par rapport à la demande, il serait possible de faire augmenter ce chiffre à 40, mais que le personnel n'est pas suffisant pour y répondre (Vinit, 2001c). Au cours de l'année 2000-2001, *La Grande Vadrouille* a toutefois réalisé 40 832 heures d'entretien léger et 3 586 heures d'entretien lourd (RAMQ, 2001). En fait, la production de services auprès des usagers accapare 63,6 % du total des heures effectuées par tous les employés de *La Grande Vadrouille*; alors que 21,7 % des heures sont consacrées à la formation, au transport, au travail de bureau, aux réunions, aux signatures d'ententes, etc. Enfin, 6,73 % des heures correspondent aux congés payés et 7,88 % à l'absentéisme (La Grande Vadrouille, 1999a).

En conformité avec le protocole d'entente négocié par le Chantier de l'économie sociale (Chantier de l'économie sociale, 1997), les services offerts par *La Grande Vadrouille* touchent essentiellement l'aide domestique et concernent l'entretien ménager régulier ainsi que, de façon beaucoup plus rare, le grand ménage. Le premier consiste à épousseter les meubles, laver les planchers, passer l'aspirateur, nettoyer la salle de bain, le four et le réfrigérateur. Quant au second, il comprend le lavage des murs et des plafonds, des vitres, des armoires, des garde-robes. Il exige la présence de deux personnes et doit être commandé un mois à l'avance auprès de *La Grande Vadrouille*. Le grand ménage ne peut être que ponctuel, et ne pas dépasser le nombre d'heures allouées à ce type de travail lors de la signature du contrat. Ce service demeure toutefois plus difficile à dispenser pour l'entreprise, étant donné qu'une majorité des employés de terrain sont actuellement de sexe féminin et que, en règle générale, on fait appel à des hommes pour ce type de travail. Certains services, comme la lessive et le repassage, ne sont pas considérés comme des services inclus de façon obligatoire dans le panier de services dispensés par *La Grande Vadrouille*. Leur exécution est plutôt laissée à la discrétion des préposés lorsque les clients en font la demande (Vinit, 2001a : 5).

*La Grande Vadrouille* a fait le choix, dans l'attente d'une décision gouvernementale claire sur l'élargissement du panier de services, de respecter les ententes actuelles et les syndicats en place dans les CLSC et de ne pas rendre certains services. Elle souhaiterait cependant pouvoir développer un service d'épicerie ainsi que des repas sans diète. La directrice note que « cela

aiderait beaucoup les employés, car cela serait moins fatigant s'ils pouvaient intercaler le ménage avec cela » (Entrevue n° 3, 2001 : 10).

En ce qui concerne l'élargissement des services au gardiennage, la directrice reste prudente à cet égard puisque que la livraison de ce nouveau service ne ferait qu'accentuer le problème du manque de personnel et des difficultés que l'entreprise éprouve à répondre à la demande de services. Elle craint également qu'un éventuel élargissement entraîne le glissement vers la privatisation des services offerts jusqu'à présent gratuitement par les établissements publics (Entrevue n° 3, 2001 : 11).

Une organisatrice communautaire du CLSC Notre-Dame-de-Grâce ainsi que l'un des membres du conseil d'administration de l'entreprise jugeaient d'ailleurs que le fait de dispenser de tels services viendrait empiéter sur les services déjà offerts par les réseaux de bénévoles. De plus, cela exigerait de mettre en place une formation spécifique, voire d'augmenter les salaires des préposés (Entrevue n° 11, 2001 : 7 ; Entrevue n° 5, 2000 : 11).

Signalons qu'en entrevue, une organisatrice communautaire du CLSC de Côte-des-Neiges disait regretter la flexibilité dont faisait preuve les organismes présents sur le territoire avant l'arrivée de *La Grande Vadrouille*. Selon elle, la lourdeur du processus (par exemple les signatures nécessaires avant l'offre effective des services) qu'exigent les entreprises d'économie sociale rend impossibles les travaux ponctuels auxquels pouvait répondre, par exemple, l'*Aide au foyer* ou les travailleurs autonomes : « Poser des petites tablettes, déménager, décrocher les rideaux,... On avait beaucoup de demandes comme cela à l'*Aide au foyer*. On y allait. On trouvait toujours quelqu'un pour le faire. Il y avait toute une gamme de services, car parfois les gens ont besoin de petits services » (Entrevue n° 2, 2001 : 7).

### 3.4 Les données financières

La situation financière de *La Grande Vadrouille*, tout comme celle de l'ensemble des EESAD, est en grande partie tributaire du Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique (PEFSAD) (RAMQ, 1999 ; MSSS, 1997). Celui-ci se décline selon deux modalités : tout d'abord une aide fixe de 4 \$ par heure de services est accordée à l'ensemble des usagers. S'ajoute ensuite à cette aide fixe, une aide supplémentaire variant entre 1 et 6 \$ de l'heure. Cette aide variable est attribuée aux personnes référées par les CLSC ou aux personnes âgées de plus de 65 ans et ce, en fonction de leurs revenus et de la composition familiale du foyer à desservir.

Comme la plupart des entreprises d'économie sociale en aide domestique de l'île de Montréal, *La Grande Vadrouille* doit composer avec certaines particularités de la clientèle qu'elle dessert. Tout d'abord, la dimension relativement modeste de certains logements en milieu urbain — ainsi que les faibles revenus dont disposent souvent les personnes qui les habitent — fait en sorte que ces personnes n'ont besoin que de peu d'heures d'entretien. Or, les coûts administratifs d'ouverture et de gestion d'un dossier sont les mêmes, peu importe le nombre d'heures de services que l'utilisateur reçoit.

Deuxièmement, plusieurs personnes référées par les CLSC refusent finalement de recevoir les services. Les causes de ce refus sont multiples (coût trop élevé des services, refus de divulguer les revenus, etc.). Mais peu importe les raisons du refus, ces références exigent tout de même un suivi (contact téléphonique, démarche d'évaluation au domicile, etc.), qui mobilise des ressources. Elles ont donc une incidence sur les frais d'opération de l'entreprise.

Enfin, il faut aussi prendre en considération le fait que les usagers, surtout les personnes âgées, annulent ou oublient parfois l'entretien ménager prévu à leur domicile. Or, seules les heures de services effectivement rendues sont rentables. La facturation aux usagers ne couvre pas les annulations ou les désistements de dernière minute. Elle ne tient pas compte non plus des déplacements inutiles de l'employé en cas d'absence ou d'annulation non prévues. C'est pourquoi l'entreprise a développé une politique de trois heures consécutives de service afin de rentabiliser les déplacements des préposés à l'entretien ménager et de permettre la gestion de leurs horaires. Comme l'expliquait en entrevue la directrice de *La Grande Vadrouille* :

Si l'on accepte de prendre un employé pour un bloc de deux heures, l'heure et demie qui reste, où la replace-t-on ? Comme on doit assumer les transports et compter une demi-heure de déplacement, on a des difficultés à payer nos employés. On nous répondait qu'on n'avait pas à l'engager. Or, ils ne comprenaient pas, en disant cela, la spécificité de *La Grande Vadrouille*. On est un projet spécial qui doit engager à temps plein pour garder le statut d'économie sociale, et non pas sur appel (Entrevue n° 1, 2000 : 17).

Cette situation a donc des répercussions sur le coût de revient du service et sur la marge bénéficiaire de l'entreprise, qui doit prendre à sa charge les frais du travail administratif. Un problème identique se pose au moment de la signature des contrats et lors de leur renouvellement annuel. L'entreprise doit encore une fois assumer financièrement ces démarches, puisqu'elles ne sont pas remboursables par le programme d'exonération financière (Entrevue n° 3, 2001 : 13).

L'entreprise doit également composer avec d'autres contraintes qui viennent baliser les règles de financement de ses activités. Une de ces contraintes concerne les employés embauchés par l'entremise des subventions salariales et terminant leur deuxième année de subvention. Dans

le cas de *La Grande Vadrouille*, un certain nombre de ces subventions se terminent à la fin de 2001. En conformité avec son objectif de développer des emplois stables et par respect des règles d'attribution de ces subventions salariales, l'entreprise doit alors embaucher les employés intégrés dans l'entreprise au terme des deux ans de subvention. Arrivée à cette échéance, elle doit donc être en mesure d'assumer seule leur salaire, ce qui implique des coûts supplémentaires à prévoir pour l'organisme dans quelques mois.

Le bilan financier des trois premières années de fonctionnement de l'entreprise est présenté ci-dessous au tableau 7. Comme le démontre ce tableau, outre les fonds ponctuels de démarrage alloués, tels que celui du ministère de la Santé et des Services sociaux et la subvention du CRDIM (Conseil régional de développement de l'île de Montréal), l'entreprise a également reçu de l'aide du CLSC de Côte-des-Neiges (22 000 \$) et du CLSC Métro (4 500 \$), ainsi que des sommes importantes allouées par le programme PAIE (subventions salariales)<sup>8</sup>. En fait, les sommes en provenance des subventions salariales équivalent à environ le tiers des revenus de l'entreprise pour chacune des trois années financières complétées. Elles représentent également la plus importante source de revenus de l'organisme au cours de ces trois mêmes années.

Au cours de l'année financière 1998-1999, qui correspond à la première année financière complète de l'organisme, celui-ci a pu bénéficier de la subvention gouvernementale de démarrage, d'un montant de 40 000 \$, accordé à toutes les entreprises d'économie sociale en aide domestique. *La Grande Vadrouille* a pu également bénéficier d'une autre subvention ponctuelle de 46 695 \$ en provenance du CRDIM. Mises en commun, ces deux dernières sources de revenus équivalaient à environ 20 % des revenus de l'organisme pour 1998-1999 ; des revenus non récurrents qui ont disparu dès l'année suivante et qui ont dû être compensés par l'augmentation de la vente de services dans les années subséquentes (cotisations des usagers + sommes du PEFSAD).

**Tableau 7 : Revenus en dollars de *La Grande Vadrouille* par poste budgétaire et en proportion du total annuel de 1997-1998 à 2000-2001**

	1997-1998 (\$)	1998-1999 (\$)	1999-2000 (\$)	2000-2001 (\$)
<b>Revenus</b>				
SQDM	46 643	69 257 (16 %)	10 152 (3 %)	—

<sup>8</sup> *La Grande Vadrouille* a bénéficié de six programmes PAIE pour un total de 121 000 \$ s'échelonnant sur trois ans. Ces six programmes devaient se terminer initialement après deux ans. Toutefois, *La Grande Vadrouille* a bénéficié d'une extension d'un an.

		1997-1998 (\$)	1998-1999 (\$)	1999-2000 (\$)	2000-2001 (\$)
<b>Revenus</b>					
Vente de services	PEFSAD	11 262	69 287 (16 %)	117 923 (30 %)	151 800 (34 %)
	Cotisation des usagers	9 947	55 400 (13 %)	108 149 (27 %)	146 637 (32 %)
Subvention salariale (Emploi-Québec et programme PAIE)		26 288	136 985 (32 %)	128 876 (33 %)	153 585 (34 %)
Dons CLSC		22 000	4 500 ( 1 %)	–	–
Subvention démarrage – Comité bipartite (MSSS)		–	40 000 (10 %)	–	–
Programme CRDIM		–	46 695 (11 %)	11 695 (3 %)	–
Autres revenus		107	1 254 (-- %)	169 (-- %)	2 525 (-- %)
Fonds de lutte contre la pauvreté		–	–	18 322 (4 %)	–
<b>Total</b>		<b>116 247</b>	<b>423 378 (100%)</b>	<b>395 286 (100%)</b>	<b>454 547 (100%)</b>

Source : La Grande Vadrouille, *Résultats financiers* 1998, 1999, 2000 et 2001

La proportion des revenus de *La Grande Vadrouille* provenant des ventes de ses services (c'est-à-dire les cotisations des usagers + les sommes perçues du PEFSAD) n'ont cessé d'augmenter depuis la création de l'entreprise. Cette proportion comptait ainsi pour 29 % des revenus totaux de l'entreprise au cours de l'année 1998-1999, pour passer ensuite à 57 % l'année suivante (l'année 1999-2000) et à 66 % en 2000-2001. Au cours de cette dernière année financière, la seule autre source de revenus de *La Grande Vadrouille* fut les sommes provenant des subventions salariales qui formaient le dernier tiers des revenus de l'entreprise (34 %).

