

Laboratoire de recherche sur les pratiques et politiques sociales

CAHIERS DU LAREPPS

No 02-10

**COOPÉRATIVE DE SOUTIEN À DOMICILE
DU PAYS DES VERGERS**

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

Par

**Mélanie Fontaine,
Anne-Sophie Reuzé et
Christian Jetté**

École de travail social
Université du Québec à Montréal

© LAREPPS/UQÀM
Juin 2002

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2002

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Canada, 2002

ISSN 1490-8069

AVANT-PROPOS

Cette monographie a pu être réalisée grâce au soutien financier du Conseil québécois de la recherche sociale (CQRS).

Nous tenons à exprimer nos remerciements à tous les employés de la *Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers*, sa direction, son personnel administratif et ses préposés ainsi qu'aux membres de son conseil d'administration qui ont accepté de participer à cette recherche.

Nous remercions également Carole Vilandré pour la relecture minutieuse qu'elle a faite du document et les suggestions et corrections qu'elle a apportées afin d'en améliorer la forme, la présentation et le contenu.

RÉSUMÉ

La Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers est une entreprise d'économie sociale en aide domestique (EESAD) qui a vu le jour le jour en avril 1997, soit quelques mois avant la mise en place, par le gouvernement du Québec, du programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique (PEFSAD). L'étude monographique présentée ici vise à connaître cette entreprise d'économie sociale, implantée à Brigham, en Montérégie, sous plusieurs de ses aspects : son contexte d'émergence, ses acteurs, ses règles tant formelles qu'informelles ainsi que son organisation spécifique. Dans cette perspective, ce document présente les différentes composantes organisationnelles et institutionnelles de cette coopérative d'usagers implantée en Montérégie.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	2
RÉSUMÉ	2
TABLE DES MATIÈRES.....	3
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES.....	5
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	6
Introduction.....	7
Méthodologie	9
1. Le contexte d'émergence	10
1.1 Le secteur d'activité.....	10
1.2 Le milieu	14
1.3 Le projet initial.....	17
1.4 Les promoteurs.....	18
1.5 Les appuis	19
1.6 Le démarrage	20
1.7 Le choix du statut juridique	22
2. Les acteurs de la coopérative	24
2.1 L'équipe des préposés à l'entretien ménager.....	24
2.2 Le personnel administratif	26
2.3 Le conseil d'administration.....	26
2.4 Les membres usagers	27
2.5 Le réseau	28
3. La dimension institutionnelle.....	29
3.1 Les rapports de pouvoir à l'interne	29
3.1.1 Le conseil d'administration et la direction.....	29
3.1.2 L'assemblée générale et la participation des membres usagers.....	32
3.1.3 L'inclusion et la participation des employés	33
3.1.4 Les acquis des producteurs salariés	34
3.1.5 La culture d'entreprise	37
3.2 Les rapports avec l'extérieur.....	37
3.2.1 La Fédération des coopératives de services à domicile du Québec (FCSDQ)	37
3.2.2 La Régie régionale de la Montérégie	38
3.2.3 Le CLSC La Pommeraie.....	39
3.2.4 Les centres d'actions bénévoles.....	40
3.2.5 Les coopératives avoisinantes.....	41
3.2.6 Les autres organisations.....	42

4. La dimension organisationnelle	43
4.1. Les objectifs et les priorités	43
4.1.1 Les objectifs	43
4.1.2 Les priorités	44
4.1.3 Le territoire desservi et le profil socio-économique de la population visée	45
4.2 Les aspects stratégiques	46
4.3 Les services produits	47
4.4 Les données financières	49
4.5 L'organisation du travail et la production des services	55
4.5.1 L'organisation technique du travail	55
4.5.2 Les aspects sociaux de l'organisation du travail	60
4.6 La formation des producteurs de services	62
4.7 La consommation des services	64
5. Quelques éléments de synthèse et de bilan	66
5.1 Sur le plan des réalisations	66
5.2 Sur le plan sociétal et sur le plan de l'économie sociale	68
Conclusion	70
Appendice A	72
Bibliographie sélective	73
Sites Internet	75
Liste des entrevues et des notes d'observation	76
Entrevues :	76
Notes d'observation :	76

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES**Tableaux**

1.1 : Revenu moyen en dollars de la population en âge de travailler pour le Québec, la Montérégie et la MRC Brome-Missisquoi.....	16
1.2 : Nombre et proportion de personnes en âge de travailler selon le niveau de scolarité pour le Québec, la Montérégie et la MRC Brome-Missisquoi.....	16
1.3 : Calendrier des réalisations	21
4.1 Nombre d'heures de services vendues par la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers par rapport au nombre moyen d'heures de services vendues par les EESAD au Québec et en Montérégie en 1999-2000.....	48
4.2 : États des revenus et des dépenses de la coopérative de 1997-1998 à 2000-2001.....	51
4.3 : Revenus de la coopérative du Pays des Vergers par poste budgétaire de 1997-1998 à 2000-2001	51
4.4 : Proportion des différentes sources de revenu de 1997-1998 à 2000-2001	52
4.5 : Dépenses de la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers selon différents postes budgétaires pour les années financières 1997-1998 à 2000-2001.....	53
4.6 : Proportion des dépenses de la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers selon différents postes budgétaires pour les années financières 1997-1998 à 2000-2001	54

Figures

3.1 : Organigramme de la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers	30
--	----

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AHQ	Association des hôpitaux du Québec
CAMO	Comité d'adaptation de la Main-d'œuvre
CDC	Corporation de développement communautaire
CDER	Corporation de développement économique régional de Brome-Missisquoi
CDR	Coopérative de développement régional de la Montérégie
CHSLD	Centre d'hébergement et de soins de longue durée
CJS	Coopérative jeunesse de services
CLD	Centre local de développement
CLE	Centre local d'emploi
CLSC	Centre local de services communautaires
COSJAT	Coopérative de solidarité Jeunes adultes au travail
CRD	Conseil régional de développement
CRES	Conseil régional d'économie sociale
EESAD	Entreprise d'économie sociale en aide domestique
FADOQ	Fédération de l'Âge d'Or du Québec
FCSDQ	Fédération des coopératives de services à domicile du Québec
FCSSSQ	Fédération des coopératives de services et de soins de santé du Québec
MIC	Ministère de l'Industrie et du Commerce
MRC	Municipalité régionale de comté
OBNL	Organisme à but non lucratif
PACT	Comité Patrimoine, Art, Culture et Tourisme
PEFSAD	Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique
REESADQ	Regroupement des entreprises d'économie sociale en aide domestique du Québec
RRSSS	Régie régionale de la santé et des services sociaux
TACCOOM	Table de concertation des coopératives de la Montérégie
TPS	Taxe sur les produits et services
TVQ	Taxe de vente du Québec

Introduction

Cette monographie sur la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers s'inscrit dans le cadre d'une recherche plus large menée par des membres du Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS) et du Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES), réunis autour de l'équipe « Économie sociale, santé, bien être » et de l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS). Par ces travaux, nous voulons éclairer la façon dont s'opèrent les processus d'institutionnalisation particuliers à ces entreprises d'économie sociale en aide domestique (EESAD). Ainsi, la présente monographie constitue l'une des 13 études de cas qui permettront de mieux cerner les conditions d'émergence et de développement de ces entreprises.

La Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers est une EESAD implantée dans la petite ville de Brigham, en Montérégie. Cette entreprise a vu le jour avant même d'avoir le soutien du Chantier de l'économie sociale en 1998. Ainsi, l'idée de cette coopérative, dite d'usagers ou de consommateurs, « a germé le 13 février 1996 lors d'une rencontre entre des membres du personnel de la Corporation de développement communautaire de Brome-Missisquoi, du CLSC La Pommeraie et de Passage Yamaska » (Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, 2000b : 3). Elle démarre officiellement ses activités le 14 avril 1997. Au 30 juin 2000, la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers comptait à son actif plus d'une soixantaine d'employés qui desservaient plus de 560 membres usagers (*ibid.* : 3-4).

À l'instar des autres monographies réalisées dans le cadre de notre projet de recherche, nous utiliserons ici une grille de collecte de données qui a déjà fait ses preuves pour l'analyse d'entreprise d'économie sociale (Comeau, 2000). Cette grille nous permettra d'aborder en premier lieu le contexte d'émergence et de faire le portrait des acteurs sociaux impliqués dans cette coopérative. Ensuite, nous analyserons deux dimensions essentielles à la compréhension de notre sujet, soit la dimension institutionnelle (les rapports de pouvoir dans les différentes instances, le statut juridique, etc.) et la dimension organisationnelle (les objectifs et les priorités, les aspects stratégiques, les données financières, etc.).

Par la suite, nous enchaînerons avec des éléments de bilan et de synthèse permettant d'analyser les réalisations de l'entreprise en regard de sa mission et de ses objectifs ainsi que de sa contribution sur le plan de l'économie sociale. Ces sections devraient permettre de

dépasser la simple présentation d'éléments descriptifs et de mettre l'emphase sur certaines dimensions analytiques qui nous apparaissent pertinentes pour mieux saisir les dynamiques de fonctionnement et de développement de l'entreprise.

Mais avant d'aller de l'avant, il nous faut brièvement rappeler les choix ainsi que les procédés méthodologiques qui ont guidé l'étude particulière de cette EESAD ; ce que nous allons faire dans la section suivante.

Méthodologie

La réalisation de cette monographie a nécessité le recours à plusieurs modes d'exploration pour permettre le recueil des informations. Ainsi, nous avons, dans un premier temps, sollicité le personnel de la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers afin qu'il nous fournisse un éventail de documents pouvant nous instruire sur son environnement (contexte d'émergence, acteurs impliqués, etc.) et son mode de fonctionnement tant sur le plan institutionnel (par exemple les règles régissant l'EESAD et les statuts) qu'organisationnel (par exemple les états financiers)¹.

Suite à l'exploitation de ce matériel, nous avons procédé à la réalisation de six entrevues individuelles menées de façon semi-directive auprès de la direction, du personnel et des administrateurs de la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers ainsi que de certains intervenants de CLSC impliqués dans les activités de l'organisme². Ces entrevues, pour la majorité, se sont tenues sur les lieux de la coopérative. De surcroît, deux entrevues de groupe, d'une durée moyenne de deux heures, ont été réalisées dans un local de la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers avec des employés de terrain. En tout, ces deux entrevues de groupe ont permis d'interroger et de recueillir les témoignages de 14 employés.

Mentionnons brièvement que l'analyse des informations recueillies ici s'est effectuée à partir « du guide de collecte et de catégorisation de données pour les études de cas » relatives aux entreprises d'économie sociale (Comeau, 2000 : 1). Ce guide reprend plusieurs éléments de notre problématique d'ensemble, que nous avons déjà explicitée en détails dans d'autres publications (Vaillancourt et Tremblay, 2001; Jetté *et al.*, 2000; Lévesque et Mendell, 1999; Vaillancourt et Labesse, 1997; Vaillancourt et Jetté, 1997; Bélanger et Lévesque, 1990; 1991, etc.). Elle s'arrime ainsi à un cadre théorique plus large que nous ne reprendrons pas ici afin de laisser toute la place à l'analyse de cette EESAD.

Enfin, soulignons que les données qualitatives et quantitatives présentées dans notre étude ont été recueillies au cours des années 2000 et 2001. Elles reflètent donc la situation de l'entreprise telle qu'observée à cette période.

¹ Voir, à ce sujet, les notices dans la bibliographie sélective.

² Voir, à ce sujet, les entrevues no 1 à 6 dans la liste des entrevues et des notes d'observation.