Certes, les revenus de la vente ne peuvent qu'augmenter proportionnellement aux revenus totaux puisque les autres sources de revenus, constituées de subventions ponctuelles, ont tendance à diminuer et même à disparaître au fur et à mesure que l'entreprise vieillit. Néanmoins, considérée en fonction de l'augmentation des services sur une base annuelle, leur vente (toujours les cotisations des usagers + les sommes perçues du PEFSAD) a généré des revenus de 124 687 \$ en 1998-1999, de 226 072 \$ en 1999-2000 et de 298 437 \$ en 2000-2001. Ce dernier montant représente une augmentation de 32 % par rapport à l'année précédente (1999-2000) qui, elle-même, avait vu l'entreprise enregistrer une hausse de ses revenus tirés de la vente de services de

81 % par rapport à 1998-1999. Sur un horizon de trois ans, *La Grande Vadrouille* a donc augmenté de presque 140 % ses revenus provenant de la vente des services.

Évidemment, une bonne part de cette hausse spectaculaire est redevable à l'effet de « décollage » de l'entreprise, qui occupe progressivement le marché des services d'aide domestique sur son territoire. Déjà, la hausse plus modeste (mais tout de même importante) de 32 % enregistrée au cours de la dernière année semble précurseur de l'atteinte d'une vitesse de croisière en termes de croissance des revenus, qui pourrait être acquise d'ici peu. En fait, on peut penser que les futures augmentations de revenus tirées de la vente de services seront tributaires pour une bonne part de la capacité de l'entreprise à répondre à la demande de services. Cette condition procède à son tour du taux de rétention des employés dans l'organisme. La question des ressources humaines constituera donc un défi de taille pour *La Grande Vadrouille* au cours des prochaines années.

Dès lors, l'enjeu principal de l'entreprise est actuellement d'assurer une rentabilité à long terme de l'organisme, garantissant aux travailleurs le maintien de leur emploi. Pour ce faire, l'entreprise revendique auprès du Gouvernement une substitution des subventions salariales par une subvention récurrente et fixe, qui permettrait d'assurer l'administration et les salaires de l'équipe de bureau. Ceci correspondrait à un fonds de 125 000 \$ à 150 000 \$ par année dont l'organisme userait selon ses besoins : « Cela coûterait moins cher au Gouvernement. On ne serait plus dépendant des subventions salariales et on pourrait alors engager qui on veut », disait ainsi en entrevue la directrice de l'organisme (Entrevue n° 3, 2001 : 12). *La Grande Vadrouille* souhaiterait également une indexation du programme du PEFSAD au coût de la vie, indexation qui n'a encore jamais été réalisée depuis sa création il y a trois ans.

Quant aux dépenses de l'organismes, les principaux postes budgétaires sont évidemment ceux affectés aux dépenses d'opération. De plus, tant à l'intérieur des dépenses d'opération que celles d'administration, les salaires des travailleurs représentent la proportion la plus importante des dépenses de l'entreprise. Le tableau 8, ci-dessous, donne un aperçu de l'importance de la masse salariale de l'entreprise par rapport aux autres charges financières.

**Tableau 8 : Dépenses d'administration et d'opération de *La Grande Vadrouille* de 1997-1998 à 2000-2001**

		1997-1998 (\$)	1998-1999 (\$)	1999-2000 (\$)	2000-2001 (\$)
<b>Dépenses d'administration</b>	<b>salaires</b>	30 097	73 502	76 883	64 439
	<b>autres</b>	14 024	45 605	36 542	36 981

<i>Sous-total</i>		<i>44 121</i>	<i>119 107</i>	<i>113 425</i>	<i>101 420</i>
<b>Dépenses d'opération</b>	salaires	43 856	176 624	264 486	316 820
	autres	3 491	8 689	10 976	16 517
<i>Sous-total</i>		<i>47 347</i>	<i>185 313</i>	<i>275 462</i>	<i>333 337</i>
<b>Total des dépenses</b>		<b>91 468</b>	<b>304 420</b>	<b>388 887</b>	<b>434 757</b>

Source : La Grande Vadrouille, *Résultats financiers 1998, 1999, 2000 et 2001*

Ainsi, les salaires versés aux travailleurs et les charges sociales représentaient respectivement 81 et 82 % des dépenses totales de l'organisme lors des deux premières années d'existence de l'entreprise (1997-1998 et 1998-1999). Au cours des deux années suivantes (1999-2000 et 2000-2001), la masse salariale et les charges sociales ont augmenté par rapport aux dépenses totales et comptaient pour 88 % des charges de *La Grande Vadrouille*. Signalons également une diminution de 15 % des dépenses totales d'administration enregistrée par l'entreprise de 1998-1999 à 2000-2001, ces dépenses ayant passé de 119 107 \$ en 1998-1999 à 101 420 \$ en 200-2001. Cette diminution a touché à la fois les salaires (12 %) et les autres postes budgétaires (19 %) affectés aux dépenses d'opération.

Globalement, l'entreprise semble donc avoir su se tirer d'affaire d'un point de vue financier depuis sa création en 1997. Comme le démontre en effet le tableau 9, l'entreprise a dégagé un surplus de 118 958 \$ au cours de sa première année complète d'opération. Additionné à ceux des trois années suivantes, le surplus accumulé de l'entreprise s'établissait ainsi à près de 170 000 \$ au 31 mars 2001.

**Tableau 9 : Solde des revenus et dépenses de *La Grande Vadrouille* de 1997-1998 à 2000-2001**

	<b>1997-1998</b> (\$)	<b>1998-1999</b> (\$)	<b>1999-2000</b> (\$)	<b>2000-2001</b> (\$)
<b>Revenus</b>	116 247	423 378	395 286	454 547

Dépenses	91 468	304 420	388 887	434 757
Surplus de l'exercice	24 779	118 958	6 399	19 790
Surplus cumulé	—	<b>143 737</b>	<b>150 136</b>	<b>169 926</b>

Source : La Grande Vadrouille, *Résultats financiers 1998, 1999, 2000 et 2001*

La directrice de *La Grande Vadrouille* confirme d'ailleurs en entrevue que l'entreprise dispose d'une certaine marge de manœuvre du point de vue financier : « On a un supplément qui assure un trois ou quatre mois de roulement régulier. Cela va bien mais il ne faudrait pas qu'il nous arrive un coup dur car on n'aurait plus de coussin de sécurité » (Entrevue n° 3, 2001 : 7). Ainsi, un examen des revenus et dépenses de l'organisme depuis sa mise sur pied en 1997 laisse apparaître une situation financière relativement satisfaisante, malgré les difficultés connues et les améliorations souhaitées par la direction de l'entreprise au financement gouvernemental.

### 3.5 La production des services

De façon générale, le contact avec les clients se fait en trois étapes. Par téléphone, la secrétaire appelle les clients référés ou répond à ceux qui contactent directement *La Grande Vadrouille* et confirme leur besoin de service d'entretien ménager. Elle les informe des modalités de fonctionnement de l'entreprise, des tarifs et de l'existence du programme d'exonération. Elle fixe un rendez-vous avec le client pour la signature de l'entente de services qui comprend deux volets : une partie du contrat se fait entre *La Grande Vadrouille* et le client et l'autre partie inclut la signature d'un formulaire d'analyse du Gouvernement. Celle-ci a lieu environ deux ou trois semaines plus tard : l'agent de liaison se rend alors au domicile du client, choisit avec lui le type de service et sa fréquence et prend en note diverses informations sur le logement. Une semaine plus tard, sur réception de l'évaluation du Gouvernement, la secrétaire contacte de nouveau l'utilisateur pour lui indiquer le tarif du service en fonction de la subvention obtenue et la date de livraison du premier service. Ce dernier a lieu environ trois à quatre semaines plus tard. Entre le moment du premier contact et la réalisation effective du service, on constate donc un délai d'attente, qui varie d'un mois à un mois et demi et ce, en raison principalement du manque de personnel capable d'assurer les services.

Sur le plan des modalités pratiques de fonctionnement, le client est rencontré une première fois chez lui, lors de la signature du contrat. Il choisit alors le type de service qu'il désire (bloc de trois heures le matin ou de trois heures et demie l'après-midi) ainsi que la fréquence du

service désiré (deux fois par mois ou une fois par mois). Un certain nombre d'informations sont aussi demandées aux usagers concernant le détail des tâches à accomplir, leurs habitudes de vie (fêtes juives, animaux, tabac, etc.) et les biens qu'ils possèdent, afin de faciliter le travail du préposé. Cela permet également à l'agent de liaison de juger si le logement est en bonne condition et s'il n'exige pas initialement la réalisation d'un grand ménage. Le mode de règlement se fait par chèque au nom de *La Grande Vadrouille*. Cette pratique indique à l'utilisateur que l'employé est salarié de l'entreprise et non un travailleur autonome avec lequel il aura une relation directe d'employeur à employé.

### 3.6 L'organisation du travail

Recentrons à présent notre analyse sur l'organisation interne du travail dans l'entreprise. Nous allons décrire les différents postes qui s'y trouvent ainsi que les tâches qui y sont associées. Dans un premier temps, nous allons faire un survol du volet administratif qui comprend six postes et qui assure aux préposés les conditions permettant d'effectuer leur travail auprès des clients. En ce qui concerne ces emplois de bureau, ils se classifient selon deux catégories : les emplois proprement administratifs et les emplois de soutien. Par la suite, nous aborderons la définition des tâches de préposé à l'entretien ménager. Mais soulignons d'abord que l'une des problématiques rencontrées au cours de l'année 1998 fut un sentiment de division de l'équipe des préposés par rapport à l'équipe du bureau et notamment de la direction. À la suite de ce constat, un poste a été voté sur le conseil d'administration comme représentant des employés. Dans ce cadre, une réunion a également été organisée dans le but de réviser la politique interne avec les employés et d'obtenir leur avis sur les problèmes rencontrés et la façon de les résoudre. Examinons donc la définition des tâches rattachées à chacun des postes de travail dans l'entreprise :

- **Le personnel de bureau**

\* **Secrétaire-réceptionniste (soutien)** : Elle reçoit les appels dirigés vers l'organisme et en effectue la répartition, elle fournit les renseignements usuels, prend les messages, accueille les préposés et vérifie les chèques reçus par rapport au carnet de facturation. Elle a pour tâche de donner des informations aux clients ou aux intervenants du CLSC sur les services offerts et les procédures à suivre pour bénéficier de l'exonération financière (PEFSAD). Elle reçoit les références écrites en provenance des trois CLSC, contacte les clients et fait un suivi des résultats des démarches auprès des établissements. Elle prépare et assure la bonne gestion des dossiers clients, assume le travail **clérical** régulier de l'organisme et assiste à certaines réunions à titre de secrétaire.

\* **Agent de liaison (soutien)** : Il est chargé d'effectuer les visites à domicile pour établir une entente de services avec le client, de compléter les formulaires et devis requis par le Service d'aide financière d'hébergement et d'aide domestique (SAFHAD) et *La Grande Vadrouille*, tout en vérifiant les conditions sanitaires qui prévalent chez les usagers. Le poste requiert une bonne forme physique en raison des distances parfois importantes à marcher d'une résidence à l'autre.

\* **Commis aux horaires et service à la clientèle (soutien)** : Il planifie la grille horaire mensuelle et le trajet des préposés, leur transmet les coordonnées et les spécifications concernant chaque nouveau client. Il avise quotidiennement les employés concernés des changements d'horaire, synthétise et réfère à la direction les problèmes qui lui sont posés. Ce poste fut mis en place suite à la création du poste de directeur des ressources humaines. Il a permis de procéder au découpage du territoire en décembre 1998, de façon à faciliter le déplacement des préposés de terrain.

\* **Technicien en comptabilité (administratif)** : Sous la supervision de la direction générale, il a la responsabilité d'organiser, de coordonner et d'évaluer les processus comptables de l'organisme. Il prépare les rapports financiers et aide à élaborer les prévisions budgétaires, effectue l'entrée informatisée des données aux registres comptables et assure la gestion des comptes bancaires, des comptes clients et fournisseurs. Il prend en charge la gestion informatisée des paies, les demandes de remboursement des subventions salariales, les remises gouvernementales et le suivi mensuel du PEFSAD. Enfin, il assure le lien comptable des dossiers clients auprès de la SAFHAD et gère le plan des assurances collectives. Il s'agit d'un poste à temps partiel (une journée par semaine).

\* **Directeur des ressources humaines (soutien)** : Ce poste est développé à partir d'août 1998 pour assurer un suivi de qualité auprès des employés et favoriser l'émergence d'un esprit d'entreprise. La personne responsable s'occupe de la coordination de l'équipe de terrain. Il planifie les besoins en main-d'œuvre, recrute les préposés et coordonne le programme de formation continue des préposés. Il anime également les réunions mensuelles des équipes de préposés qui revêtent un caractère à la fois informatif et participatif. Ces réunions sont dédoublées : l'une se déroule en français, l'autre en anglais. Ces réunions sont l'occasion pour les employés d'obtenir des informations sur l'entreprise en général (notamment par l'intermédiaire du compte-rendu du représentant des employés au conseil d'administration). Elles permettent également au directeur des ressources humaines de solliciter l'avis des employés, afin que ceux-ci transmettent des solutions ou des conseils sur des aspects techniques ou humains de leur travail.

C'est aussi le directeur des ressources humaines qui procède aux évaluations jalonnant les diverses étapes d'intégration des préposés dans l'entreprise (formation initiale, période de probation, obtention du statut de permanent) et qui gère le contrôle de la qualité et la satisfaction des clients, en se préoccupant de l'efficacité et de la performance des services (notamment en recevant les plaintes). Le directeur des ressources humaines rencontre chacun des préposés une fois par année pour effectuer un bilan de leur travail en vue de l'établissement de leur augmentation de salaire. Il se rend également à l'improviste chez le client chez qui la personne travaille, afin de vérifier si les normes de sécurité requises par l'entreprise sont respectées. Il se trouve ainsi à l'interface entre les clients, les préposés et la direction. Il représente la personne à contacter en cas de litige ou de difficulté chez un client. Coordonnateur de la formation offerte par *La Grande Vadrouille* (retour sur des points de technique, mais également traitement des cas pratiques de conflit ou de situation de travail), il assure le travail d'un répondant technique et relationnel pour les préposés, ainsi que celui d'un « référent qualité » pour la clientèle.

\* **Directrice générale (administratif)** : Ce poste se situe à la croisée des tâches administratives et des responsabilités d'encadrement. La directrice générale est chargée, sous l'autorité du conseil d'administration, de la réalisation de la mission et de l'atteinte des objectifs de l'organisme. Elle planifie, dirige, organise et contrôle l'ensemble des activités et des ressources de *La Grande Vadrouille*. Elle a également pour mission d'articuler un plan de mise en marché des services offerts par l'entreprise et de développer les liens avec les communautés desservies et les partenaires.

- **Le personnel de terrain (préposés)**

Son activité concerne principalement le ménage régulier avec, exceptionnellement, des tâches de grand ménage (entretien des murs, placards, etc.). Outre l'entretien à proprement parler, le préposé doit contacter sa clientèle par téléphone pour chaque rendez-vous deux jours avant son service, effectuer la facturation et la collecte des chèques auprès du client et les remettre à la direction de l'entreprise. Il doit également compiler quotidiennement ses heures de travail. Il est tenu également d'assister à une réunion d'équipe une fois par mois, dans les locaux de *La Grande Vadrouille*.

### **3.7 Les aspects sociaux de l'organisation du travail**

#### ***3.7.1 La conciliation famille-travail***

Les horaires de travail offerts par *La Grande Vadrouille* s'étalent du lundi au vendredi, de 9 heures à 17 heures. Les grands ménages sont également faits durant cette tranche horaire, ce qui permet aux employés de disposer de leur fin de semaine ainsi que d'une heure de sortie conciliable avec les horaires des garderies. Les employés disposent, à condition d'en avertir la direction, d'une marge de manœuvre concernant la gestion de leur temps (possibilité de partir plus tôt en cas de nécessité, avec l'accord du client, et rattrapage sur le temps de pause ou sur l'heure d'arrivée). À cet égard, signalons que 31 % des absences de l'année 1999-2000 concernaient des obligations parentales (La Grande Vadrouille, 1999b : 2). L'entreprise offre actuellement des jours de congés (non payés) lorsqu'elle n'est pas en mesure de remplir ses trous horaires ou lors d'une annulation de dernière minute. De ce fait, le taux d'absentéisme a diminué légèrement (Entrevue n° 7, 2001 : 9).

#### ***3.7.2 Le roulement de personnel***

Au moment de la réalisation de notre étude, l'embauche était faite par le directeur des ressources humaines en ce qui concerne les préposés à l'entretien ménager, et de façon conjointe avec la directrice, pour les employés de bureau. Le préposé doit être en excellente forme physique, avoir des aptitudes pour les travaux ménagers et pour les exigences de travail (ponctualité et intégrité). Il doit faire preuve de qualité relationnelle (sens du contact), de débrouillardise et d'organisation, et si possible maîtriser l'anglais. Le recrutement des préposés a lieu principalement grâce au « bouche-à-oreille », par l'intermédiaire des employés déjà en place, même si des annonces régulières sont placées dans les organismes communautaires et les journaux locaux (Entrevue n° 8, 2001 : 1).

Le recrutement des préposés est depuis le début le problème majeur de *La Grande Vadrouille*. Il a été au centre des préoccupations de la direction tout au long du développement de l'entreprise. D'ailleurs, comme nous l'avons mentionné précédemment, la succession de crises vécues concernant l'embauche et le maintien des employés dans l'entreprise a été à l'origine de la création du poste de directeur des ressources humaines. Si cette initiative n'a pas réglé tous les problèmes, elle semble tout de même avoir eu des retombées positives à cet égard ainsi que sur le climat de travail à l'intérieur de l'entreprise.

Il n'en demeure pas moins que le taux de roulement du personnel demeure très élevé, l'embauche étant toujours à renouveler suite au départ d'un employé. Le tableau 10 ci-dessous indique que 10 préposés et 4 employés de bureau ont quitté l'entreprise uniquement au cours de l'année financière 1999-2000, la majorité des départs (7) se faisant parmi les personnes ayant accumulé un an et moins d'ancienneté.

**Tableau 10 : Nombre de départs au cours de l'année 1999-2000 selon les années d'expérience et le type d'emploi**

Années d'expérience	Nombre de préposés	Nombre d'employés de bureau	Total des départs
1 an et moins	7	1	8
1-2 ans	2	3	5
2-3 ans	1	0	1
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>14</b>

Selon le directeur des ressources humaines, la fatigue occasionnée par le travail ménager, son caractère répétitif ainsi que les insatisfactions salariales sont les principaux motifs invoqués par les préposés pour justifier leur départ (Entrevue n° 7, 2001 : 5).

En outre, aux dires de la directrice, l'embauche d'employés par l'entremise des subventions salariales a été plus difficile à une certaine époque, compte tenu que certaines personnes, jugées éligibles, n'ont pas toujours été encouragées par les agents du CLE du territoire à travailler dans le domaine de l'aide domestique. Depuis, un travail de représentation a été fait par la direction de l'entreprise auprès des agents du CLE pour remédier à cette situation et les sensibiliser aux besoins de main-d'œuvre de l'entreprise.

L'entreprise entend d'ailleurs développer de nouveaux réseaux pour le recrutement des préposés en sensibilisant les partenaires locaux aux nombreux avantages de la présence de *La Grande Vadrouille* sur leur territoire (La Grande Vadrouille, 2000b : 5). La direction envisage pour cela de s'appuyer sur un travail statistique, sur un meilleur suivi des références des CLSC, ainsi que sur des évaluations régulières de la satisfaction de la clientèle.

### **3.7.3 Le sentiment d'utilité et de satisfaction au travail**

Les difficultés financières et organisationnelles connues par l'entreprise au cours de sa phase de démarrage semble, dans un premier temps, avoir eu des répercussions négatives sur les relations de travail et le climat général qui régnait au sein de l'organisme. Mais la situation semble s'être rétablie graduellement, notamment avec l'arrivée d'un directeur des ressources humaines, qui a mis en place un certain nombre d'initiatives, visant à revaloriser et à encadrer le travail des préposés. À cet égard, les préposés ont manifesté leur satisfaction par rapport à l'organisation et leur participation aux réunions d'équipe.

De manière plus générale, la direction de l'entreprise exprime également sa satisfaction concernant l'engagement des personnes impliquées dans l'entreprise (employés et administrateurs). Elle souligne également l'amélioration des rapports entre la direction et les employés et ses répercussions sur le climat de travail général dans l'organisme :

La force de l'entreprise, c'est son dynamisme. Les gens qui sont ici veulent (réussir), et croient en ce qu'ils font. S'il n'y avait pas cela, cela ferait longtemps qu'on serait à terre. (...) On commence à penser à se rencontrer les fins de semaine. Il y a une affinité, et on a du plaisir à travailler ensemble (Entrevue n° 3, 2001 : 12).

Quant à la satisfaction des préposés vis-à-vis de leurs tâches relatives à l'exécution de leur travail d'aide domestique, elle semble fortement liée — du moins, pour certains — à leur rôle auprès des personnes âgées chez qui ils se rendent livrer les services. Lors d'une table ronde, l'une des préposées mettait en relief cet aspect de leur travail : « La personne nous reconnaît, et on est content de faire cela. On s'attache aux gens, c'est humain. Parfois, ils sont si gentils, ils sont comme une grand-mère, on sert de soutien » (Vinit, 2001b : 4). Dans ce contexte, le décès ou l'hospitalisation des clients réguliers sont parfois vécus difficilement par les préposés en raison des liens tissés avec la personne : « Quand les gens meurent, c'est difficile, on essaye d'en parler. Ils (les membres de la direction) nous disent qu'il ne faut pas s'attacher, mais ce n'est pas si simple » (Vinit, 2001b : 5). Les préposés trouvent d'ailleurs difficile de respecter certaines consignes imposées par la direction (ne pas manger avec le client, ne pas parler trop longtemps, ne pas promener leur chien, etc.) dans un contexte culturel où l'hospitalité est souvent très importante et le refus perçu comme une forme d'impolitesse (Entrevue n° 12, 2001 : 3).

Quant aux aspects moins appréciés du travail effectué par les préposés, un sondage réalisé par *La Grande Vadrouille* auprès de ses employés révèle certaines données intéressantes. Ce sondage indique notamment que, pour 36 % d'entre eux, le travail d'entretien est rendu pénible en raison des conditions de travail (par exemple, l'état des logements, le manque d'équipement ou l'hygiène du client). Pour d'autres, la pénibilité de la tâche est plutôt attribuée aux relations avec les clients (27 %) — cette relation peut donc aussi être source d'insatisfaction —, au volume de travail (14 %) et à l'ambiance de travail (14 %).

L'aspect administratif du travail est vécu différemment selon les préposés : certains trouvent cet aspect facile à intégrer à leur tâche quotidienne, d'autres au contraire trouvent difficile d'avoir à gérer leurs déplacements et leurs horaires. Par exemple, lorsqu'un employé a du mal à lire, le simple fait de consulter une carte de la ville peut devenir un obstacle majeur à l'accomplissement de son travail (Vinit, 2001 b., 3).