1. Le contexte d'émergence

1.1 Le secteur d'activité³

Dans un contexte de transformation du système de santé et des services sociaux, et de reconfiguration des politiques liées au domaine de la santé et des services sociaux, les services à domicile représentent, aux côtés du transport, du logement et du revenu, un élément essentiel d'une politique globale de maintien à domicile (Vaillancourt et Jetté, 2001; 1999a ; 1999b ; 1997). Reprenant les diverses composantes de l'organigramme du panier de services à domicile tel que défini, en 1994, dans le Cadre de référence du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS, 1994), nous situons l'aide domestique comme l'une des composantes de l'aide à domicile aux côtés des services psychosociaux, de réadaptation, du répit gardiennage et des soins à domicile (Vaillancourt et Jetté, 1999a ; 1999b).

Chacune de ces composantes renvoie à des acteurs sociaux particuliers (ergothérapeutes, travailleurs sociaux, auxiliaires familiaux, etc.) issus des secteurs public ou privé. En effet, contrairement à d'autres secteurs d'activité du champ de la santé et des services sociaux qui ont fait l'objet d'une poussée d'étatisation importante suite à la réforme Castonguay-Nepveu en 1972, les services de maintien à domicile n'ont jamais été intégrés dans un panier de services se caractérisant dans sa totalité par l'universalité et la gratuité des services (Vaillancourt et Jetté, 1997). Si, depuis les années 1970, les services psychosociaux, de réadaptation et de soins à domicile sont désormais dispensés en grande partie par des ressources du secteur public, il n'en est pas de même pour les services d'aide à domicile et les services de répit et de gardiennage. Les producteurs de ces services ont ainsi varié selon les époques et les territoires de CLSC.

Si, dans un premier temps, les services d'aide domestique ont pu être intégrés au panier de services des CLSC, créés au milieu des années 1970, ils ont, par contre, été exclus de la programmation des services de maintien à domicile des CLSC de la deuxième génération, ayant vu le jour au cours des années 1980. Dans ce dernier cas, seules les personnes faisant l'objet d'un plan d'intervention incluant d'autres services professionnels (ergothérapie, réadaptation, etc.) pouvaient bénéficier des services d'aide domestique dispensés par les auxiliaires familiaux de CLSC. Les autres personnes requérantes étaient alors référées à des agences privées, à des organismes communautaires ou à des travailleuses

³ Texte partiellement repris de la monographie *Plumeau, chiffon et compagnie* (2000).

« indépendantes » connues par les services de maintien à domicile des CLSC⁴ (Vaillancourt et Jetté, 1997).

Comme le souligne un document du Chantier de l'économie sociale, « à la fin des années 1980, les CLSC manquent cruellement de budget pour le maintien à domicile des personnes âgées. Ils commencent à transférer des demandes d'aide domestique aux centres d'actions bénévoles et aux organismes communautaires qui utilisent alors massivement des personnes bénéficiaires de l'aide sociale participant à des programmes EXTRA pour exécuter ce travail » (Chantier de l'économie sociale, 2001 : 11).

Dans les années 1980 et 1990, le financement des services d'aide domestique pouvait relever également de sources et de modalités différentes en fonction du type de clientèle et des choix faits par les coordonnateurs de services de maintien à domicile dans les CLSC. Ainsi, et c'est encore le cas aujourd'hui, le financement des services peut être public alors que le producteur de services provient du secteur privé. C'est le cas lorsque les CLSC transigent avec des agences privées afin d'offrir des services aux clientèles de leur territoire. L'un des principaux avantages de cette sous-traitance, outre la flexibilité des services, est, bien entendu, le salaire moindre par ces travailleurs comparativement à celui des auxiliaires familiales de CLSC. Les recherches que nous avons menées à cet égard rendent compte également d'un niveau de formation souvent déficient des employés et d'un roulement de personnel qui affectent la qualité des services. Quant aux organismes communautaires œuvrant dans ce champ d'intervention, leur principal problème, au cours des années 1990, semblait résider dans le financement précaire auquel ils étaient astreints, ce qui rendait parfois incertaine la continuité des services auprès des usagers (Vaillancourt et Jetté, 1997).

Toujours pendant la même période, 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 directe⁵ par laquelle le financement est acheminé directement du CLSC à la personne requérante, qui s'entend par la suite de gré à gré avec un travailleur indépendant qui offre les services demandés. Cette formule exigeait toutefois de la personne usagère qu'elle assume le statut d'employeur, ce qui n'était pas sans poser de graves problèmes aux personnes âgées ou malades ayant des déficits cognitifs ou autres. En outre, l'allocation

⁴ Dans certains cas, le nom de ces travailleuses était inscrit sur une liste à laquelle le personnel du CLSC pouvait se référer lors d'une demande de services.

⁵ Cette formule de financement a d'abord été expérimentée auprès des personnes handicapées qui souhaitaient disposer de plus de flexibilité dans la prestation des services dont ils avaient besoin.

directe avait la réputation de favoriser le développement du « travail au noir ». En effet, comme les tarifs consentis par le MSSS étaient peu élevés (près du salaire minimum) et que très peu de suivi administratif était assuré, les personnes embauchées acceptaient souvent de travailler à condition que l'argent ainsi gagné ne soit pas déclaré au fisc. Bref, il s'agissait d'une formule de financement qui permettait aux CLSC d'offrir un volume de services plus grand avec un minimum de ressources financières, mais dont les modalités d'application étaient accompagnées d'effets pervers inquiétants tant pour les usagers que pour les producteurs de services.

Par ailleurs, jusqu'à tout récemment, les services d'aide domestique pouvaient aussi être soutenus entièrement par la contribution financière de l'utilisateur lorsqu'ils n'accompagnaient pas un plan d'intervention exigeant la présence d'autres professionnels⁶. Ces cotisations pouvaient alors être versées à des agences privées ou à des travailleurs indépendants. Dans ce dernier cas, la production de services et le financement relevaient tous les deux du secteur privé.

D'autres scénarios pourraient être déployés ici afin d'illustrer la complexité et la multiplicité des situations dans le domaine du financement et de la production des services à domicile, et plus particulièrement dans celui de l'aide domestique. Nous en avons ici évoqué quelques-uns, probablement parmi les plus fréquents auxquels nous avons été confrontés au cours de nos recherches (Vaillancourt et Jetté, 2001, 1999a ; 1999b ; 1997).

En fait, comme l'enveloppe budgétaire des services à domicile dans les CLSC a été régionalisée dès la fin des années 1980, ces derniers disposent donc, à l'intérieur des balises fixées par les régies et le MSSS, d'une relative autonomie sur leur territoire en ce qui a trait aux modes de production et de financement des services. C'est ce qui explique la diversité des situations et des configurations du panier de services à domicile. Mais l'augmentation des besoins pour ce type de services au cours des dernières années, et celle prévue dans les prochaines années, conséquence du vieillissement de la population et du virage ambulatoire, conjuguée aux compressions budgétaires du gouvernement du Québec, ont entraîné une forte pression sur une structure de services déjà morcelée. L'incohérence des politiques publiques, l'éclatement des programmes qui en découlaient et l'incapacité des secteurs public et privé à

⁶ Depuis 1998, les personnes ayant besoin de services d'aide domestique au Québec peuvent compter sur un financement partiel des services par l'entremise du programme d'exonération financière du gouvernement du Québec (PEF). Nous détaillerons plus loin les modalités d'application de ce programme de financement crucial pour le développement des entreprises d'économie sociale en aide domestique.

satisfaire la demande « mettaient donc la table » à l'amorce d'une transformation des services et à l'institutionnalisation d'un nouvel acteur dans le domaine des services à domicile.

C'est ce qui s'est passé en 1997 avec la mise en place, par le gouvernement du Québec, du Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique (PEFSAD). L'implantation de ce programme de financement, qui pondère la contribution des usagers selon leurs revenus (MSSS, 1997), faisait suite aux ententes conclues lors des deux sommets socio-économiques de 1996 entre le gouvernement québécois et les promoteurs de l'économie sociale (Groupe de travail sur l'économie sociale, 1996). L'émergence de ces structures, à l'intérieur d'un cadre de référence bien balisé devant prévenir la substitution d'emplois avec le secteur public (Chantier de l'économie sociale, 1997), est ainsi venue combler une absence d'alternative au secteur privé en ce qui a trait à l'offre de service en aide domestique (le secteur privé, de par le coût de ses services, ne permettait pas à l'ensemble de la clientèle d'accéder à cette offre) et aux difficultés du secteur public de répondre à la demande.

Le PEFSAD n'est pas une subvention à l'entreprise mais un programme d'exonération destiné aux usagers couvrant une partie des coûts des services rattachés à l'entretien ménager. L'aide financière accordée est versée directement à l'entreprise. L'utilisateur ne paie que la différence entre le tarif exigé par l'entreprise et le montant de l'aide accordée. Le programme se décline en deux volets : le premier prévoit une aide fixe inconditionnelle attribuable à l'ensemble des usagers, le second accorde une aide variable supplémentaire en fonction des revenus de la personne. Ce deuxième volet ne concerne que les personnes de plus de 65 ans ou les personnes en perte d'autonomie ou ayant des incapacités référées par le CLSC (RAMQ, 1999). Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité a pris en charge la gestion du PEFSAD jusqu'en septembre 1997, date à laquelle il a été transféré à la Régie de l'assurance-maladie du Québec (RAMQ) qui assure l'ensemble de l'administration du programme.

Au moment où nous écrivons ces lignes, l'économie sociale dans le secteur de l'aide domestique compte « 103 entreprises, [ce qui implique] 3 millions d'heures de service dispensées chaque année auprès de 35 000 personnes âgées par les 3 800 travailleurs de ces entreprises d'économie sociale en aide domestique » (Chantier de l'économie sociale, 2001 : 2).

Les EESAD ne constituent pas des créations uniques particulières au domaine des services à domicile. Elles s'inscrivent dans un mouvement plus large de développement d'un tiers secteur d'entreprises d'utilité sociale qui se caractérise, entre autres, par une économie plurielle. Les EESAD, en effet, se construisent sur une hybridation des modes de financement et se situent sur le plan de leur activité, en complémentarité avec les autres services de maintien à domicile, tout en concurrençant le travail au noir (Lévesque et Vaillancourt, 1998).

Depuis 1998, les entreprises d'économie sociale en aide domestique ont donc connu une forte expansion. Ces entreprises se sont d'ailleurs regroupées au sein de deux regroupements nationaux : la Fédération des coopératives de services à domicile du Québec (FCSDQ) et le Regroupement des entreprises d'économie sociale en aide domestique du Québec (REESADQ). Ces deux regroupements sont toutefois porteurs de visions différenciées par rapport à l'évolution de leurs entreprises et du secteur de l'économie sociale dans le domaine de l'aide domestique. La Fédération penche pour un élargissement de la gamme des services offerts par les EESAD à l'ensemble des soins d'hygiène et des services de gardiennage. « *A contrario*, le REESADQ manifeste une grande vigilance concernant les impacts possibles de l'élargissement de la mission de ces entreprises » (Fournier, 2000 : 7). La Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, quant à elle, est affiliée à la Fédération des coopératives de services à domicile du Québec (FCSDQ) et adhère à cette vision d'un élargissement des services offerts à ses membres, tel que nous le verrons plus loin. Par contre, il faut souligner qu'au moment de la création de cette coopérative, en 1997, le REESADQ n'existait pas encore. La question du choix de l'affiliation ne s'est donc pas posée au moment de la création de la coopérative, la FCSDQ représentant alors la seule option possible pour l'entreprise.

1.2 Le milieu

Le territoire de la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers est délimité par le territoire du CLSC La Pommeraie, situé dans l'extrémité sud-est de la Montérégie, et couvre entièrement la MRC Brome-Missisquoi, à laquelle il faut ajouter quelques villes avoisinantes⁷. En tout, 31 municipalités réparties sur 2 080 kilomètres carrés avec une

⁷ Ces municipalités sont : Ste-Brigide d'Iberville, Ange-Gardien de Rouville, St-Ange-Gardien, Bromont, Warden, Waterloo, St-Joachim et Canton de Shefford.

population de 60 922 habitants (au recensement de 1991)⁸ (Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, 1997b). Il semble, toutefois, qu'au fil des ans, ce territoire se soit légèrement élargi, couvrant maintenant une superficie d'environ 2 300 kilomètres carrés (Entrevue no 2, 2000 : 2).