### 3.8 La formation des producteurs de services

La formation des préposés à l'entretien ménager est dispensée au Centre Pierre Dupuy et concerne divers aspects du travail, notamment l'exécution des tâches, l'entretien ménager, la santé et la sécurité au travail, le processus de vieillissement, l'observation des maladies les plus courantes ainsi que les rapports interpersonnels avec la clientèle. Neuf heures sont également consacrées à la question de l'éthique professionnelle et douze heures au travail d'équipe (La Grande Vadrouille, 1997 : 21). La formation des préposés est obligatoire. Elle est prise en charge durant trois semaines de façon conjointe par la CECM et par *La Grande Vadrouille*. Elle comprend un volet théorique, un volet pratique et un stage.

Les revendications de la direction de *La Grande Vadrouille* concernant la formation touchent davantage sa planification (établissement du calendrier, fréquence, etc.) que son contenu. Une des plaintes principales de l'entreprise concerne le délai, souvent trop court, pour permettre de faire coïncider l'annonce de la formation avec des embauches effectives.

À ces débuts, la formation dispensée au Centre Pierre Dupuy par la CECM était considérée comme inadaptée au type d'employés recrutés. Un décalage important existait entre la capacité d'apprentissage exigée dans un laps de temps limité et des personnes en processus de réinsertion, ne disposant pas d'un niveau de scolarité suffisant pour suivre le rythme, ou ayant connu des expériences difficiles dans le milieu scolaire. D'après la directrice, « on savait que certains employés auraient pu être excellents avec la clientèle et que l'on aurait pu les garder.

Mais ils échouaient dans un contexte scolaire qui les effrayait, avec lequel ils avaient déjà un passé d'échec » (Entrevue n° 1, 2000 : 21). De la même manière, les préposés notaient un certain écart entre les exigences enseignées en formation et la réalité des équipements ménagers des clients.

*La Grande Vadrouille* a donc voulu rendre la formation plus conforme à la réalité des pratiques et ne pas se priver d'un préposé qui n'avait pas encore pu suivre la formation. C'est ainsi que la direction des ressources humaines a mis en place une sorte de formation interne. Elle consiste à informer les préposés des différentes normes et des règlements de l'entreprise (code d'éthique, contrat de travail, etc.), à leur enseigner les techniques préconisées pour l'entretien ménager ainsi que la gestion des difficultés avec le client. Les préposés sont ensuite envoyés en jumelage à trois ou quatre reprises avec un préposé d'expérience, plus « ancien » dans l'entreprise (Entrevue n° 7, 2001 : 10). Les préposés suivent alors plus tard la formation dispensée au Centre Dupuy, c'est-à-dire au moment où débutent les prochaines sessions.

La formation continue se poursuit lors des réunions d'équipe durant lesquelles 90 minutes sont consacrées à la résolution des cas pratiques. Une période est également consacrée à la discussion des techniques utilisées par les préposés sur leur lieu de travail ainsi que le rappel des consignes de sécurité exigées par l'entreprise.

En outre, compte tenu du caractère multi-ethnique de sa population et de ses employés, *La Grande Vadrouille* a obtenu que le Centre Dupuy donne une formation en anglais dans un temps plus réduit, afin de lui permettre d'engager des préposés parlant une autre langue que le français (Entrevue n° 7, 2001 : 10).

### **3.9 La consommation des services**

Les services d'entretien ménager dispensés par *La Grande Vadrouille* sont généralement bien reçus par les usagers. Pour plusieurs d'entre eux, c'est l'occasion non seulement de recevoir un service, mais aussi de profiter d'une visite et d'un échange avec une personne extérieure. Cet aspect du travail semble représenter un élément important étant donné l'isolement dans lequel vivent certaines personnes âgées. Dans certains cas, cependant, cette multiplication d'intervenants au domicile des personnes peut être vécue comme une intrusion dans leur intimité et porter les usagers à refuser les services proposés (Entrevue n° 6, 2001b, 7). En outre, d'après une organisatrice communautaire du CLSC de Côte-des-Neiges, l'aspect administratif peut rebuter les

usagers qui ne comprennent pas pourquoi ils sont obligés de signer ces documents et d'accepter des règlements très précis (Entrevue n° 2, 2001 : 8).

Une des plaintes les plus fréquentes exprimées par les usagers concerne le temps d'attente pour les services qui peut s'étirer de un à deux mois. Certains se disent déçus de ne pouvoir choisir la fréquence de leur service d'aide domestique. Le fait que les blocs de ménage soient de trois heures ou de trois heures et demie reste également un facteur de mécontentement, en raison de la petite taille des logements habités par les personnes âgées et du coût engendré par un service de cette durée.

Pourtant, les commentaires que nous avons recueillis auprès de la clientèle montrent que les personnes se réjouissent généralement de la venue d'un préposé d'entretien ménager, non seulement pour l'aide domestique qu'il leur apporte, mais aussi pour la visite et l'échange humain que celle-ci permet. Dans certains cas, lorsque les préposés travaillent depuis longtemps chez une même personne, de véritables liens se créent : l'employé est mis au courant des nouvelles de la famille de l'utilisateur ou se voit questionner sur la sienne. Certains préposés, en dépit des interdictions formulées par *La Grande Vadrouille*, rendent service à leurs clients sur d'autres plans que l'entretien ménager (épicerie, pharmacie, promenade du chien, etc.) (Entretien n° 12, 2001 : 6).

## 4. LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE

À travers l'élaboration du profil institutionnel de l'entreprise, nous chercherons à mettre en relief les rapports de pouvoir dans l'entreprise ainsi que les circuits de décisions.

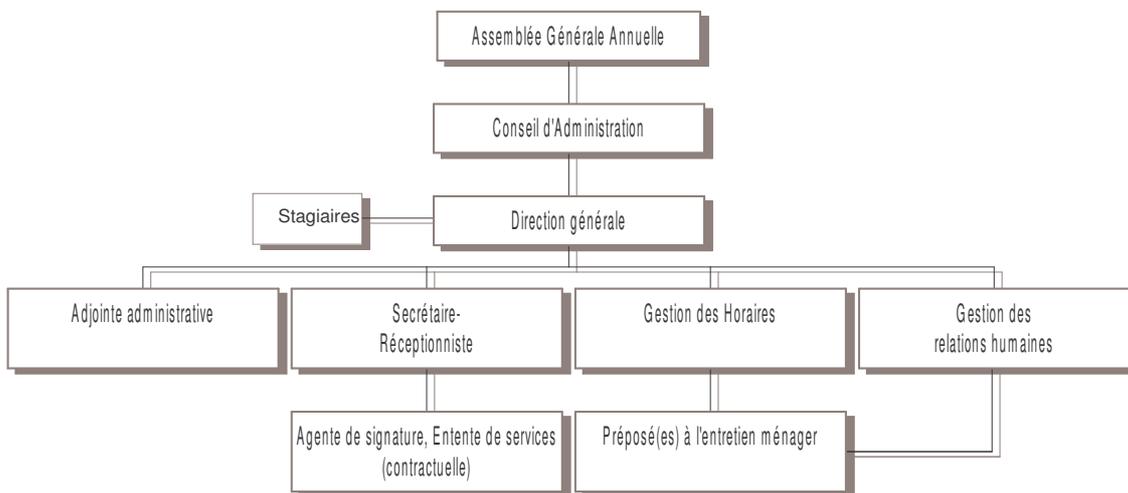
### 4.1 Les rapports de pouvoir à l'interne

Nous envisagerons dans cette partie la question du pouvoir dans l'entreprise et des capacités décisionnelles liées à chaque fonction. Nous analyserons la manière dont les travailleurs se trouvent impliqués dans ces décisions, tout en dégagant leurs acquis en matière de conditions de travail et de salaires.

#### 4.1.1 Le conseil d'administration et la direction

Pour faciliter la compréhension des rapports entre les diverses instances dans l'entreprise, nous présentons ci-dessous le schéma 1 qui représente l'organigramme de *La Grande Vadrouille* :

**Schéma 1 :**  
**Organigramme de *La Grande Vadrouille***



Dans une section précédente, nous avons présenté de manière succincte la composition du conseil d'administration. Nous allons à présent tenter de comprendre ses modalités de fonctionnement. Les règlements généraux de l'entreprise définissent le conseil d'administration comme l'instance exerçant tous les pouvoirs de la corporation : « Il doit assurer la mise en œuvre

des orientations et toute autre décision de l'assemblée générale des membres », notamment celle de vérificateur des opérations financières (La Grande Vadrouille, 1998d : 10). Le conseil d'administration se réunit environ à six reprises durant le cours de l'année, à intervalles plus ou moins réguliers, avec des ordres du jour souvent chargés. Le quorum est fixé à la majorité simple des administrateurs (majorité fixée à quatre personnes). Les votes se font à main levée avec vote prépondérant du président en cas d'égalité. La directrice assiste au conseil sans avoir le droit de vote. Les mandats des administrateurs sont de deux ans, renouvelables.

Les membres du conseil d'administration sont des bénévoles, hormis les représentants des CLSC, ce qui correspond d'ailleurs à la seule forme de participation réciprocaire dans l'entreprise. Le premier conseil d'administration de *La Grande Vadrouille* a été mis en place de façon provisoire en septembre 1996. C'est en mai 1998 qu'a lieu l'assemblée générale de fondation, qui a donné à l'entreprise son premier conseil d'administration permanent. À chaque élection, au moins trois des membres doivent demeurer au conseil d'administration. Lors de son assemblée générale du mois de juin 1999, il fut convenu qu'exceptionnellement la durée de la moitié des mandats serait d'une durée d'un an, afin d'établir une rotation des administrateurs (La Grande Vadrouille, 1999c). Ainsi, des membres fondateurs présents au conseil d'administration, il ne reste maintenant plus qu'une seule personne.

Quatre personnes sont choisies parmi les membres du conseil d'administration pour constituer l'équipe de l'exécutif. Ceux-ci s'occupent de la gestion courante de l'entreprise en lien avec la directrice (ils se réunissent au minimum une fois par mois, parfois davantage). Même si la direction générale représente l'instance décisionnelle officielle de *La Grande Vadrouille*, elle agit en relation avec le conseil d'administration, sur lequel elle prend appuis et conseils pour ses prises de décision. Le conseil d'administration, quant à lui, agit, aux dires de la direction, comme une instance de vérification du fonctionnement de l'entreprise. Ses membres ont pour tâche d'émettre des suggestions favorisant le développement de l'entreprise et la diversification des services. Leur rôle peut aussi être de répondre à certains besoins spécifiques. Ainsi, un des administrateurs formé en ressources humaines a pu seconder en 1998-1999 la directrice, au moment où l'entreprise vivait une période difficile dans les relations avec ses employés. C'est d'ailleurs lui qui a suggéré, à cette occasion, la création d'un poste de directeur des ressources humaines. Le conseil d'administration, par les contacts de ses membres, met également l'entreprise en réseau (Entrevue n° 3, 2001 : 1).

Enfin, le conseil d'administration apparaît comme le lieu de discussion du volet d'économie sociale de l'entreprise : « Le C.A. envisage la survie de l'organisme, les valeurs et les

objectifs de l'économie sociale. Lorsqu'on parle du quotidien, cela concerne alors l'exécutif » (Entrevue n° 3, 2001 : 1). Le conseil d'administration est composé de personnes motivées, prêtes à s'impliquer dans un projet complexe et encore un peu marginal (Entrevue n° 3, 2001 : 1).

Une des principales difficultés rencontrées à chaque fin de mandat des administrateurs consiste à trouver des personnes susceptibles de reprendre les différents postes (sept au total, auxquels se rajoute celui de la directrice de l'entreprise, sans que celle-ci soit un membre officiel). Ainsi, le président actuel du conseil d'administration a été élu en septembre 2000 à son poste, après avoir été vice-président durant un an. Il explique sa nomination par le fait que personne d'autre parmi les administrateurs n'était prêt à prendre ces responsabilités, vu la surcharge de travail existant souvent déjà dans les organismes communautaires (Entrevue n° 4, 2001 : 1).