Le phénomène du vieillissement de la population semble très important sur ce territoire et il est sans doute amplifié, selon la direction de la coopérative, par une forte immigration d'« anglophones âgés de Montréal, Westmount, Outremont qui rêvent de venir finir leurs jours dans les belles montagnes de Sutton et du coin [...] » (Entrevue no 2, 2000 : 4-5). Qui plus est, ils sont « habituellement en moyen de payer » les services offerts par la coopérative, nous disait en entrevue le directeur (*ibid.*). La proportion des personnes âgées de plus de 65 ans du territoire est estimée à 14,9 % et il semble que cette proportion soit appelée à s'accroître à 15,4 % en 2001 et à 15,9 % en 2006 (Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, 1997b : 5).

Comme il n'a pas été possible d'obtenir de données statistiques pour l'ensemble du territoire desservi par la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers (parce qu'elle dessert des villes qui débordent le territoire de la MRC Brome-Missisquoi), nous tracerons le portrait de la population couverte à partir des statistiques sur la population de la MRC Brome-Missisquoi qui constitue environ 75 % de la clientèle desservie par la coopérative⁹.

Sur une population de 44 420 personnes, 7 320 font parti de la catégorie des personnes à faible revenu, soit 16,5 % (beaucoup moins élevé que pour l'ensemble du Québec dont le taux s'établit à 23,4 %). Toujours selon le recensement canadien de 1996, 62,2 % de la population en âge de travailler (15 à 64 ans) au sein de la MRC Brome-Missisquoi tirait un revenu d'emploi comparativement à 62,3 % pour l'ensemble du Québec et à 65,9 % pour la région de la Montérégie. Quant à la proportion des femmes qui recevait un revenu d'emploi, elle était beaucoup plus basse que chez les hommes (54,6 % comparativement à 69,9 % chez les hommes). De plus, les femmes sont nettement désavantagées sur le plan du salaire moyen puisqu'elles ne recevaient que 67 % du salaire des hommes (16 941 \$ comparativement à 25 102 \$ chez les hommes).

⁸ À noter toutefois que le directeur de la coopérative estimait que le territoire couvert par son entreprise comptait 49 200 personnes au moment de l'entrevue, soit en décembre 2000 (Entrevue no 2, 2000 : 17).

⁹ Alors que la population totale, englobant tous les secteurs desservis par la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, est d'environ 60 922 habitants (Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, 1997b, p.2), celle de Brome-Missisquoi représente quelques 45 990 habitants (Recensement de 1996, Statistique Canada), soit environ 75 % de la population totale desservie par la coopérative.

Par contre, la population de cette MRC semble défavorisée sur le plan du revenu moyen par rapport au reste du Québec et de la Montérégie si nous nous fions aux données du tableau 1.1 tirées du recensement de 1996. Et compte tenu que la proportion de personnes à faible revenu présente sur le territoire soit de presque 7 % inférieure à la moyenne nationale, on peut donc penser qu'il existe des écarts de revenus assez importants au sein de la population de cette MRC.

Tableau 1.1
Revenu moyen en dollars de la population en âge de travailler pour le Québec, la Montérégie et la MRC Brome-Missisquoi

	Québec	Montérégie	Brome-Missisquoi
Revenu moyen	25 116 \$	24 576 \$	21 476 \$

Source : Recensement 1996, Statistiques Canada

Au sein de la population en âge de travailler dans la MRC de Brome-Missisquoi, 5,91 % recevait des prestations de l'aide sociale, 2,65 %¹⁰ recevait des prestations de l'assurance emploi et 11,1 % fréquentait toujours l'école à temps plein. Quant au niveau d'étude complété par cette population, le tableau 1.2 ci-dessous fournit des indications permettant de le comparer à la population du reste du Québec et à celle de la région de la Montérégie :

Tableau 1.2
Nombre et proportion de personnes en âge de travailler selon le niveau de scolarité pour le Québec, la Montérégie et la MRC Brome-Missisquoi

Niveau de scolarité	Québec (%)	Montérégie (%)	Brome-Missisquoi (%)
Inférieur à la 9^e année	1 025 545 (18,1)	160 515 (16,3)	7 175 (20,1)
Supérieur à la 9^e année sans certificat d'études secondaires	988 265 (17,4)	178 980 (18,2)	7 875 (22,2)
Supérieur à la 9^e année avec certificat d'études secondaires	993 640 (17,5)	185 100 (18,8)	6 960 (19,5)
Certificat ou diplôme d'une école de métier	254 340 (4,5)	43 435 (4,5)	1 415 (4,0)
Autres études non universitaires seulement	1 266 170 (22,3)	233 355 (23,7)	7 070 (20,0)
Études universitaires sans baccalauréat	453 115 (8,0)	75 865 (7,7)	2 300 (6,5)
Études universitaires avec baccalauréat ou diplôme supérieur	692 385 (12,2)	106 280 (10,8)	2 745 (7,7)
Total	5 673 465 (100)	983 540 (100)	35 530 (100)

Source : Recensement 1996, Statistiques Canada

¹⁰ Ceci exclut les prestataires de l'assurance emploi qui ont déclaré un revenu d'emploi durant la période de référence.

Les données du tableau 1.2 indiquent qu'un peu plus de 42 % des individus en âge de travailler (les 15 à 64 ans) dans la MRC Brome-Missisquoi ne possèdent pas de certificat d'études secondaires. Aussi, nous constatons que la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers dessert une population faiblement scolarisée (sans diplôme d'études secondaires) comparativement à la Montérégie (34,5 %) et au reste du Québec (35,6 %). Cette population en âge de travailler présente aussi un plus faible taux d'individus fortement scolarisés (études universitaires avec ou sans baccalauréat : 14,2 %) si nous la comparons à la population de la Montérégie (18,5 %) et à celle de l'ensemble du Québec (20,2 %).

1.3 Le projet initial

Le projet d'une ressource en aide domestique sur le territoire s'est édifié sur la base d'un double constat : d'une part, la rareté des emplois de qualité et, d'autre part, les besoins grandissants d'une population vieillissante. « Les personnes âgées désirent demeurer dans leur domicile et le gouvernement veut éviter les coûts de l'institutionnalisation » (Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, 1997b: 1).

C'est dans ce contexte qu'un groupe d'acteurs du territoire, provenant des milieux communautaire, social et des affaires, s'est réuni dans le but de discuter de ces préoccupations. C'est au cours du printemps 1996 que les premières réunions ont eu lieu. Celles-ci ont permis de dresser l'état de la situation dans la région sur le plan « des services liés aux activités de la vie domestique quotidienne » (*ibid.* : 2); de constituer divers équipes et comités dans le but de préparer le projet; mais surtout d'établir les premiers jalons de ce qui allait devenir, le 24 janvier 1997, la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers : « [...] un bel exemple d'économie sociale; un projet qui répond aux besoins pressants de la population en se rentabilisant en partie par lui-même [...] » (Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, 1997c : 1).

Des citoyens représentatifs de tous les secteurs d'activités de la région sont signataires de la demande de constitution. Ils ont formé, à l'automne 1996, un conseil provisoire composé de huit personnes auxquelles se sont ajoutées cinq autres personnes provenant surtout du milieu coopératif et communautaire à titre de personnes ressources (*ibid.* : 4).

La Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers est ainsi venue prendre le relais de trois centres d'actions bénévoles qui offraient des services d'entretien ménager et dont le fonctionnement reposait en partie sur les programmes EXTRA. Les personnes

salariées sur la base de ces programmes percevaient une rémunération composée de l'aide sociale, majorée d'un bonus de 100 \$. Lorsque la coopérative a vu le jour, en juin 1997, c'est donc elle qui a pris le relais pour ce type de services dans la région. L'émergence de la coopérative coïncidait d'ailleurs avec la fin des programmes EXTRA pour les centres d'actions bénévoles.

1.4 Les promoteurs

Le groupe de promoteurs était formé de trois organismes (le CLSC La Pommeraie, la Corporation de développement communautaire de Brome-Missisquoi ainsi que la Fédération Richelieu-Yamaska des Caisses populaires Desjardins), qui plus est, ont été des parrains pour la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers (Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, 1997b : 3).

Font également partie des promoteurs, les signataires de la demande de constitution qui ont, par la suite, formé un conseil provisoire composé de « citoyens représentatifs de tous les secteurs d'activité de la région » (*ibid.* : 3) notamment les secteurs de la santé, communautaire, coopératif, municipal, financier et scolaire. Plusieurs retraités faisaient également partie de ce conseil. Au sein de celui-ci, nous pouvons compter entre 12 et 14 personnes selon les documents de référence (Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, 1997b : 3-4; 2000b : 3). La première rencontre à titre de conseil provisoire a eu lieu le 24 septembre 1996. Dès le 20 novembre 1996, « la constitution, les règlements généraux et le plan d'affaires [étaient] adoptés » (Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, 2000b : 3) et « une demande de Charte de coopérative [était] acheminée au ministère de l'Industrie et du Commerce sous le vocable de « Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers » (*ibid.* : 3). Elle sera agréée le 24 janvier 1997.

1.5 Les appuis

Nous pouvons compter, parmi les appuis au projet de coopérative de soutien à domicile, les principaux promoteurs tout comme les membres du conseil provisoire. Ceux-ci ont donné « un bon support » à la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers aux dires de la présidente du conseil d'administration (Entrevue no 1, 2000 : 1). À ces soutiens initiaux, nous pouvons également ajouter la Fédération des coopératives de services à domicile du Québec (FCSDQ) avec qui la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers entretient « des relations étroites et continues » (Entrevue no 2, 2000 : 13-14). De plus, plusieurs appuis sont venus s'ajouter en cours de route, notamment, le Centre local de développement (CLD) qui n'existait pas au moment des premiers pourparlers concernant la coopérative.

Quant aux appuis financiers, diverses subventions ont été octroyées à la coopérative. Tout d'abord, les projets d'employabilité ont permis d'embaucher deux personnes afin de faire la promotion de la coopérative. Par la suite, diverses subventions gouvernementales sont venues s'ajouter provenant notamment du Fonds de lutte contre la pauvreté et du Comité sectoriel de la main-d'oeuvre (Entrevue no 1, 2000 : 1). Selon un des administrateurs de la coopérative, ces argents viennent contrer les difficultés découlant du manque à gagner de 2,13 \$ de l'heure entre le montant (7,82 \$) versé pour les personnes référées à la coopérative par le CLSC et qui sont couvertes par le programme d'allocation directe (dont le taux est fixé par la régie régionale) et le coût réel du service (9,95 \$) offert par la coopérative (Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, 2000b : 11). Toutefois, certaines sources de financement ne sont pas récurrentes. C'est le cas, par exemple, du Fonds de lutte contre la pauvreté. En outre, il faut considérer que ces subventions ont été mises en place par le gouvernement québécois d'abord pour réduire l'écart entre le PEFSAD et les coûts de production des services d'entretien ménager, et non pas pour combler le déficit entre les allocations directes et le coût réel des services. Il faut se rappeler qu'à l'origine, les allocations directes n'ont pas été créées pour financer les EESAD, mais bien pour embaucher des préposés de gré à gré qui peuvent dispenser des services de gardiennage et d'aide à domicile à des personnes handicapées ou pour des mesures de répit-gardiennage s'adressant à des parents d'enfants handicapés.

1.6 Le démarrage

Lorsque les initiateurs du projet ont « commencé à se réunir, au départ, ce n'était pas pour faire une coopérative, c'était pour trouver un moyen de reprendre des services qui n'existaient plus depuis 10 mois faute de budget au niveau des CLSC » expliquait le directeur de la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers en entrevue (Entrevue no 2, 2000 : 2). La présidente du conseil d'administration, quant à elle, racontait que « l'avenir, ça va [du côté des services d'entretien ménager, car] les gens veulent rester chez eux. Il y a eu la mode des institutions, mais cela les déracine » (Entrevue no 1, 2000 : 1). L'organisatrice communautaire ajoutait de son côté « qu'il était temps qu'on fasse de quoi, d'autant plus qu'on voyait le privé américain s'en venir. Là, on était inquiet. On s'est dit qu'il ne fallait pas être dépassé par la situation » (Entrevue no 3, 2000 : 2). Ainsi, la volonté de dispenser des services d'entretien ménager et de gardiennage afin de répondre aux besoins de la population tout comme la menace de privatisation des services, ont forcé les gens du milieu à se prendre en main. C'est en février 1996 que les représentants de divers groupes et organismes de la région (centres d'actions bénévoles, club du troisième âge, popotes roulantes) ont été convoqués en réunion par deux des instigateurs du projet. Pour l'un d'entre eux, il était important que « tous les groupes communautaires du milieu soient invités à participer à ce projet [...] » (*ibid.* : 3).

Tout s'est ensuite déroulé assez rapidement : constitution d'une équipe de promoteurs, concertation des groupes communautaires, mandat donné au comité promoteur de mobiliser des usagers potentiels (été 1996). À l'automne 1996, les promoteurs mettaient en place le conseil provisoire, élaboraient les règlements ainsi que la demande de constitution et de subvention en économie sociale, etc. (voir tableau 1.3)

En février de l'année suivante, les promoteurs de la coopérative entamaient l'étape du recrutement des membres et de la promotion des services alors qu'un peu plus tard se tenait la première assemblée générale durant laquelle était élu le premier conseil d'administration (Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, 2000b : 3). Les services débutaient le 14 avril sous la gouverne d'une directrice générale nommée en mars à titre temporaire jusqu'à la nomination du directeur actuel qui lui succédait le 15 mai 1997 (*ibid.* : 3).

Le tableau 1.3, ci-dessous, expose le calendrier détaillé des réalisations menant au démarrage des activités de la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers :

Tableau 1.3
Calendrier des réalisations

Printemps 1996	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conception théorique du projet ❖ État de la situation ❖ Critique des solutions possibles
Été 1996	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Constitution d'une équipe de promoteurs (CLSC La Pommeraie, Fédération Richelieu-Yamaska des Caisses Populaires Desjardins, Passage Yamaska, Corporation de développement communautaire de Brome-Missisquoi) ❖ Concertation des groupes communautaires en maintien à domicile et mandat collectif donné au comité promoteur de mobiliser des usagers pour la création d'une coopérative de soutien à domicile
Automne 1996	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Constitution d'un conseil provisoire ❖ Élaboration des règlements généraux ❖ Demande de constitution ❖ Demande de subvention en Économie-sociale
Hiver 1997	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Élaboration du plan d'affaires (janvier) ❖ Demande de subvention (janvier) Sommet socio-économique ❖ Rencontre des organismes du milieu en maintien à domicile (janvier) ❖ Préparation de l'Assemblée générale (février) ❖ Recrutement des membres (février) ❖ Promotion des services (février) ❖ Tenue de l'Assemblée générale (mars) ❖ Élection du conseil d'administration (mars) ❖ Nomination d'un directeur-général (mars) ❖ Conférence de presse (mars) ❖ Choix d'un local permanent (mars) ❖ Infrastructure organisationnelle (mars) ❖ Création d'une banque de personnel (mars) ❖ Formation du personnel (mars)
Printemps 1997	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Début des services (avril/mai)

Source : Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, 1997b, p.4

Le démarrage de la coopérative s'est donc échelonné sur un laps de temps relativement court, puisque entre la première réunion mobilisant les acteurs du milieu et la livraison des premiers services, environ 14 mois se sont écoulés. Ajoutons que le projet ne semble pas avoir rencontré d'obstacles majeurs lors de sa mise sur pied. Selon la présidente du conseil d'administration, « cela s'est fait assez facilement » (Entrevue no 1, 2000 : 1). Ainsi, le démarrage de cette EESAD correspondait à la première expérience coopérative dans le domaine de l'aide domestique en milieu rural au Québec.

1.7 Le choix du statut juridique

La Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers est une coopérative d'usagers. De manière générale, « ces coopératives fournissent des biens et des services à leurs membres pour leur usage personnel. On les retrouve dans des secteurs tels que les services financiers, l'alimentation, l'habitation, les biens et les services en milieu scolaire, la câblodistribution et les services funéraires [et les EESAD pourrions-nous ajouter]. Les membres ont l'assurance que leur entreprise sera à l'écoute de leurs besoins, puisqu'ils participent à la prise de décision » (MIC, 2001).

Lors de l'élaboration du projet d'une ressource en aide domestique sur le territoire de Brome-Missisquoi, seuls trois statuts pouvaient être envisagés : l'organisme à but non lucratif (OBNL), la coopérative de travailleur et la coopérative de consommateurs. Le statut de coopérative de solidarité n'existait pas encore bien que les promoteurs savaient que des démarches avaient été entreprises en ce sens (Entrevue no 3, 2000 : 4). En fait, le projet de loi ayant fondé le statut de coopérative de solidarité a été déposé en juin 1997, soit deux mois après la livraison des premiers services par la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers.

Ainsi, le choix entre une coopérative d'usagers, une coopérative de travailleurs et un OBNL n'a pas été trop difficile. Le directeur général de la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers expliquait en entrevue que ce sont des usagers potentiels qui se sont d'abord intéressés à la question, et non pas des travailleurs, « donc l'idée ne leur est même pas venue de se retirer de là pour dire à des travailleurs, *faites la réflexion à notre place* » (Entrevue no 2, 2000 : 2).

Un argument supplémentaire était avancé par la présidente du conseil d'administration qui, après nous avoir signalé qu'elle ne connaît pas d'autres statuts, nous expliquait que la coopérative de solidarité « [...] c'est plus compliqué, car les intérêts ne sont pas les mêmes. Tout ce que les usagers veulent, cela a des chances d'être offert. En revanche, les employés ont un autre point de vue » (Entrevue no 1, 2000 : 4). De son côté, le directeur affirmait que le statut d'une coopérative de solidarité « peut présenter des difficultés puisque les employés sont aussi des membres et peuvent avoir des difficultés à changer de chapeau, ce qui est une contrainte que je n'ai pas : il n'y a rien comme des usagers pour dire quels sont leurs besoins » (Entrevue no 2, 2001 : 4). « De toute façon, ajoutait le directeur de la coopérative, le principe d'une coop d'usagers nous allait parfaitement dans ce sens que

nous pensions que les gens qui avaient besoin de services étaient les mieux à même de déterminer quels étaient leurs besoins [...] et la formule s'est révélée très efficace » (Entrevue no 2, 2000 : 2).

2. Les acteurs de la coopérative

La Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers est composée de 560 membres usagers parmi lesquels ont été élus sept administrateurs qui forment bénévolement le conseil d'administration en leur nom. Elle comptait également à son emploi, au 30 juin 2000, quelques 69 employés pour desservir ses membres (Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, 2000b : 4). Quatre personnes sont, pour leur part, des employés de bureau chargés de la gestion courante et de l'administration. Évidemment, la coopérative est soutenue par un réseau d'acteurs du milieu qui ne sont peut-être pas impliqués aussi directement, mais qui ne sont pas moins importants dans le cadre de ses activités et de son essor.

2.1 L'équipe des préposés à l'entretien ménager

Les effectifs de l'équipe de préposés à l'entretien ménager ont toujours fluctué depuis la mise sur pied de la coopérative, même si les variations n'ont pas été très importantes. Quoiqu'il en soit, lors de notre première entrevue avec le directeur, le 7 décembre 2000, la coopérative comptait 62 préposés (Entrevue no 2, 2000 : 6), alors qu'ils étaient 69 au mois de juin 2000, soit quelques mois auparavant. Bien que certains d'entre eux soient strictement appelés à intervenir dans un seul type de tâches, leur travail consiste généralement à faire des ménages, petits et grands, ainsi que du gardiennage. Or, il arrive que d'autres tâches leurs soient également confiées en raison de la mission de la coopérative qui est de répondre aux besoins des membres usagers lorsque c'est possible (par exemple entrer et corder du bois avant l'hiver). Nous y reviendrons davantage au chapitre 4.

Nous savons que lors de sa mise en place, la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers a reçu le mandat de dispenser des services d'entretien ménager qu'un des centres d'actions bénévoles de la région offrait à partir des programmes EXTRA (le salaire des dispensateurs de services embauchés à partir de ces programmes équivalait à l'aide sociale majorée de 100 \$). Malgré des différences au plan de la rémunération et du statut des employés, on aurait pu croire que la coop embaucherait une bonne partie des employés travaillant dans ces centres d'actions bénévoles. Or, ce ne fut pas le cas. Comme le soulignait en entrevue le directeur de la coopérative, « on en a quelques-unes qui sont venues des programmes EXTRA, mais relativement peu » (Entrevue no 2, 2000 : 14). Aux dires du directeur, deux raisons principales expliquent ce fait : « premièrement, ces personnes-là, dans

notre milieu, c'était très peu efficace car la plupart n'ont pas de véhicule; deuxièmement, ça n'était pas forcément des gens très motivés » (*ibid.* : 14).

En revanche, la coopérative a pu profiter de la retraite anticipée des employés des services publics qui a coïncidé avec le début de ses activités. C'est ainsi que « nous avons ramassé un paquet de gens qui étaient préposés aux bénéficiaires ou auxiliaires familiales [...] », racontait en entrevue le directeur de la coop. « Ils ne voulaient pas s'embêter à la maison, [...] mais [ils n'étaient] pas intéressés [à] faire un temps plein » (Entrevue no 2, 2000 : 6-7). La coopérative s'est ainsi acquis une main d'œuvre qualifiée durant ses premières années d'opération.

Ce qui n'a pas pour autant empêché un certain roulement de personnel au sein de l'entreprise. La coopérative a en effet dû faire face à plusieurs départs liés au fait que les conjoints de certaines préposées quittaient à cause du manque d'emplois dans la région. Ainsi, le directeur de la coopérative affirme avoir dû, à plusieurs reprises, « recommander l'une de ses employées à d'autres coops » (Entrevue no 2, 2000 : 7). Depuis les premiers services dispensés, en avril 1997, 154 préposés à l'entretien ménager ont travaillé pour la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers (Entrevue no 2, 2000 : 8).

Une très large majorité des préposés sont des femmes (sur 69 préposés, il n'y a qu'entre trois et cinq hommes selon le moment et la source interrogée). Selon la répartitrice et responsable des relations avec les employés, toutefois, « les hommes ont un statut d'emploi plus précaire que celui des femmes » (Entrevue no 4, 2001 : 5). En effet, comme les hommes s'occupent davantage des grands ménages, dont la prestation est plus saisonnière, il est donc plus difficile de leur garantir un minimum d'heures par semaine. D'ailleurs, notre interlocutrice ajoutait aussi que « les dames âgées ne sont pas prêtes à avoir des hommes pour le ménage » (*ibid.* : 5).

« La moyenne d'âge des préposés est de 45 ans et ils sont généralement peu scolarisés », affirmait le directeur en entrevue (Entrevue no 2, 2001 : 3). Parmi ceux-ci, 15 préposés sont unilingues anglais, 15 sont unilingues français et 31 peuvent s'exprimer dans les deux langues. Selon le directeur, le profil type des préposés à l'entretien ménager peut être résumé de cette manière :

(Ce) sont des dames qui ont entre 45 et 52 ans dont les enfants sont rendus au cégep, qui trouvent le temps long et qui viennent travailler à la coop; mais [ce sont des femmes] qui n'avaient aucun revenu avant, [elles] étaient ni [sur] l'assurance-chômage, ni [sur] l'aide sociale (Entrevue no 2, 2000 : 12).