La situation particulière des OBNL demande en effet à leurs membres de s'impliquer « en jouant le rôle légal des propriétaires sans avoir le sentiment de propriété ou de gouverner » (Entrevue n° 4, 2001 : 3). Pour le président du conseil d'administration de *La Grande Vadrouille*, il s'agit d'un problème propre à ce type de structures, fort nombreuses sur l'île de Montréal et pour lesquelles on assiste à une véritable « chasse aux administrateurs » (*ibid.*).

Aux yeux du président, le rôle du conseil d'administration semble apparaître comme un élément plus secondaire de la gestion de l'organisme, en retrait par rapport au pouls du quotidien et des exigences de décisions rapides, qui importent davantage à l'exécutif. De ce fait, son pouvoir d'action sur le plan de l'organisme semble limité, vu l'importance des exigences parallèles et notamment gouvernementales :

Ce n'est pas un grief de dire que la directrice ne nous consulte pas... Premièrement je pense que c'est dans la culture des organismes comme cela, je pense qu'ils sont pas mal plus « runnés » **si vous me passez l'expression par la Régie**, par les impératifs qu'ils mettent que par le conseil d'administration. (...) Je le vois comme un soutien moral et logistique à la directrice (Entrevue n° 4, 2001 : 2).

Au sein du conseil d'administration, la directrice reste le pivot central des décisions, faisant appel au conseil d'administration, en fonction de la particularité des situations rencontrées dans la gestion de l'entreprise. De la même manière, les consultations de l'exécutif varient selon le type de décision à prendre mais une interrelation importante existe entre le président du conseil d'administration et la directrice : ils mettent au point ensemble les ordres du jour, préparent conjointement les séances, vérifient les problématiques en cours et communiquent régulièrement.

Le président du conseil d'administration juge cependant essentiel de laisser une large marge de manœuvre à la directrice, afin qu'elle ait vraiment la sensation de pouvoir « tenir les

rênes de l'entreprise ». La recherche d'une continuité dans le style de direction par delà les changements de président semble également être une priorité (Entrevue n° 4, 2001 : 3).

Au moment de la recherche, une des préoccupations principales du conseil d'administration était de comprendre les raisons du problème de recrutement et le fait que l'entreprise ne parvenait pas à répondre à la demande. Les membres ont donc décidé de recourir à un audit professionnel pour effectuer un diagnostic de l'entreprise et tenter de repérer les problèmes existants :

On va demander une ressource externe pour faire une évaluation. L'alternative aurait été que nous, on aille s'asseoir derrière le bureau, que l'on s'implique dans le quotidien pour mettre le doigt sur le problème. C'est vrai qu'il faut avoir le pouls, mais en même temps en faisant cela, on risque de torpiller la directrice (...). Je ne suis pas sûre que j'apprécierai que mon conseil d'administration s'introduise comme cela (Entrevue n° 4, 2001 : 7).

#### **4.1.2 L'assemblée générale et le membership**

L'assemblée générale de *La Grande Vadrouille* a lieu une fois par an, à des dates variables, dans les six mois suivant la fin de l'année financière. Les règlements généraux donnent le droit d'être membre de l'assemblée générale à tous les représentants d'établissements publics ou privés à but non lucratif dont le bureau est situé sur l'un des territoires des trois CLSC desservis par l'organisme, à toute personne issue de la communauté ou désignée par un organisme communautaire œuvrant plus particulièrement dans le domaine des personnes âgées et/ou du développement économique et social, ainsi qu'aux employés permanents de la corporation ou à ses usagers (La Grande Vadrouille, 1998d).

Toute personne intéressée à devenir membre doit être acceptée par le conseil d'administration (les critères d'admission étant l'intérêt et l'accord de la personne avec les objectifs et la mission de *La Grande Vadrouille*). Le fait de devenir membre donne le droit de vote lors de l'assemblée générale et n'est pas soumis au paiement d'une cotisation.

Lors de la réunion de l'assemblée générale de septembre 2000, une vingtaine de personnes étaient présentes dont la majorité était des employés de *La Grande Vadrouille*, auxquels s'ajoutaient les membres du conseil d'administration et les nouveaux administrateurs. L'invitation n'a pas été faite à l'ensemble de la clientèle, ce que l'organisme se proposait de faire en 2001. Le chiffre de fréquentation de l'assemblée générale de *La Grande Vadrouille* se maintient entre 20 et 30 personnes. L'augmentation observée au cours de la dernière année serait à mettre en lien avec l'augmentation du nombre d'employés.

Le quorum de l'assemblée générale est fixé à 10 % des membres (et ne peut être moins de quatre personnes.) Les décisions sont prises à la majorité simple des voix avec vote prépondérant du président en cas d'égalité. Les modifications touchant les règlements généraux doivent être acceptées aux deux tiers des voix. Chaque établissement public ou parapublic ou organisme a droit à deux représentants et à un vote par représentant (La Grande Vadrouille, 1998d : 8).

Au moment du démarrage de l'entreprise, il semble qu'on ait craint qu'une décision de l'assemblée générale ne renverse certains objectifs du conseil d'administration, vu l'importance prise par les employés dans la composition de l'assemblée générale. En réalité, il semble qu'un esprit d'appartenance et un travail de transparence et d'explication du mode de gestion aient permis de rendre ces relations plus stables, sans peur d'une compétition possible entre ces deux instances de pouvoir (Entrevue n° 3, 2001 : 4).

#### **4.1.3. L'inclusion des employés et des usagers**

L'inclusion des employés aux instances de gestion et d'organisation de *La Grande Vadrouille* se fait tout d'abord par la présence d'un représentant au conseil d'administration. Ce dernier est élu à partir du vote des employés permanents de bureau et des préposés, la directrice s'abstenant en raison de son double statut de cadre et d'employé. Le mandat n'est pas fixé pour l'instant dans sa durée : le représentant a pour mission d'observer et de rendre compte du fonctionnement de l'entreprise et de l'organisation des instances décisionnelles. Son rôle est donc avant tout informatif : permettre aux autres salariés de comprendre le fonctionnement de l'entreprise et le lien existant entre la direction et les autres instances décisionnelles. Un temps de quinze minutes environ lui est accordé pour transmettre au conseil d'administration les réflexions et les interrogations amenées par les préposés au cours de la réunion d'équipe, à condition que ces discussions se rapportent à des problématiques collectives et non individuelles.

Les réclamations individuelles, en effet, doivent plutôt passer par le canal prévu pour la gestion des plaintes exprimées par les employés. Celles-ci sont d'abord acheminées au directeur des ressources humaines, puis à la direction, et enfin au conseil d'administration en cas de non-résolution au niveau des autres instances. L'entreprise veut ainsi éviter de faire du conseil d'administration un organe administratif se substituant aux prérogatives des personnes responsables de la gestion quotidienne dans l'entreprise. De plus, le rôle du représentant des employés au conseil d'administration ne doit pas être confondu avec celui d'un responsable syndical qui achemine les revendications des travailleurs auprès de la direction.

Des difficultés peuvent d'ailleurs surgir pour le représentant des employés, comme pour celui des usagers, compte tenu de la lourdeur des séances du conseil d'administration, des

problèmes de langue ou de compréhension générale du mode de gestion d'une entreprise (Entrevue n° 3, 2001 : 4). Malgré ces difficultés, les préposés à l'entretien se réjouissent de l'existence de ce poste au sein du conseil d'administration (Vinit, 2001b : 5).

C'est au cours de l'année 1999 que le poste de représentant des employés au conseil d'administration fut comblé pour la première fois. Avant cette date, l'instabilité et le roulement important de personnel dans l'entreprise n'avaient pas permis de déléguer un membre du personnel à ce poste. En entrevue, un membre du conseil d'administration jugeait par ailleurs que cette présence tardive d'un représentant des employés au conseil d'administration pouvait s'expliquer non seulement par une contrainte de personnel (insuffisamment nombreux pour pouvoir siéger), mais aussi par le rôle potentiellement contestataire et les effets fragilisants de cette présence pour l'entreprise (Entrevue n° 3, 2001 : 2).

L'inclusion des employés dans la gestion de l'entreprise se réalise également par le biais des réunions d'équipe, permettant aux personnes de se connaître et de partager leurs expériences et leurs difficultés. Ces réunions sont l'occasion pour les préposés d'aborder les questions touchant les pratiques, la transmission d'informations (horaire du mois, feuille de paye, etc.), le rappel de certaines consignes de sécurité, ainsi que le travail sur des cas pratiques. Elles sont également l'occasion d'accueillir les nouveaux employés au sein du groupe. Les informations recueillies montrent que les réunions d'équipe sont fortement investies et permettent d'échanger des situations problématiques vécues par chacun. Elles sont également perçues comme un espace de liberté d'expression. Une préposée mentionnait d'ailleurs en entrevue que, lors de ces rencontres, « on découvre un autre côté et on peut dire ce qu'on pense » (Vinit, 2001b : 5).

Quant à l'inclusion des usagers dans la vie de l'entreprise, elle se fait tout d'abord par l'intermédiaire d'un siège au sein du conseil d'administration.

L'entreprise a toutefois beaucoup hésité avec la participation des usagers. Il y a les problèmes de locomotion, et puis le conseil d'administration est quelque chose de compliqué, de très politique. On a également beaucoup d'ethnie. On n'était pas sûr qu'il n'en parle pas à l'extérieur. Et on craignait qu'ils aient peur des problèmes, qu'ils pensent qu'on n'est pas fiable. Ils ont un rôle d'observateur mais quand cela touche à la clientèle, ils peuvent donner leur opinion, proposer des solutions... Si je vais rencontrer des associations de personnes âgées, la personne qui représente la clientèle peut venir avec moi. Elle est une cliente, elle défend leurs droits (Entrevue n° 3, 2001 : 8).

Les usagers sont également consultés par l'intermédiaire d'un sondage téléphonique visant à évaluer leur satisfaction à l'égard des services rendus. Ce sondage est effectué par l'entremise d'une dizaine de questions couvrant les divers volets du service et l'attitude générale du préposé. Il est réalisé par le directeur des ressources humaines une première fois dans le mois

suivant la signature d'un contrat de services, puis par la suite de façon annuelle. Les plaintes des usagers concernent principalement le délai d'attente avant de recevoir les services, le manque de souplesse dans le nombre d'heures de services dispensées, et les retards possibles de certains employés.

#### **4.1.4 Les acquis des producteurs salariés**

Dans la première année d'existence de *La Grande Vadrouille*, les employés ont été approchés pour une accréditation syndicale qu'ils ont finalement refusée. Cette approche a eu lieu dans un climat de tension avec la direction et de comparaison avec les modes de gestion des autres EESAD, notamment en ce qui concerne les salaires et les avantages sociaux (Entrevue n° 3, 2001 : 4). Les préposés à l'entretien ménager des différentes EESAD sur le territoire montréalais avaient en effet l'occasion de se rencontrer lors de leur formation au Centre Dupuy et d'échanger sur les disparités constatées dans leurs conditions de travail. Au moment de notre étude, les employés de terrain de *La Grande Vadrouille* recevaient un salaire de 8,00 \$ l'heure à l'embauche. Ce salaire passe à 8,30 \$ l'heure au moment de leur permanence (ce qui implique un minimum de six cent heures travaillées et cumulées selon les normes de travail, sans tenir compte des heures effectuées durant la formation).

Après une année de service, les préposés peuvent se prévaloir d'une augmentation de salaire, selon la qualité des services effectués et en fonction des résultats de l'évaluation annuelle de leur travail. La grille utilisée pour évaluer leurs activités porte sur le respect des tenues vestimentaires sécuritaires, leur attitude face à la clientèle et au travail ainsi que sur le respect des méthodes et du rythme de travail. Selon le nombre de points obtenus lors de cette évaluation, les salariés peuvent espérer une augmentation variant entre 2 % (évaluation totalisant entre 65 et 71 points) à 4 % (évaluation totalisant entre 99 et 100 points). Pour les autres employés, les salaires sont fixés selon les contrats d'embauche individuels propres à chaque profession, le statut de permanence donnant également droit à une augmentation annuelle.