En somme, la première vague d'employés de la Coopérative du Pays des Vergers provenait en partie des milieux institutionnels avec une expérience ainsi qu'une bonne formation. Par la suite, le visage de l'équipe de préposés s'est quelque peu modifié. Parmi ses employés, la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers compte dorénavant sur une main-d'œuvre à forte composante féminine qui n'était généralement pas sur le marché du travail avant son embauche. De plus, la répartitrice et responsable des relations avec le personnel ajoute que « ceux qui restent avec nous sont souvent des gens dont le salaire à la coop est un deuxième salaire au foyer [puisque] ce n'est pas un salaire qui peut faire vivre une famille » (Entrevue no 4, 2001 : 7).

2.2 Le personnel administratif

Le personnel de bureau regroupe quatre employés dont trois femmes et un homme : le directeur (nommé le 15 mai 1997), l'adjointe responsable des relations avec les clients, la répartitrice et responsable des relations avec le personnel et l'adjointe administrative.

À la lumière de ce que nous venons de voir, il est clair que le personnel de bureau reste infiniment plus stable que l'équipe des préposés, bien que le directeur certifie qu'il ne rencontre pas réellement de problèmes de roulement du personnel (Entrevue no 2, 2000 : 8-9). Presque tous les employés de bureau, depuis leur embauche, sont restés en poste tandis que, pour une équipe de 62 préposés, 154 ont été employés par la coop depuis ses débuts (Entrevue no 2, 2000 : 8).

2.3 Le conseil d'administration

« Tous les membres du CA sont des bénévoles » (Entrevue no 1, 2000 : 2) et « il s'agit-là de la seule forme de participation bénévole au sein de la coop » (Entrevue no 2, 2001 : 1). Il n'y a que les membres de la coopérative qui peuvent faire partie du conseil d'administration : « Étant une coopérative d'usagers, il n'y a que des usagers qui peuvent être au conseil d'administration », soulignait le directeur (Entrevue no 2, 2000 : 13). Ils y agissent comme administrateur de la coopérative et leur mandat, à ce titre, est d'une durée déterminée de deux ans. Quatre des administrateurs forment la direction (ou l'exécutif) de la coopérative aux côtés du directeur soit le président, le vice-président, le secrétaire et le trésorier (Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, 1997c : 7).

Bien que la plupart des administrateurs en poste au moment de l'élection du premier conseil d'administration, le 26 février 1997, soient toujours en poste, deux administrateurs se sont retirés en octobre 1998 et un administrateur est décédé en 1999. Aucun des membres du conseil d'administration n'a suivi de formation quoiqu'il en existe une offerte par la Fédération des coopératives de services à domicile du Québec (FCSDQ). Néanmoins, les gens qui s'y trouvent « ont un bon vécu [et] veulent que cela réussisse; ils cherchent à apporter leur expérience » (Entrevue no 1, 2000 : 4). D'ailleurs, la plupart des membres du conseil d'administration ainsi que le directeur de la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers sont impliqués au sein d'autres organismes du milieu : « par exemple, la présidente du conseil d'administration et les autres membres siègent sur plusieurs autres conseils d'administration » (Entrevue no 2, 2001 : 5).

2.4 Les membres usagers

La Coopérative du Pays des Vergers dessert une clientèle de 560 membres usagers. Ces 560 membres représentent plusieurs groupes sociaux, mais la clientèle visée par les différents dépliants publicitaires est composée d'aînés, d'adultes qui ont perdu leur autonomie (complète ou partielle), de personnes handicapées, de victimes d'accident, des personnes convalescentes ou de nouvelles mamans (Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, 1998b). De ce nombre, 49 usagers proviennent de ménages actifs. La coopérative dessert également quelques organismes de la région (deux popotes roulantes – Bedford et Farnham – et deux résidences pour déficients intellectuels) (Entrevue no 2, 2000 : 12).

2.5 Le réseau

Il semble que le réseau soit fort présent dans la constitution de la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers. Entre autres, le CLSC La Pommeraie fait le pont entre les employés de la coop en ce qui a trait aux communications (courrier interne, relevés de temps, registres de déplacement) afin de réduire les coûts inhérents au transport dans le vaste territoire couvert par l'entreprise (Entrevue no 2, 2000 : 9). La coop, de son côté, réfère les cas plus particuliers aux différents professionnels du CLSC (travailleurs sociaux, psychologues, infirmières)¹¹ (Entrevue no 2, 2000 : 4). De plus, comme nous l'expliquait le directeur de la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, « la coopérative a d'excellentes relations avec la Fédération de l'Âge d'Or du Québec (FADOQ), les popotes roulantes [...] et les hôpitaux de Cowansville et de Granby » (Entrevue no 2, 2000 : 15).

Également, les différents acteurs de la coop sont imbriqués dans le tissu associatif du territoire. Cette implication passe par la représentation des acteurs de la coopérative dans divers autres organismes (à titre d'exemple, une liste des participations aux diverses organisations d'économie sociale du milieu est présentée en appendice A). De plus, le directeur expliquait qu'il est très impliqué dans l'économie sociale de par sa présence sur plusieurs conseils d'administration. « Je sais où trouver les ressources, par exemple, dans le cas de la société d'Alzheimer du Québec, je connais la présidente » (Entrevue no 2, 2001 : 2-3). D'ailleurs, la plupart des conseils d'administration où siège le directeur de la coopérative « sont des organismes qui se trouvent directement [en lien avec la clientèle membre de la coop]. Cela fait partie de la vocation d'un organisme comme le mien parce qu'il est important qu'il soit impliqué dans le milieu » (Entrevue no 2, 2001 : 5). En effet, tel qu'il est d'ailleurs mentionné dans le rapport du directeur général :

Nous nous impliquons dans ces divers organismes, associations et comités car il faut tisser des liens les plus serrés possible avec nos partenaires et clients. Le développement coopératif et social constitue un échafaudage important qu'on doit affermir sans cesse. Nos liens avec le milieu sont essentiels. Nous ne pouvons exister que par notre ouverture aux autres; là où sont nos membres, nous nous devons d'y être (Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, 2000b : 10).

¹¹ Relation avec l'extérieur que nous verrons plus en détail au chapitre 3, sect. 3.2.

3. La dimension institutionnelle

« La dimension institutionnelle désigne le système politique dans un double sens : elle détermine d'abord la répartition des pouvoirs dans l'entreprise, elle précise ensuite les procédures de prise de décisions qui lui permettent d'élaborer des politiques concernant à la fois son organisation interne et son adaptation à son environnement » (Bélangier et Lévesque, 1994 : 22). C'est dans cette perspective que nous entreprenons l'analyse de ce chapitre qui se concentrera sur les relations de pouvoir – tant à l'interne qu'à l'externe, tant explicites qu'implicites – ainsi que les règles qui définissent, en grande partie, son organisation.

3.1 Les rapports de pouvoir à l'interne

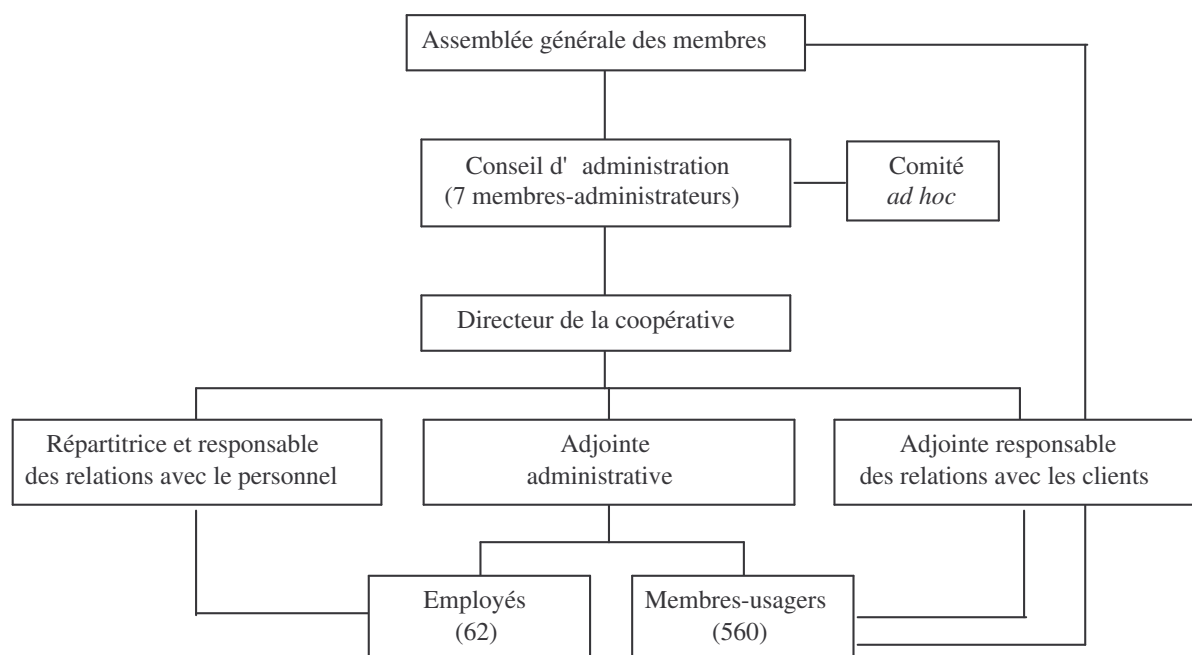
Dans cette section, nous nous attacherons plus spécifiquement à identifier les pôles et les circuits de prise de décision qui régissent le fonctionnement de la coopérative. Nous tenterons de cerner de quelle façon et à quel degré les acteurs de la coopérative sont impliqués dans le processus décisionnel de l'entreprise.

3.1.1 Le conseil d'administration et la direction

Tel que nous l'explicitons plus haut, le conseil d'administration de la coopérative du Pays des Vergers est constitué exclusivement de membres usagers¹². En outre, la participation des usagers de la coopérative se fait surtout à partir du conseil d'administration (voir section 2.3 plus haut) où leurs représentants siègent et défendent leurs intérêts. Cette participation se fait également par l'entremise de l'assemblée générale. Ainsi, les quelques membres élus se réunissent, à titre d'administrateurs, au moins une fois par deux mois ou aussi souvent que le demandent les affaires de la coop (Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, 1996c : 5). Le conseil d'administration, après l'assemblée générale annuelle des membres, constitue l'instance prépondérante de la coopérative (voir figure 3.1). Ce sont ces *administrateurs-membres usagers* qui sont chargés de représenter l'ensemble des 560 membres de la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers. Parmi ceux-ci, nous retrouvons les dirigeants de la coopérative, soit le président, le vice-président, le secrétaire et le trésorier qui sont choisis parmi les administrateurs élus (*ibid.* : 7). Le quorum est fixé par la majorité.

¹² « Un membre n'est pas éligible comme administrateur, s'il est employé de la coopérative ou s'il est redevable de tout montant à la coopérative depuis plus de quatre-vingt-dix (90) jours. » (Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, 1996c, p.5)

Figure 3.1
Organigramme de la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers



Quant au directeur, il relève directement du conseil d'administration et il est chargé d'assister le secrétaire et le trésorier dans leurs fonctions tout en assumant, au nom du conseil, la direction et le contrôle des affaires de la coop. D'ailleurs, il doit soumettre « un rapport sur les opérations de la coopérative [sur une base régulière] et se conformer aux instructions du conseil à l'occasion, en lui fournissant tous les renseignements exigés » (*ibid.* : 8). De par ses fonctions, le directeur de la coopérative assiste aux réunions du conseil d'administration. Qui plus est, nous avons pu constater qu'il joue un rôle important puisque, lors de notre présence à une séance du conseil d'administration, il était lui-même l'animateur de la réunion. Son rôle était donc double car il était à la fois l'animateur de la rencontre et la personne qui donnait l'information (Reuzé, 2001 : 5).

Dans les faits, nous expliquait la présidente du conseil d'administration, le directeur voit à ce qui doit être fait, prépare l'ordre du jour et les documents. Quant aux administrateurs, « ils décident tout de suite ou ils décident d'attendre, de réfléchir si c'est plus compliqué. Ils gèrent et ils prennent les décisions; ils ne collectent pas les infos » (Entrevue no 1, 2000 : 3), ce rôle étant laissé au directeur. Il est déjà arrivé toutefois que l'ensemble des administrateurs penche en faveur d'une décision alors que le directeur endosse un autre point de vue; et c'est finalement l'avis de ce dernier qui l'a emporté. C'est d'ailleurs ce qui est arrivé en ce qui a trait à la promotion des services de la coopérative (*ibid.* : 4). Bref, il semble que les recommandations du directeur aient beaucoup de poids auprès des administrateurs du conseil d'administration, même s'il n'a pas droit de vote. En entrevue, le directeur soulignait ainsi que « le conseil d'administration ne se mêle pas de régie interne et lui laisse les grandes orientations, les principes et les prévisions budgétaires. Le conseil d'administration est, en règle générale, très libéral et très confiant; pas aveugle, mais confiant » (Entrevue no 2, 2001 : 1). Toutefois, mentionnons que le directeur ne prend pas ses décisions seul. « Si le directeur a une décision rapide à prendre, il va rejoindre le président et quatre membres sur les sept du conseil d'administration pour prendre sa décision » (Entrevue no 1, 2000 : 3). La présence de quatre membres du conseil d'administration est requise pour former le quorum. De plus, selon les termes du directeur, le leadership est « partagé et tissé assez serré » (Entrevue no 2, 2001 : 1).

Bien que le mandat du conseil d'administration soit de fixer les objectifs de la coopérative, il ressort de nos entrevues (Entrevue no 1, 2000 : 4) que le conseil d'administration doit encore affiner son fonctionnement compte tenu que sa mise sur pied est relativement récente. De plus, la présidente du conseil d'administration nous explique en entrevue que les membres du conseil d'administration « ne se voient pas tous les jours, seulement une fois par mois, donc, ils ont le temps d'oublier. C'est la première année que le directeur fait un rapport d'activité » (Entrevue no 1, 2000 : 4).

Concernant les relations qui règnent au conseil d'administration, la présidente estime que « dans le cadre de la coop, les relations se passent bien. On a un bon personnel. [...] On n'est pas dans une guerre de pouvoir, ce sont des bénévoles, tous les membres du conseil d'administration sont bénévoles donc on ne veut pas perdre du temps à se chicaner » (Entrevue no 1, 2000 : 2). Il y règne généralement une bonne entente. « Il faut exprimer les

difficultés, mais il faut que cela soit harmonieux. Il ne faut pas que cela soit compliqué, qu'on se dispute. Il faut un respect les uns des autres » (Entrevue no 1, 2000 : 4).

3.1.2 L'assemblée générale et la participation des membres usagers

Nous savons que l'assemblée générale des membres se tient une fois l'an sur avis de convocation « donné par courrier ordinaire au moins une semaine avant la date fixée pour l'assemblée » dans les quatre mois suivant la fin de l'exercice financier (Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, 1996c : 3). Les règlements de la coopérative établissent que :

Les membres y sont convoqués pour : 1) prendre connaissance du rapport du vérificateur et du rapport annuel; 2) élire les administrateurs; 3) nommer les vérificateurs; 4) fixer, s'il y a lieu, l'allocation de présence des membres du conseil d'administration; 5) déterminer, s'il y a lieu, la rémunération du secrétaire ou du trésorier lorsqu'ils sont également membres du conseil d'administration; 6) prendre toute décision réservée à l'assemblée par le président en titre (*ibid.* : 4).

Bien que nous ne disposions pas d'information sur la tenue d'assemblée spéciale, les règlements stipulent également que « le conseil d'administration ou le président de la coopérative peut décréter la tenue d'une assemblée spéciale lorsqu'ils le jugent utile » (*ibid.* : 4).

Le quorum nécessaire à la tenue d'une assemblée générale est de dix membres. Dans les faits, il semble que la participation à cet événement soit assez faible selon ce que nous rapporte le directeur puisque malgré un peu plus de 500 membres, « on n'a pas plus de monde aux assemblées générales annuelles que quand on en avait 125. Quand on a 15 ou 16 clients à une assemblée, on est content » (Entrevue no 2, 2000 : 13). Il ajoute également que « [...] les assemblées n'ont jamais lieu au même endroit. Donc, on ne peut pas dire que c'est parce que les gens ne peuvent pas se déplacer à Cowansville, puisqu'on change d'endroit à tous les ans » (*ibid.* : 13). La participation actuelle des membres usagers, propre au statut de la coopérative, est donc tout juste suffisante pour satisfaire au règlement quant au quorum.

Il semble que la participation des membres dans la coopérative ne se manifeste pas uniquement à travers les assemblées générales. Exception faite du conseil d'administration, donc, il arrive que soient formés des comités *ad hoc* :

Il n'y a pas d'autres formes de membership [en dehors de l'assemblée générale et du conseil d'administration], mais il peut y avoir d'autres formes de participation parce que, occasionnellement, [nous formons] un comité *ad hoc* pour analyser ou régler un problème et [nous demandons] la participation de clients qui ne sont pas automatiquement sur le cas (Entrevue no 2, 2000 : 13).

Les comités *ad hoc* sont toutefois plutôt rares. Cette situation s'est présentée deux fois depuis la naissance de la coop : « un comité avait travaillé sur la promotion, un autre sur la structuration de la politique de plainte. Ces comités sont constitués et se dissolvent par la suite » (Entrevue no 2, 2001 : 7). Bien que cela soit arrivé, le directeur évoque « le fait que le territoire [est] très grand et habité par des gens âgés [dont] beaucoup n'ont pas forcément la capacité d'y aller » (Entrevue no 2, 2000 : 13).

3.1.3 L'inclusion et la participation des employés

La réalité de la coop concernant la participation des employés n'est pas étrangère à son statut de coopérative d'usagers qui codifie de manière précise le statut des membres et des administrateurs au sein de l'entreprise qui doivent obligatoirement être des usagers. Dès lors, les employés de terrain ne participent ni de manière formelle, ni de façon informelle aux mécanismes décisionnels de la coopérative. Pour certains employés que nous avons interrogés au sein du groupe des préposés, cette situation ne pose pas vraiment de problème : « je trouve ça bien [de ne pas y participer] parce que ça nous ferait une charge supplémentaire » (Entrevue no 7, 2001 : 14). Le groupe semble toutefois divisé sur la question. « D'un autre côté, ajoutait une préposée, je me dis que quelqu'un qui est sur le chemin pourrait aller sur le conseil d'administration pour représenter [ceux qui s'occupent des cas lourds]. Ça ne ferait pas de tort » (*ibid.* : 14). Elle ajoute toutefois qu'« il faudrait commencer par se rencontrer et parler entre nous autres, avant de déléguer une personne pour aller sur le conseil d'administration » (*ibid.* : 14). Cela dit, ce désir d'être représenté au conseil d'administration n'est pas partagé de tous, bien que beaucoup d'employés soient d'accord.

Hormis la rencontre conviviale qui est organisée une fois par année, lors de l'anniversaire de la coopérative, et qui rassemble tous les employés et les membres du conseil d'administration, il n'y a pas de temps alloué aux réunions à la coopérative. Toutefois, selon la présidente du conseil d'administration, la rencontre annuelle « [...] donne une bonne occasion à tout le monde de se rencontrer et permet aux employés de voir les membres du conseil d'administration » (Entrevue no 1, 2000 : 3). Pour sa part, le directeur souligne que les employés « [...] viennent très peu au bureau. Pour communiquer, [la coop] utilise le courrier interne du CLSC via les points de services » (*ibid.* : 2). Également, la coop publie, en français, un journal interne appelé *Le mot dit de la coop* et, en anglais, le *Coop Flier Crier* qui paraissait au besoin, mais normalement de façon trimestrielle.

Cela dit, il semble que le manque de rencontres soit problématique, selon un membre du personnel de la coop :

Les “filles” se retrouvent seules. Il n’y a pas de rencontre entre les employés pour discuter de ce qui se passe, mais c’est toujours une question de sous. Il faudrait prendre des heures sur leur temps de travail. Et, puis, [nous ne pouvons] pas payer les frais de déplacement pour tout le monde pour venir à la coop. [...] L’idéal serait d’avoir une réunion où les filles seraient payées, organiser une rencontre sur un thème précis, entendre les commentaires des autres pour que ça ressemble plus à une équipe, car, pour l’instant, chacune est isolée. Ça serait différent si je pouvais les rencontrer (Entrevue no 4, 2001 : 4).

La répartitrice voit très juste puisque cet aspect manque effectivement à certains préposés.

Moi, ça me manque de voir les autres employés, de discuter. Je sais que dans les CLSC, ils ont du temps et du budget. [...] Ça me manque au niveau des relations de travail. [...] On pourrait s’entraider, pas nécessairement une formation super, mais se parler, se donner des idées (Entrevue no 8, 2001 : 8).

Une autre employée ajoute que « tu te sens toute seule dans ton ouvrage parce que tu es toute seule avec le patient » (Entrevue no 7, 2001 : 13). Ce commentaire de l’une des préposées suscite d’ailleurs l’approbation des autres : « Ça serait bon qu’on ait des réunions de personnel une fois de temps en temps; une fois par six mois » (*ibid.* : 15). Bref, certains employés de la coopérative manifestent le besoin de se rencontrer davantage afin de sentir qu’ils font partie d’une équipe, d’autant plus que la plupart du temps, ils sont seuls pour exécuter leur travail.

Toutefois, cette isolement ressenti par les préposés ne touche pas le personnel de bureau. En effet, les employés de bureau sont généralement consultés par le directeur pour certaines décisions qui ne relèvent pas du conseil d’administration, mais de la mise en application de ce qui a été décidé à cette instance (l’embauche des employés serait un exemple).

3.1.4 Les acquis des producteurs salariés

Nous savons que, pour les préposés à l’entretien ménager, « les salaires démarrent à 8,30 \$¹³ et [qu’]ils augmentent progressivement » (Entrevue no 1, 2000 : 4). Plus précisément, « après un an, ou plutôt après 1 820 heures travaillées, les employés perçoivent une augmentation de 0,50 \$ de l’heure, soit un taux horaire de 8,80 \$; et à chacune des 1 820 heures supplémentaires travaillées, l’augmentation est de 0,50 \$. Le salaire maximum actuellement versé par la coop est de 9,55 \$ » (Entrevue no 4, 2001 : 5). Le salaire des préposés augmente de 0,50 \$ pour le travail de soirée (entre 18h00 et 24h00) et de 1,00 \$ de l’heure pour le travail (le gardiennage) après minuit (FCSSSQ, 2000 : 19). De plus, les

¹³ Pour chaque heure travaillée entre 6h00 et 18h00 (FCSSSQ, 2000 : 19).

employés sont évalués une fois l'an. Selon le directeur de la coopérative, l'échelle salariale des préposés est celle qui progresse le plus rapidement parmi tous les EESAD au Québec¹⁴.

Le minimum d'heures travaillées par semaine est de 10 heures, nous indiquait en entrevue la répartitrice et responsable des relations avec le personnel (Entrevue no 4, 2001 : 4). Elle ajoutait aussi que « beaucoup sont proches des 35 heures/semaine » (*ibid.* : 5). Dans les faits, « une nouvelle employée va commencer par avoir deux ou trois heures [par semaine] et au bout de quelque temps, elle va avoir une semaine à peu près complète » (Entrevue no 2, 2000 : 10). Les horaires peuvent être plutôt stables dans le cas de ceux qui sont dans l'entretien ménager. Toutefois, indiquait le directeur, dans le cas de « ceux qui font du gardiennage en phase terminale, ça veut dire qu'on va être là parfois 24 heures sur 24, sept jours sur sept, mais le jour où la personne décède, c'est du monde qui se ramasse avec à peu près plus rien et il faut leur remonter un horaire progressivement [...] » (*ibid.* : 10). Bref, les horaires demandent une certaine flexibilité de la part des employés, de même que d'absorber une certaine marge d'incertitude provenant de la nature des services offerts.