Jusqu'à présent, l'ouverture d'un second poste d'agent de liaison en 2000, à raison de deux jours par semaine, représente la seule opportunité pour les préposés de se prévaloir d'une certaine mobilité d'emploi au sein de l'entreprise. En fait, cette ouverture apparaît comme un moyen de diversifier les tâches de deux préposés à raison d'une journée par semaine, afin de compléter l'horaire de trois jours de l'agent de liaison en poste. Par contre, on ne peut pas vraiment parler de progrès sur le plan des conditions salariales, puisque la rémunération est quasiment identique à celle des préposés (8,50 \$ de l'heure).

Les préposés à l'entretien ménager sont recrutés pour un travail à temps plein (35 heures par semaine). Les jours de travail s'étalent du lundi au vendredi, de 9 heures à 17 heures, avec des aménagements possibles en cas d'impératifs familiaux ou médicaux. Devant le nombre important de démissions et de plaintes concernant la fatigue occasionnée par ce type d'emploi, et les difficultés propres à la gestion des subventions salariales, la direction de *La Grande Vadrouille* a offert à ses préposés la possibilité de travailler 35 heures, 32 heures et demie ou 30 heures par semaine (la seule préposée ayant pu choisir ce dernier horaire travaille en fait depuis deux ans pour l'entreprise). En outre, depuis 1999, la directrice a obtenu de son conseil d'administration la possibilité d'embaucher quelques personnes à temps partiel. Un seul préposé toutefois travaillait à temps partiel au moment de notre passage.

Après un an d'ancienneté, l'employé a droit à un jour de vacances par période de 30 jours ouvrables, pour un maximum de 10 jours ouvrables par année (???) de référence, au prorata des heures travaillées. Les préposés sont couverts par les protections sociales habituelles accordées aux travailleurs (CSST, normes de travail, assurance chômage, etc.) et par une assurance collective comprenant l'assurance salaire (*La Grande Vadrouille* et les employés assument chacun 50 % du coût du régime d'assurances collectives). Les congés de maladie payés (six jours par année) s'accumulent à partir de l'embauche, mais les employés ne peuvent en bénéficier qu'à partir du moment où ils obtiennent leur permanence. À cet égard, tous les employés permanents à temps plein ont droit à l'équivalent d'un maximum de 2,4 % de leur salaire par année. Les congés de maladie non utilisés à la fin de l'année fiscale sont monnayables à 75 % de leur valeur et versés sous forme de bonus.

Tous les employés bénéficient également des congés fériés fixés par la loi sur les normes du travail et peuvent, s'ils sont permanents, s'absenter un maximum de cinq jours par année (sans solde) pour remplir des obligations personnelles et familiales. Enfin, citons au rang des avantages sociaux le fait que les frais de transport des préposés sont payés par *La Grande Vadrouille*, soit par l'intermédiaire du prêt d'une carte de métro mensuelle, soit par le remboursement des frais de déplacement (0,34 \$ du km). De même, bien que les pauses-café ne soient pas obligatoires selon les normes du travail, *La Grande Vadrouille* accorde un repos de 15 minutes le matin et l'après-midi à chacun de ses employés, dont 5 minutes pour effectuer les appels de confirmation auprès des clients.

#### ***4.1.5 La culture d'entreprise***

L'importance du roulement de personnel et l'absence d'un poste de responsable des ressources humaines ont rendu plutôt difficile, jusqu'en 1999, le développement d'un sentiment

d'appartenance du personnel à l'entreprise. Un sondage maison effectué auprès des employés en 2000 révélait toutefois des sentiments contrastés de la part du personnel par rapport à l'entreprise. Ainsi, les deux tiers des employés de terrain se sentaient heureux de travailler à *La Grande Vadrouille* ; 36 % se disaient fiers d'exercer leur métier et 50 % en étaient satisfaits.

Lorsqu'on leur demandait de choisir le terme caractérisant le mieux l'entreprise, les employés ont opté pour « l'écoute » dans une proportion de 20 %, « la fragilité » (17 %), « le dynamisme » (14 %) et « l'exigence » (14 %). Seulement 3 % des préposés la jugeaient « exploiteuse » et 6 % la qualifiaient de « paternaliste ». Pour 67 % des préposés, *La Grande Vadrouille* est considérée comme une entreprise qui traverse des difficultés, alors que 43 % d'entre eux demeurent assez optimistes quant à leur avenir dans l'entreprise.

Lors d'une réunion d'équipe à laquelle nous avons assisté, nous avons pu constater l'importance du rôle du directeur des ressources humaines, qui assumait le rôle d'animateur et de coordonnateur de ces rencontres. Selon lui, ces réunions mensuelles, mises en place depuis son arrivée, ont permis aux employés de se rencontrer, d'échanger sur leurs expériences et leurs difficultés et de constater l'importance que toute l'équipe de bureau accordait à leur travail. Ces réunions ont favorisé la cohésion des employés et renforcé leur sentiment d'appartenance à l'entreprise. Ajoutons également que certains préposés ont réclamé la création d'un club social. Lors du sondage mentionné précédemment, 66 % d'entre eux se sont dits en faveur d'un tel projet. Le club social aurait pour mission d'organiser diverses activités permettant aux employés de se réunir en dehors des heures de travail et de faire participer leur entourage familial. Mentionnons également la première fête de Noël organisée par la direction pour ses employés en décembre 2000, à laquelle étaient conviés les membres du conseil d'administration et le représentant des usagers.

Ces éléments constituent des étapes importantes dans les efforts entrepris par la direction pour favoriser une certaine convivialité au sein de *La Grande Vadrouille* et améliorer la qualité des relations de travail entre les préposés et la direction. L'ensemble des employés interrogés dans le cadre du sondage maison mentionnait d'ailleurs une amélioration de la communication dans l'entreprise. Il semble en effet que le style de direction ait été vécu, à une certaine époque, comme une contrainte et une forme d'autorité que certains employés ne pouvaient supporter. Les changements apportés depuis quelques mois semblent avoir permis d'améliorer la situation à cet égard.

## 4.2 Les rapports avec l'extérieur

La Régie régionale de Montréal-Centre et le Regroupement des entreprises d'économie sociale en aide domestique du Québec (REESADQ) représentent les deux interlocuteurs principaux de l'entreprise. En entrevue, la directrice de *La Grande Vadrouille* disait suivre de très près les politiques en vigueur concernant l'économie sociale, information qu'elle faisait par la suite partager aux membres de son conseil d'administration. Certains administrateurs ont par ailleurs exprimé une certaine lassitude par rapport au poids pris par les enjeux politiques de l'économie sociale au détriment de la gestion locale de l'entreprise (Entrevue n° 6, 2001b : 11).

Les relations avec les différents ministères impliqués dans les activités de *La Grande Vadrouille* semblent particulièrement complexes à gérer pour l'entreprise. Ses partenaires financiers, comme ceux de toutes les EESAD, sont relativement nombreux (ministère des Finances, ministère de l'Emploi et de la Solidarité, ministère de la Santé et des Services sociaux, Ville de Montréal, etc.), ce qui multiplie les interlocuteurs et complique les démarches de financement (principalement lors du démarrage de l'entreprise) (Entrevue n° 1, 2000 : 9).

Par ailleurs, soulignons que les trois CLSC couverts par *La Grande Vadrouille* comptent parmi les plus importants partenaires de l'entreprise. Ils entretiennent avec l'entreprise des liens étroits (suivi des références et avertissement en cas de détérioration de l'état de la personne si elle reçoit uniquement la visite de *La Grande Vadrouille*). Les relations avec les CLSC semblent se dérouler sous le signe de la cordialité et de la souplesse et dans un climat de confiance qui s'est beaucoup amélioré depuis la première année de fonctionnement de l'entreprise. Les CLSC jouent donc le rôle d'une instance pivot puisque ce sont eux qui évaluent les besoins des personnes rencontrées et décident de la recevabilité des demandes pour les services d'aide à l'entretien ménager. C'est cette évaluation qui permet par la suite aux personnes de bénéficier de l'aide financière gouvernementale.

## 5. BILAN SUR LE PLAN DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

### 5.1 Sur le plan des réalisations

Compte tenu des informations recueillies dans les sections précédentes, nous pouvons maintenant tenter une première synthèse des réalisations auxquelles *La Grande Vadrouille* est parvenue. Si, au moment de notre étude, la santé financière de l'entreprise s'avérait relativement satisfaisante, elle demeurerait néanmoins fragile et particulièrement dépendante, pour sa survie à long terme, de l'évolution du PEFSAD et, dans une moindre mesure, de la recherche de diverses subventions complémentaires. L'augmentation du nombre d'heures de services vendues permet en effet à l'entreprise d'asseoir davantage sa sécurité financière sur le PEFSAD, un programme structurant et récurrent, plutôt que sur l'obtention (toujours plus aléatoire) de subventions ponctuelles. Ces dernières peuvent certes dépanner de manière conjoncturelle, mais ces subventions ne peuvent assurer à long terme le développement de l'entreprise.

Au terme de ses trois ans et demi de fonctionnement, *La Grande Vadrouille* a respecté la mission première qui était la sienne, à savoir, favoriser le développement sur son territoire des services en aide domestique accessibles aux personnes les plus démunies économiquement. Néanmoins, elle n'était pas en état de pouvoir répondre à l'ensemble des demandes qui lui étaient acheminées en raison de son manque chronique de personnel et de la taille du territoire à desservir.

Comme nous l'ont affirmé certains administrateurs de l'entreprise, l'organisation administrative d'une EESAD pèse lourd sur son avenir financier, lui imposant d'assurer la gestion du programme d'exonération financière (entente de services à domicile, signature, etc.) sans qu'elle ne soit financée pour cette tâche. Les possibilités d'amélioration de cette situation ne peuvent incomber à une seule entreprise, mais s'inscrivent plutôt dans une revendication commune menée avec le REESADQ auprès du Gouvernement. D'ailleurs, dans les priorités et le plan d'action de son assemblée générale de l'année 2000, *La Grande Vadrouille* entendait prendre position sur les enjeux de l'aide domestique dans le cadre de l'économie sociale, en initiant une réflexion collective, de concert avec le COADIM (Comité des organismes d'aide domestique de l'île de Montréal) et le REESADQ, afin de former une coalition pour la défense des intérêts des EESAD de l'île de Montréal.

En ce qui concerne le deuxième objectif principal de l'entreprise, la création d'emplois stables et de qualité, l'analyse effectuée indique que le niveau des salaires proposés reste

problématique pour les employés comme pour de nombreux administrateurs. La question des salaires représente ainsi l'aspect de leurs conditions de travail que les employés espèrent voir le plus s'améliorer à l'avenir (Vinit, 2001b : 6 ; Entrevue n° 12, 2001 : 4 ; Entrevue n° 10, 2000a : 5). Or, si elle ne peut proposer des salaires plus élevés à ses employés, l'entreprise tente de compenser en mettant l'accent sur les autres conditions de travail qui touchent son personnel : développement d'une certaine convivialité entre les employés, amélioration des relations avec la direction, création d'un club social, etc.

Quant à son personnel, la directrice reconnaît que même si l'entreprise n'a pas atteint le nombre de 59 employés initialement prévu, il n'en demeure pas moins qu'elle a permis à un certain nombre de personnes d'obtenir un travail stable et rémunéré, notamment pour des personnes qui ne disposaient auparavant que de la sécurité du revenu. De plus, elle note que le bassin de clientèle a considérablement augmenté (Entrevue n° 1, 2000 : 11).