Nous avons abordé la question des avantages sociaux en entrevue auprès de la répartitrice et responsable des relations avec les employés. Elle nous a répondu qu'« il n'y a pas d'assurances collectives, mais on y travaille, mais c'est mieux que le chèque emploi-service » (Entrevue no 4, 2001 : 7).

En ce qui concerne les employés de bureau, leur rémunération démarre à 10 \$ de l'heure et les augmentations fonctionnent de la même façon que pour les employés de terrain (*ibid.* : 7). Quant au directeur, son salaire de départ a été fixé à 30 000 \$¹⁵.

Dans le document sur les conditions de travail des employés, des règles formelles sont prévues quant à la promotion ou à la mutation d'un employé. Ainsi, il semble que les employés à l'interne aient préséance sur le recrutement externe : « lorsque la coopérative juge qu'aucun des employés disponibles ne peut remplir à sa satisfaction les exigences du poste, elle recrute de l'extérieur » (FCSSSQ, 2000 : 13). Dans les faits, « seule l'adjointe à la répartitrice de bureau a été recrutée parmi les intervenants [...] » (Entrevue no 4, 2001 : 6). Un tel choix, nous explique la répartitrice, s'effectue de manière informelle, mais en tenant compte de l'ancienneté des employés et de leurs capacités. Il faut toutefois préciser que très

¹⁴ Propos recueillis lors de la validation des données factuelles (3/07/02).

¹⁵ Information provenant du directeur et recueillie lors de la validation des données factuelles (3/07/02).

peu d'opportunités de promotion se sont présentées puisqu'il y a eu très peu de roulement au sein du personnel de bureau depuis la création de l'entreprise.

Quant à ce que pensent les préposés de leurs conditions de travail, notamment pour les cas plus lourds de gardiennage, certains jugent que si la coopérative était mieux subventionnée lorsque de tels cas lui sont référés, ce serait plus équitable compte tenu du travail fourni. « [Ce n'est] pas qu'on veut pas les faire, mais c'est sûr que si on avait un salaire qui va avec l'effort qu'on donne, ça serait bien » (Entrevue no 7, 2001 : 13). Pour ce qui est du gardiennage, les préposés de la coop s'entendent pour dire que ce sont parfois des cas difficiles, des cas « de préposés aux bénéficiaires ». En ce sens, ils estiment qu'ils n'ont pas le salaire qui accompagne généralement ce type d'intervention. Toutefois, l'un d'entre eux ajoutait :

C'est pour les conditions de travail, c'est pas pour le salaire. Moi, je suis là, pas pour le salaire évidemment. [Je suis là] parce qu'ils me donnent exactement le nombre de jours que je veux. Quand je ne peux pas rentrer, il y a jamais de "chialage". Ils ne disent jamais rien. Ils me remplacent. Les conditions de travail, c'est un ensemble. Ça fait mon affaire. Ils sont très "smooth" sur ce point là (*ibid.* : 11).

La plupart des employés de la coopérative s'entendent toutefois pour dire que ce salaire ne permet pas de faire vivre une famille. Un préposé disait en entrevue disposer d'un autre revenu (sa pension) car « sinon, je ne pourrais jamais faire ça » (*ibid.* : 12). Une autre ajoutait d'ailleurs que « tu ne pourrais pas vivre de ça. C'est un salaire minimum plus 1 \$ » (*ibid.* : 12). Plusieurs étaient d'accord pour dire que le revenu tiré de leur travail à la coopérative constitue bien souvent un revenu d'appoint.

En ce qui concerne le paiement du kilométrage, les employés sont payés pour tous leurs déplacements entre les lieux de résidence des usagers. Lors de la première et de la dernière visite de la journée (ce qui correspond, en fait, au trajet aller-retour pour se rendre de leur domicile à leur travail), l'entreprise paie aux préposés la distance excédant 30 kilomètres de leur domicile. Certains employés de la coop juge toutefois ce remboursement insuffisant par rapport aux coûts réels (essence, assurance, usure de leur voiture, etc.) (*ibid.* : 12).

Finalement, soulignons que les employés de la coopérative ont été approchés par un représentant d'une organisation syndicale pour se syndiquer. Or, le directeur affirmait que cette opération n'avait pas permis de recueillir le nombre d'adhérents nécessaire pour obtenir une telle accréditation¹⁶. Il semble que cette démarche ait été motivée, au départ, par le désir de certains préposés d'améliorer leur condition salariale (Entrevue no 4, 2001 : 6).

¹⁶ Information provenant du directeur et recueillie lors de la validation des données factuelles (3/07/02).

3.1.5 La culture d'entreprise

Le style de gestion dans l'entreprise semble davantage se rapporter au directeur de la coopérative plus qu'à tout autre intervenant impliqué dans la coopérative. Son leadership se manifeste dans la plupart des instances de décision de la coopérative. Selon le directeur, il s'agit « d'une gestion de consultation et de consensus » qui tient davantage « du médiateur que du juge » (Entrevue no 2, 2001 : 6). Les rapports entre les différents acteurs de la coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers passent ainsi presque toujours par le directeur, que ce soit au conseil d'administration ou au bureau. La gestion semble donc assez centralisée entre les mains du directeur.

3.2 Les rapports avec l'extérieur

Nous nous attacherons particulièrement, ici, à faire état des relations de la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers avec quelques uns des acteurs qui gravitent autour de ses activités. Notre attention se portera donc plus particulièrement sur les rapports avec la Fédération des coopératives de services à domicile du Québec, le CLSC, la régie régionale, les centres d'actions bénévoles, les coopératives avoisinantes et quelques autres organisations. Mentionnons, à titre indicatif, que la coop est membre de deux regroupements soit : la FCSDQ et la Coopérative de développement régional (CDR) de la Montérégie.

3.2.1 La Fédération des coopératives de services à domicile du Québec (FCSDQ)

Comme le soulignait la présidente de la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, la FCSDQ permet l'entraide entre les différentes coopératives. Pour sa part, le directeur expliquait en entrevue :

Avec la fédération, les relations sont relativement bonnes. La Fédération est notre interlocuteur auprès du gouvernement. En réalité c'est notre porte-parole dont le rôle est surtout une question de lobbying. [...] Pour moi la Fédération a deux rôles à jouer : le premier est un rôle d'intermédiaire auprès du gouvernement et le second, c'est une table de concertation entre les diverses entreprises du même domaine. Il est important que l'on puisse échanger les expériences, se concerter, bénéficier des connaissances et des erreurs des autres (Entrevue no 2, 2000 : 16-17).

À ce titre, il abonde dans le sens de la présidente de la coopérative et se considère satisfait du rôle de la Fédération. Il ajoute, cependant que « si les relations se détérioraient avec la Fédération, le conseil d'administration ne dirait pas " on s'en va au REESADQ "; ils diraient, " on va être autonome " » (*ibid.* : 16).

3.2.2 La Régie régionale de la Montérégie

Les relations entretenues avec la régie régionale ne semblent pas se passer sur le mode du partenariat dans le sens où chacune des parties entretiendrait des relations d'entraide et de coopération, mais plutôt sur un mode hiérarchique puisque le fonctionnement de la coopérative est, en partie, dépendant des décisions prises par la régie régionale. Tel que nous l'expliquait en entrevue le directeur, « avec la régie régionale, les relations sont beaucoup moins intimes qu'avec le CLSC pour plusieurs raisons, dont certaines qui ne sont ni de leur ressort, ni du nôtre » (Entrevue no 2, 2000 : 15). En outre, le directeur de la coop considère que la régie régionale ne reconnaît pas, à leur juste valeur, les services rendus par la coopérative au CLSC. La Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers reçoit ainsi 7,82 \$ pour chaque heure de services fournie aux personnes par le CLSC (et financée par l'allocation directe) alors qu'« à Montréal, c'est 10,50 \$ qu'ils reçoivent » (*ibid.* : 15). La coopérative éponge ainsi une perte de 2,13 \$ par heure de services. Le directeur estime la perte annuelle à « plus de 30 000 \$ à financer directement le CLSC » (*ibid.* : 15). Dans ce cas-ci, les sommes provenant des allocations directes sont versées directement à la coopérative par le CLSC, plutôt que d'être remises aux usagers afin qu'ils s'achètent eux-mêmes des services de gré à gré.

Quoi qu'il en soit, lorsque les 11 EESAD de la Montérégie se sont adressées à la régie régionale pour s'en plaindre, le directeur rapporte que le porte-parole de l'institution leur a répondu « en assemblée publique [...] que l'économie sociale, pour eux autres, c'était une patate chaude dans la bouche et qu'ils avaient bien hâte de s'en débarrasser et des problèmes qui allaient avec » (*ibid.* : 15). Les relations semblent donc assez tendues entre les EESAD de la région et la régie régionale.

C'est bien évident que si je ne prenais que les clients rentables, j'aurais le tiers de ma clientèle que je ne desservirais pas, mais je ferais des profits. Mais, c'est pas mon but de faire des profits; moi, c'est de desservir toute la clientèle qui en a besoin. Mais cette notion d'économie sociale, je ne suis pas sûr que la régie régionale l'ait bien assimilée (*ibid.* : 16).

Le directeur raconte qu'il est entré en contact avec deux personnes de la régie régionale :

La première, c'est le directeur général et la [deuxième] qui s'occupe spécifiquement de ça, la nouvelle nommée, parce que la personne qui s'en occupait [...] avant a eu une promotion [...], c'est celle qui s'occupait des programmes EXTRA et qui a tout fait pour qu'on saute. Nécessairement, ce n'est pas l'harmonie parfaite, mais on fait avec (*ibid.* : 16).

3.2.3 Le CLSC La Pommeraie

Selon le directeur, la coopérative a « des relations très intimes avec le CLSC » (Entrevue no 2, 2000 : 4). Par exemple, si « un employé [...] trouve que depuis trois semaines/un mois, madame "une telle" perd beaucoup la mémoire ou qu'il a l'impression qu'elle est stressée, je ne sais pas, si elle est battue par son mari, nous leur communiquons ces éléments-là » (Entrevue no 2, 2000 : 4). La Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers possède également un protocole d'entente formel avec le CLSC de son territoire (*ibid.* : 5) et il est généralement respecté.

Dans un même ordre d'idées, nous avons pu rencontrer deux personnes du CLSC, c'est-à-dire l'organisatrice communautaire et la coordonnatrice du maintien à domicile. L'organisatrice communautaire était très présente lors de l'émergence de la coopérative. Toutefois, au fil du temps, elle a été remplacée par la coordonnatrice du maintien à domicile comme principale correspondante du CLSC auprès de la coopérative.

Les deux intervenantes du CLSC corroborent les propos du directeur en ce qui concerne le suivi entre les employés de la coop et le CLSC. De plus, elles ajoutent que ce type de relation est en développement, non seulement avec la coop, mais avec divers organismes de la région : « on est à regarder des plans de services qui vont interpeller les divers organismes avec qui on travaille, les diverses organisations pour qu'il y ait une meilleure cohésion. On est en train d'en regarder tous les éléments et la coop fera partie de nos partenaires dans ce sens-là » (Entrevue no 3, 2000 : 14). Lorsque nous leur avons demandé l'état des relations entre le CLSC et la coop, l'une des intervenantes nous a répondu « qu'il y a une bonne communication » (*ibid.* : 14). Elles font toutefois remarquer que l'aspect économique semble avoir pris beaucoup de place au sein de la coop. Or, ces intervenantes attachaient beaucoup d'importance à la gratuité et à l'universalité des services et, selon elles, ce n'est pas nécessairement le message que porte la coopérative (*ibid.* : 10). D'ailleurs, la coop semble consciente de cette difficulté puisqu'on estime qu'« il faut

beaucoup de temps et de doigté afin de satisfaire l'économique et le social » (Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, 2000b : 10).