L'entreprise doit aussi concilier un volet social avec les exigences d'une rentabilité financière assurant la survie des emplois. Selon la directrice :

*La Grande Vadrouille* n'est pas considérée comme un organisme communautaire. Il fallait rendre l'entreprise viable économiquement, car nous avons des employés à payer, des avantages sociaux, etc. Nous devons miser sur le volet entrepreneurial. Le volet communautaire consiste à offrir un service de soutien auprès de la clientèle et auprès des employés. Le volet social, c'est aussi d'être proche des employés, de recevoir leurs revendications et de ne pas les tasser du revers de la main, mais d'essayer de leur donner les meilleures conditions et qualité de vie que nous pouvons leur offrir avec les moyens de l'entreprise (Entrevue n° 1, 2000 : 5).

Enfin, le principal défi pour *La Grande Vadrouille* tient dans le recrutement et le maintien des employés dans l'entreprise. Cette capacité de rétention des préposés s'avère fondamentale pour assurer le bon fonctionnement des services et répondre à la demande. Une offre de services suffisante aurait également pour effet de diminuer les délais d'attente et les frustrations que cette situation peut générer tant pour les intervenants des trois CLSC que pour les usagers. Au moment où nous mettions un terme à cette monographie, le conseil d'administration envisageait d'ailleurs de faire appel à un *coach* spécialisé dans l'embauche pour tenter de faire face à cette question (Entrevue n° 5, 2000 : 11).

Par ailleurs, certains éléments de conjoncture viennent faire obstacle à la réalisation des objectifs de l'entreprise. D'une part les conditions salariales, la fatigue et le manque de considération sociale du métier rendent difficile l'embauche de personnel (Entrevue n° 7, 2001 : 8). Une des administratrices exprimait même l'idée que le type de formation donné au sein de

l'entreprise n'habilite pas les employés à s'insérer dans d'autres secteurs d'activités socialement plus considérés :

C'est de l'économie sociale, du fait qu'on offre des services qui sont demandés qui n'étaient pas offerts par le privé. Mais au niveau du traitement des employés et de leur implication dans cette boîte, de leur avenir, ce n'est pas le succès. Parfois on a l'impression qu'on fait de l'exploitation de personnes, car ce ne sont pas des emplois bien payés, quasiment au bas de l'échelle, pas valorisants, pas motivants. La formation ne les prépare pas non plus à faire quelque chose de plus (Entrevue n° 5, 2001 : 14).

Pour plusieurs administrateurs, l'augmentation des salaires est un objectif indispensable à atteindre pour que l'entreprise puisse pleinement revendiquer son intégration à l'économie sociale (Entrevue n° 5, 2001 : 12 ; Entrevue n° 11, 2001 : 9). Les exigences d'embauche de l'entreprise ne permettent pas non plus d'intégrer aussi facilement qu'on l'aurait cru les personnes exclues du marché du travail depuis un certain temps. La qualité et la continuité des services dispensés ainsi que la particularité de la clientèle rencontrée par *La Grande Vadrouille* requiert des qualités particulières (qualité relationnelle, ponctualité, résistance physique, capacité de distanciation par rapport au vécu de la clientèle, organisation et autonomie) et une certaine stabilité, qui semble faire défaut à plusieurs personnes éloignées du marché du travail depuis un certain temps.

## 5.2 Sur le plan sociétal et sur le plan de l'économie sociale

Une des caractéristiques des EESAD est d'être mises sur pied à l'instigation des membres de la communauté. Sur ce point, l'analyse des conditions d'émergence de *La Grande Vadrouille* indique qu'elle est belle et bien issue de la concertation du milieu et qu'elle est fortement ancrée dans son territoire. Les besoins pour les services en aide domestique étaient pris en charge, avant sa création, par plusieurs structures qui répondaient à la demande dans un périmètre limité, sans véritable concertation ni suivi des services rendus. Néanmoins, une intervenante de CLSC disait regretter la souplesse administrative et la variété des services rendus par les ressources en place avant l'arrivée de *La Grande Vadrouille* :

Pour moi, ces entreprises (les EESAD), ce n'est pas la trouvaille du siècle. Cette formule-là devrait être repensée. Je ne dis pas qu'il n'y a pas d'avantages, mais elle devrait être repensée. Qu'on donne à ces travailleurs un revenu décent et qu'on soit plus souple dans l'embauche. Je pense que dans le domaine de l'aide domestique, il y a de grosses lacunes (Entrevue n° 2, 2001 : 8).

En fait, selon un des administrateurs de *La Grande Vadrouille*, l'entreprise est constamment écartelée entre trois missions très différentes : les services rendus aux personnes âgées et démunies, l'offre d'emplois auprès des personnes souvent difficiles à recruter et à

maintenir en emploi, et enfin la fonction de gestion, qui se traduit notamment par la production de données administratives pour la Régie régionale :

On fait œuvre de maintien à domicile, complément, « cheap labour ». D'ailleurs, au niveau du maintien à domicile, au niveau du nettoyage, on fait de la réinsertion car on a des employés qui sont souvent limitrophes en termes d'employabilité. On fait aussi de l'encadrement de personnes âgées et on gère un programme d'exonération qui est lourd. C'est trois vocations majeures et chacune d'entre elles pourraient faire l'objet d'un élément à part entière (Entrevue n° 4, 2001 : 7).

Sur le plan de la vie démocratique, qui constitue un autre élément de distinction des entreprises du secteur de l'économie sociale par rapport aux entreprises des secteurs public et privé (Lévesque et Mendell, 1999, Chantier de l'économie sociale, 1996), les données recueillies nous ont montré certaines améliorations apportées au fonctionnement de l'entreprise depuis un an et demi. Au départ, certains responsables de l'entreprise avaient en effet manifesté des craintes quant à la participation des travailleurs et des usagers au conseil d'administration. On semble maintenant avoir dépassé cette première réaction défensive et accepter une plus large représentation sur les instances décisionnelles de l'organisme. À ce titre, soulignons que l'organisation d'une réunion d'équipe mensuelle permet aux employés d'être mis au courant de la gestion de l'entreprise et de transmettre, à leur représentant au conseil d'administration, leur vision des problématiques rencontrées sur le terrain.

Par contre, l'entreprise semble se buter à certaines difficultés concernant la présence d'un représentant des usagers au conseil d'administration. Ce poste, comblé seulement à partir de septembre 2000, était de nouveau vacant au moment de la rédaction de cette monographie, suite au décès de la personne qui l'occupait. Son rôle est surtout perçu dans l'entreprise comme une source d'information sur les besoins de certaines personnes âgées et de publicisation des services auprès du réseau social de l'administrateur (famille, amis, etc.). La participation des usagers s'opère donc principalement sur un mode individuel puisque, dans les conditions actuelles, l'espace de représentativité du représentant des usagers ne dépasse guère son environnement immédiat.

En ce qui concerne l'élargissement de la participation des membres, les difficultés de développement et de gestion auxquelles l'entreprise a dû faire face depuis sa création, n'ont pas permis de développer de manière importante ce volet démocratique de l'entreprise, bien que cette participation soit prévue dans les règlements généraux de l'organisme (La Grande Vadrouille, 1998d : 4). On peut penser que la faible participation observée aux assemblées générales n'est pas étrangère au peu d'investissement consenti jusqu'à présent par l'organisme dans cette opération.

En contrepartie, il faut souligner les efforts fournis par l'entreprise pour résoudre les problèmes liés à la gestion des ressources humaines, notamment avec la mise en place des réunions d'équipe et le développement d'un club social. *La Grande Vadrouille* a également mis sur pied un « comité stratégique », auquel participent deux employés (qui alternent tous les trois mois), ainsi que le représentant des employés au conseil d'administration, et qui a pour mission de trouver des solutions aux différents problèmes soulevés par l'exécution du travail. Ce comité stratégique travaille également en collaboration avec le directeur des ressources humaines.

Signalons enfin qu'au moment de mettre un terme final à cette recherche, nous apprenions que le directeur des ressources humaines venait de quitter l'entreprise, ayant accepté un emploi mieux rémunéré dans une autre entreprise. De même, quatre employés ont également laissé leurs emplois : deux pour des raisons personnelles, une pour cause de grossesse et un dernier à cause d'un accident de travail. On constate donc à quel point la question des ressources humaines reste fragile à l'intérieur de l'entreprise et qu'elle constitue un facteur de développement sans cesse à revoir et à consolider. À titre d'exemple, soulignons qu'un tel nombre de départs représente environ trente clients dont il faut remplacer les préposés et ce, avant même d'être en mesure de dispenser des services aux personnes inscrites sur la liste d'attente de l'entreprise.

## CONCLUSION

La création de *La Grande Vadrouille* résulte de l'action concertée d'acteurs locaux préoccupés par les services d'aide domestique offerts aux personnes âgées ou aux personnes ayant des incapacités fonctionnelles sur leur territoire. *La Grande Vadrouille* s'est en effet donné pour mission de rendre accessibles des services d'entretien ménager aux personnes les plus démunies présentes sur les territoires des trois CLSC qu'elle dessert.

Si l'initiative première s'est faite indépendamment du mouvement naissant des EESAD et sans concertation avec les EESAD œuvrant déjà dans le domaine de l'aide domestique ailleurs à Montréal, l'entreprise s'est finalement jointe à ce mouvement afin de profiter des avantages alloués par l'État à ces entreprises. *La Grande Vadrouille* est donc issue de la volonté d'acteurs locaux de prendre en charge la réponse à des besoins exprimés par des membres de la communauté.

Malgré toute les énergies consenties et la bonne volonté affichée, la stabilité de l'entreprise demeure fragile, le roulement du personnel constituant un des facteurs les plus problématiques de son développement, principalement dans le cas des préposés à l'entretien ménager. On peut penser que *La Grande Vadrouille* aura comme défi, dans les années à venir, de parvenir à maintenir en emploi son personnel, mais aussi de l'élargir, afin d'accroître sa capacité à répondre à la demande de services.

Il est intéressant de noter que les services rendus par *La Grande Vadrouille* s'en tiennent aux ententes conclues lors du Sommet socio-économique de 1996 (entretien ménager léger et lourd). Néanmoins, ce type de travail fait apparaître des opportunités de création de lien social, principalement avec les personnes âgées ou en perte d'autonomie souffrant de solitude et d'isolement. Cet élément relationnel apparaît également comme un des facteurs de satisfaction et de sentiment d'utilité chez certains préposés à l'entretien ménager que nous avons interrogés. Par contre, si l'implication des préposés dans cet aspect particulier de la relation de service semble être tolérée, jusqu'à un certain point, par l'entreprise, elle ne fait l'objet d'aucune reconnaissance concrète de la part de sa direction ou de ses administrateurs.

Par ailleurs, il faut souligner les difficultés de mise en place du partenariat avec certains des trois CLSC présents sur le territoire de l'entreprise. La crainte de substitution d'emplois au CLSC Métro, et une interprétation stricte de la mission d'un établissement public, de la part de la direction du CLSC Notre-Dame-de-Grâce, semblent avoir contribué — du moins, initialement — à cette situation. Et même si ces rapports semblent s'être améliorés au fil du temps, il faut tout de

même souligner la décision de ce dernier CLSC de faire siéger au conseil d'administration de *La Grande Vadrouille* — après une période de vacance qui aura duré quelques mois — un représentant bénévole au service de l'établissement. Nonobstant la qualité et l'importance du travail effectué par ce dernier, et toute la bonne volonté qu'il pourrait manifester pour accomplir cette tâche, on peut penser que le travail de représentation assumé par ce bénévole ne pourra jamais avoir la même légitimité et la même force de représentativité institutionnelle que celles fournies par un travailleur délégué du CLSC.

Enfin, rappelons que l'entreprise, pour assurer sa pérennité et le respect des conditions qui fondent l'originalité d'un organisme d'économie sociale, doit prendre en compte simultanément les deux volets de son activité : le pôle social, garant du maintien de sa mission première, et le pôle économique, garant de la viabilité et du développement de l'entreprise ainsi que de la stabilité et de la qualité des emplois fournis à ses employés. Or, certains administrateurs trouvent difficile la conciliation des deux volets de cette mission, notamment dans une conjoncture marquée par de fortes contraintes financières.

Ainsi, bien qu'actuellement la mission de *La Grande Vadrouille* ne soit pas compromise, faute de financement, son pôle économique reste à consolider de manière à améliorer la qualité des emplois, afin de s'assurer une main-d'œuvre stable, constante et qualifiée. Cette consolidation financière devrait également permettre d'améliorer sa capacité à répondre à la demande de services qui, au moment où nous écrivons ces lignes, excède toujours le volume de services que l'entreprise est en mesure d'offrir aux personnes requérantes sur son territoire.

## BIBLIOGRAPHIE

### 1. Ouvrages généraux

- AVELINE, Danièle (1996). *Des emplois permanents dans l'aide domestique pour les personnes âgées ou d'autres clientèles*, Document de présentation, avril 1996.
- BÉLANGER, Paul R. et Benoît LÉVESQUE (1990). « Le système de santé et de services sociaux au Québec : crise des relations de travail et du mode de consommation », *Sociologie du travail*, vol. 32, n° 2, 231-244.
- BÉLANGER, Paul R. et Benoît LÉVESQUE (1991). « La théorie de la régulation, du rapport salarial au rapport de consommation. Un point de vue sociologique », *Cahiers de recherche sociologique*, n° 17, hiver, 19-61.
- BÉLANGER, Liane et Victor PICHE (1993). GRES, *Profil socio-démographique du quartier Côte-des-Neiges*, 37 p.
- BOLTANSKI, Luc et Eve CHIAPELLO (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Éditions Gallimard, 843 p.
- CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE (1997). *Les services d'aide domestique. Cadre de référence*, Montréal, 11 p.
- COBIN, Lise, avec la participation de Diane LAVOIE, *Aide domestique dans le cadre des services d'aide à domicile. Rapport d'étape*, Direction des relations avec la communauté, Régie régionale de santé et de services sociaux de Montréal-Centre, 62 p.
- COMEAU, Yvan (2000). *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale et solidaire*, Montréal, Cahiers du CRISES, UQAM, n° 96-05, 19 p.
- CORBEIL, Christine et Francine DESCARRIE (2000). *Grille de collecte de données pour la poursuite de cas réalisées dans le cadre du projet de recherche Économie sociale, santé et bien-être*, Montréal, Cahiers du Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS), n° 00-01, UQAM, 17 p.
- DIRECTION DE LA SANTE PUBLIQUE (2001). « Montréal-Centre, Profil démographique par territoire de CLSC », Compilation à partir du recensement de 1996, Site internet.
- FAVREAU, Louis et Benoît LESVESQUE (1996). *Développement économique communautaire, économie sociale et intervention sociale*, Montréal, Presses universitaires du Québec, 230 p.
- GAGNON, Eric, SAILLANT, Francine, MONTGOMERY, Catherine, PAQUET, Steve et Robert SEVIGNY (1999). *Pratiques de soin et figures du lien, étude des services des organismes intermédiaires dans le domaine de l'aide et de soin à domicile au Québec*, Montréal, Centre de recherche sur les services communautaires (CRSC) et Centre de recherche et de formation du CLSC Côtes-des-Neiges, 397 p.
- LA GRANDE VADROUILLE, (1997a). *Projet du Comité promoteur de La Grande Vadrouille*, 30 p.

- LA GRANDE VADROUILLE (1997b). *Rapport annuel 1997-1998*, Montréal.
- LA GRANDE VADROUILLE (1998a). *Code d'éthique*, Montréal, 19 p.
- LA GRANDE VADROUILLE (1998b). *Consignes et exigences*, Montréal, 13 p.
- LA GRANDE VADROUILLE (1998c). *Rapport annuel 1998-1999*, Montréal, 6 p.
- LA GRANDE VADROUILLE (1998d). *Règlements généraux de La Grande Vadrouille*, Montréal, 14 p.
- LA GRANDE VADROUILLE (1999a). *Rapport annuel 1999-2000*, Montréal.
- LA GRANDE VADROUILLE (1999b). *Sondage de la direction des ressources humaines auprès des usagers*, Montréal.
- LA GRANDE VADROUILLE (1999c). *Procès-verbal de l'assemblée générale du 29 juin 1999*, Montréal.
- LA GRANDE VADROUILLE (2000a). *Rencontres d'évaluation avec les CLSC Métro, Notre-Dame-de-Grâce-Montréal-Ouest et Côte-des-Neiges*, Montréal, hiver 1999-2000, 11 p.
- LA GRANDE VADROUILLE (2000b). *Procès-verbal de l'assemblée générale du 29 septembre 2000*, Montréal.
- LA GRANDE VADROUILLE (2000c). *Rapport financier annuel*, Montréal, 7 p.
- LAVILLE, Jean-Louis (1997). *Services de proximité : la construction sociale d'un champ d'activités économiques*, Montréal, Cahiers du LAREPPS, n° 97-04, UQAM, 53 p.
- LÉVESQUE, Benoît et Yves VAILLANCOURT (1998). *Les services de proximité au Québec : de l'expérimentation à l'institutionnalisation*, Montréal, Cahiers du LAREPPS, n° 98-04, UQAM, 23 p.
- LÉVESQUE, Benoît et Marguerite MENDELL (1999). « L'économie sociale au Québec : éléments théoriques et empiriques pour le débat et la recherche », *Lien social et politique*, n° 41, printemps 1999, 105-119.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (MSSS) (1994). *Les services à domicile de première ligne. Cadre de référence*, Gouvernement du Québec, 21 p.
- MSSS (1997). *Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique. Aperçu des modalités*, Montréal, 8 p.
- MSSS (2000a). *Organisation des services : état de situation et perspectives*, Gouvernement du Québec, Direction des communications du MSSS, 11 p.
- MSSS (2000b). *Santé au Québec : quelques indicateurs*, Gouvernement du Québec, Direction des communications du MSSS, 10 p.
- MSSS (2000c). *Consultation publique sur le financement et l'organisation des services de santé et des services sociaux. Guide d'animation*, Gouvernement du Québec, Commission d'étude sur les services de santé et les services sociaux, 10 p.
- MSSS (2000d). *Financement : état de situation et perspectives*, Gouvernement du Québec, Direction des communications du MSSS, 10 p.

- RÉGIE DE L'ASSURANCE MALADIE DU QUÉBEC (RAMQ) (2002). *Liste des entreprises d'économie sociale reconnues (EESR)*, Gouvernement du Québec, [www.ramq.gouv.qc.ca](http://www.ramq.gouv.qc.ca), janvier, 10 p.
- RÉGIE DE L'ASSURANCE MALADIE DU QUÉBEC (2001). *Statistiques par entreprise*, 31 janvier 2001.
- RÉGIE DE L'ASSURANCE MALADIE DU QUÉBEC, (2000). *Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique*, Bilan au 31 mars 2000.
- RÉGIE DE L'ASSURANCE MALADIE DU QUÉBEC (1999). *Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique. Guide administratif à l'intention des entreprises d'économie sociale reconnues*, Montréal, Service d'aide financière d'hébergement et d'aide domestique, 39 p.
- REUZÉ, Anne-Sophie, TREMBLAY, Louise et Christian JETTÉ (2000). *Plumeau, Chiffon et Compagnie : Monographie d'une entreprise d'économie sociale en aide domestique*, Cahiers du LAREPPS, n° 00-05, UQAM, 77 p.
- VAILLANCOURT, Yves et Christian JETTÉ (1997). *Vers un nouveau partage des responsabilités dans les services sociaux et de santé : Rôles de l'État, du marché et pistes d'action, de l'économie sociale et du secteur informel*, Montréal, Cahiers du LAREPPS, n° 97-05, UQAM, 295 p.
- VAILLANCOURT, Yves et Christian JETTÉ (1999a). *L'aide à domicile au Québec : relecture de l'histoire et pistes d'actions*, Montréal, Cahiers du LAREPPS, n° 99-01, UQAM, 30 p.
- VAILLANCOURT, Yves et Christian JETTÉ (1999b). *Le rôle accru du tiers secteur dans les services à domicile concernant les personnes âgées au Québec*, Montréal, Cahiers du LAREPPS, n° 99-03, UQAM, 37 p.
- VAILLANCOURT, Yves et Christian JETTÉ (sous la direction de) (2001). *Vers un nouveau partage des responsabilités dans le domaine de la santé et du bien-être au Québec : la place de l'économie sociale*, Presses de l'université du Québec (**à paraître**).
- VAILLANCOURT, Yves et Daniel LABESSE (1997). *Projet d'équipe de recherche « Économie sociale, santé, bien être »*, Montréal, Cahiers du LAREPPS, n° 97-10, UQAM, 43 p.
- VILLE DE MONTREAL (1994). *Profils socio-économiques de la ville de Montréal et de ses arrondissements : Côte-des-Neiges/ Notre-Dame-de-Grâce*, mars, p. 4.

## 2. Entrevues et notes d'observations

- Entrevue n° 1 (2000). *Entrevue avec la directrice de La Grande Vadrouille*, Montréal, CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats) et LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), Florence Vinit, décembre.
- Entrevue n° 2 (2001). *Entrevue avec une organisatrice communautaire, ancien membre du conseil d'administration*, Montréal, CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats) et LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), Florence Vinit, février.
- Entrevue n° 3 (2001). *Entrevue avec la directrice de La Grande Vadrouille*, Montréal, CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats) et LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), Florence Vinit, janvier.
- Entrevue n° 4 (2001). *Entrevue avec un membre du conseil d'administration*, Montréal, CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats) et LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), Florence Vinit, janvier.
- Entrevue n° 5 (2000). *Entrevue avec un membre du conseil d'administration*, Montréal, CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats) et LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), Florence Vinit, décembre.
- Entrevue n° 6 (2001a). *Entrevue avec un membre fondateur de la Grande Vadrouille*, Montréal, CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats) et LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), Florence Vinit, janvier.
- Entrevue n° 6 (2001b). *Entrevue avec un ancien membre du conseil d'administration et organisatrice communautaire, la directrice de La Grande Vadrouille*, Montréal, CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats) et LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), Florence Vinit, janvier.
- Entrevue n° 7 (2001). *Entrevue avec le directeur des ressources humaines*, Montréal, CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats) et LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), Florence Vinit, janvier.
- Entrevue n° 8 (2001). *Notes suites à un échange avec le directeur des ressources humaines*, Montréal, CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats) et LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), Florence Vinit, février.
- Entrevue n° 9 (2000). *Entrevue avec un usager de La Grande Vadrouille et représentant des usagers sur le conseil d'administration*, Montréal, CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats), et LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), Florence Vinit, décembre.

- Entrevue n° 10 (2000a). *Entrevue avec un employé de La Grande Vadrouille*, Montréal, CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats) et LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), Florence Vinit, décembre.
- Entrevue n° 10 (2000b). *Entrevue avec une employée de La Grande Vadrouille*, Montréal, CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats) et LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), Florence Vinit, décembre.
- Entrevue n° 11 (2001). *Entrevue avec un membre fondateur de La Grande Vadrouille*, Montréal, CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats) et LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), Florence Vinit, janvier.
- Entrevue n° 12 (2001). *Entrevue et journée avec l'agent de liaison de La Grande Vadrouille*, CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats) et LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), Florence Vinit, février.
- Entrevue n° 13 (2001). *Entretien téléphonique avec la directrice de La Grande Vadrouille*, CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats) et LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), Florence Vinit, juillet, 1 p.
- VINIT, Florence, (2001a). *Résumé d'une réunion d'équipe de La Grande Vadrouille*, 30-01-2001, Montréal, CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats) et LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), janvier.
- VINIT, Florence (2001b). *Table ronde de la réunion d'équipe de La Grande Vadrouille*, Montréal, CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats) et LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), janvier.
- VINIT, Florence (2001c). *Résumé de la rencontre de la directrice de La Grande Vadrouille avec le directeur des Beaux Ménages, sur la question des statistiques par entreprise de la Régie régionale*, CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats) et LAREPPS (Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales), avril.