Cela dit, selon ces deux intervenantes du CLSC, la coopérative apporte des éléments positifs tels que l'amélioration des conditions de travail des femmes par rapport à ce qui leur était offert par le biais des programmes EXTRA. D'ailleurs, elles en parlent en ces termes : « c'était rendu, pour [...] l'équipe de l'organisation communautaire, quelque chose de préoccupant parce que ce n'était pas loin de l'exploitation » (*ibid.* : 1). De plus, elles soulignent le fait qu'il existait un problème pour les personnes du milieu puisqu'elles avaient du mal à se trouver des services d'aide domestique et de gardiennage malgré la présence de ressources financières. La Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers est donc venue résoudre deux problèmes considérés comme importants dans le milieu, c'est-à-dire la création d'emplois de meilleure qualité et la réponse à des besoins de services non satisfaits.

3.2.4 Les centres d'actions bénévoles

Les centres d'actions bénévoles présents sur le territoire ont plutôt mal réagi, au départ, à la présence de la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers. Cette insatisfaction est née du fait que la coopérative est venue prendre le relais de certains services, notamment d'entretien ménager, que dispensaient les centres d'actions bénévoles à partir de l'aide financière que leur procuraient les programmes EXTRA. Néanmoins, selon le directeur de la coopérative, les tensions initiales semblent s'être apaisées avec le temps :

Quand nous nous sommes installés, il y avait une nette tension avec [les centres d'actions bénévoles] et même, qu'au début, [nous étions] un peu la personne à abattre pour eux pour une raison bien simple : c'est qu'il y avait, à ce moment-là, un programme qui était administré par les centres d'actions bénévoles [le programme EXTRA]. C'était rentable sur le plan administratif de gérer ce programme parce qu'il y avait une somme importante qui allait pour [la gestion]. Le gouvernement a annoncé la dissolution de ces programmes au moment où nous nous sommes implantés dans la région en 1997. La coïncidence a amené la confusion, mais, aujourd'hui, on a d'excellents rapports avec les centres d'actions bénévoles, ce qui n'était pas le cas au début (Entrevue no 2, 2000 : 14).

Malgré tout, il semble que certains malaises perdurent du côté d'un des centres d'actions bénévoles, si nous nous fions à l'une de nos entrevues. « Je ne peux pas dire réellement que j'ai des relations avec la coop, précise une intervenante de ce centre d'actions bénévoles. Je réfère des gens à la coop, mais l'inverse n'est pas vrai. » (Entrevue no 6, 2001 : 1-2). De son point de vue, « il n'y en a pas de collaboration avec la coop. Ils sont venus tirer notre jus au début, puis, après ça, ils ont fait cavalier seul » (*ibid.* : 2). Il faut rappeler que le centre d'actions bénévoles a dû se retirer de l'entretien ménager suite à un avis de la Régie régionale de la Montérégie. Malgré tout, l'organisme craint que la coopérative leur maraude

d'autres services, tels que le service d'aide pour aller faire l'épicerie : « on appréhendait le fait qu'ils allaient gruger des services à un peu tout le monde » (*ibid.* : 2). Cette intervenante aurait souhaité que l'une et l'autre des organisations agissent à titre de références mutuelles dans leur champ de compétences respectif. Elle aurait également apprécié de pouvoir conserver la clientèle plus démunie, c'est-à-dire « les personnes qui n'étaient pas capable de payer » (*ibid.* : 7).

3.2.5 Les coopératives avoisinantes

Bien qu'elle se soit généralement retirée de l'entretien ménager lorsque la coop voisine – la Coopérative de solidarité autonomie chez soi de Granby – s'est établie, la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers continue de faire du gardiennage sur le territoire de cette dernière. D'ailleurs, le directeur de la Coopérative de Granby ne semble pas y voir de problème, bien au contraire :

Sur notre territoire, souvent, notre CLSC va demander à la « coop du Verger » de bien vouloir prendre en charge certaines tâches de gardiennage parce que, un, ils ont le personnel; deux, la difficulté de faire du gardiennage par rapport aux syndicats, par rapport aux revenus, par rapport à différentes situations est moins grande. Les ententes à la « coop du Verger » existent depuis beaucoup plus longtemps, c'est une des premières coop en aide domestique et puis ils ont une organisation qui leur permet de faire du gardiennage sans pour autant être trop en conflit avec les principaux partenaires. Alors donc, [pour nous], c'est résumé à l'aide domestique pour l'instant (Entrevue no 5, 2001 : 1).

Les deux coopératives n'ont aucune entente formelle qui les lient : « l'entente s'est fait implicitement depuis le début. De temps en temps, il arrive qu'on se rencontre dans des rencontres de directeurs. S'il y a des ajustements à faire, ça se passe là, de façon très informelle et très rapide » (*ibid.* : 4). Le directeur de la coopérative *Autonomie chez soi* complète en ajoutant que :

Quand la *coop Autonomie* chez soi est arrivée, elle n'a pas demandé à la « coop du Verger » de cesser de desservir leurs clients d'aide domestique. Ça aurait été d'imposer à la clientèle un changement qu'ils n'auraient peut-être pas voulu. Alors, à ce moment-là, les changements qu'il y a eu au niveau de ces clients-là, c'est des changements qui ont été demandés de la part de la coop pour des raisons économiques et autres raisons. C'est des ententes qui ont été faites de façon très simple, très facile. Il n'y a pas de protocole ni de signature; c'est fait de façon tacite (*ibid.* : 4).

D'ailleurs, il semble y avoir une certaine forme de reconnaissance entre les deux coopératives d'aide à domicile : « nous sommes une coop, la “coop du Verger” est une coop, je crois qu'en quelque part, il y a une solidarité qui est installée et je ne me verrais pas développer un service qui serait nuisible à une coop avoisinante que ce soit “Verger” ou “Sainte-Hyacinthe” » (*ibid.* : 3).

Du côté de la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, la présidente croit, toutefois que, « idéalement, les coopératives devraient avoir un certain réservoir de population et qu'il faudrait couvrir le plus grand territoire possible, car ici il n'y a pas beaucoup de population » (Entrevue no 1, 2000 : 2). Selon elle, « il existe un bon climat entre les coop de Montérégie, [mais] il n'y a pas de place pour tous » (*ibid* : 2.).

3.2.6 *Les autres organisations*

Sur le plan de son évolution, le paysage des partenaires de la coopérative ne semble pas s'être profondément modifié depuis sa mise sur pied, même si son cercle de partenaires s'est élargi :

Disons que beaucoup se sont ajoutés puisque quand nous nous sommes installés, les CLD n'existaient pas; le chantier de l'économie sociale non plus. Dès le départ, on a eu d'excellentes relations avec la Fédération de l'Âge d'Or du Québec (FADOQ) et ça continue. Les popotes roulantes, le CLSC, l'hôpital de Cowansville ou de Granby; on a d'excellentes relations avec eux, je n'ai aucun problème avec ce monde-là » (Entrevue no 2, 2000 : 14-15).

4. La dimension organisationnelle

4.1. Les objectifs et les priorités

4.1.1 Les objectifs

Les promoteurs du projet, tout comme le conseil provisoire, avaient élaboré les objectifs suivants pour la coopérative à venir :

- Une meilleure qualité de vie à domicile;
- Favoriser la prise en charge du milieu par lui-même;
- Offrir des services complémentaires;
- Former un personnel compétent;
- Créer des emplois durables; et
- Travailler en coopération (Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, 1997b : 3).

De plus, la mission de la coopérative se définissait en trois temps :

- Exploiter une entreprise en vue de procurer à nos membres des services dans le domaine du soutien à domicile et dans tout autre domaine connexe à l'exclusion de l'exploitation d'un établissement au sens de la Loi sur les services de santé et les services sociaux du Québec;
- Promouvoir la coopérative sous son double aspect économique et social; et
- Être le porte-parole de nos membres pour ce qui a trait à la protection de leurs intérêts collectifs (*ibid.* : 3).

Ainsi, « dès le départ, [la coop a été conçue] comme un organisme qui se devait d'être très impliqué dans le milieu » soutient son directeur (Entrevue no 2, 2000 : 3). Le premier objectif poursuivi par la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers est « d'offrir (à ses membres) des services liés aux activités de la vie domestique quotidienne » (Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, 1997b : 2). Cela dit, cette raison d'être de la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, définie dès ses débuts par les promoteurs et les membres du conseil provisoire, est restée la même depuis le début de ses activités. À ce sujet, le directeur nous expliquait que « les objectifs étaient essentiellement les mêmes qu'aujourd'hui. Nous n'offrons pas un service, nous nous engageons à répondre à une demande de services. Il n'y a pas un client qui fait les mêmes demandes » (Entrevue no 2, 2001 : 5). Cette idée se trouve renforcée par les intervenantes du CLSC : « Je pense que les orientations sont demeurées finalement les mêmes » (Entrevue no 3, 2001 : 6). Au départ, le projet d'une coopérative dans la région a émergé d'un « grand besoin de personnel et de personnes ressources » (*ibid.* : 6) qui pouvaient se déplacer et aller chez les gens. Toutefois, selon l'une d'entre elles, « la coopérative offre des services qui vont au-delà du plan cadre » (*ibid.* : 6), c'est-à-dire du protocole d'entente délimitant les services offerts par les EESAD au Québec qui sont financés par le PEFSAD.

De plus, la coopérative affiche clairement un objectif de viabilité financière dans la mesure où elle désire s'affranchir le plus possible de l'État. Ainsi, soutient la présidente de la

coopérative, « notre raison d'être, c'est que nous voulons faire de l'argent pour que l'État nous supporte moins, mais en rencontrant les besoins des gens » (Entrevue no 1, 2000 : 4).

4.1.2 Les priorités

L'élargissement du panier de services, en fonction de la demande des usagers, constitue l'une des priorités de la coopérative. Cette orientation stratégique est considérée davantage prioritaire, par la direction, que la promotion des services d'entretien ménager dispensés par la coopérative et dont la demande est telle qu'on parvient déjà difficilement à y répondre. La présidente du conseil d'administration pense toutefois que des efforts pourraient être faits sur le plan de la promotion. « Mais le directeur veut aller progressivement, éviter un « boom » auquel nous ne pourrions pas répondre. Nous trouvons toutefois qu'il n'y en a pas assez » (Entrevue no 1, 2000 : 4). Il semble, toutefois, que ce soit davantage la promotion auprès des ménages actifs que la coopérative veut éviter :

Un des freins au développement de cette clientèle est notre obligation de taxer les ménages actifs puisqu'en vertu de la règle dite : « du petit fournisseur » dans la Loi de l'impôt, si l'achalandage de cette clientèle génère pour 30 000 \$ ou plus de revenus bruts, nous devons lui charger les taxes de TPS et de TVQ (Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, 2000b : 7).

Cela dit, il ne semble pas y avoir de frein au développement de services auprès de certaines autres clientèles. En effet, le marché s'adressant aux anciens combattants, aux accidentés de la route ou aux accidentés du travail est intéressant pour la coopérative. « Nous devons enclencher un processus d'information et de sensibilisation auprès des décideurs de ce marché pour qu'ils s'adressent à nous pour leurs besoins en région » (*ibid.* : 8).

Ainsi, il semble que l'élargissement des services, en accord avec l'idée de répondre à une demande auprès de ses membres, soit relativement prioritaire et qu'il se concrétise à travers certains projets. Ainsi, le directeur nous disait en entrevue vouloir mettre sur pied un centre de convalescence :

Nous, actuellement, on a un projet ici, [même si] on ne sait pas s'il se réalisera. On est en train de faire une analyse financière de ça. Dans l'édifice où nous sommes, tout le troisième étage est vide. C'était le service du maintien à domicile qui était là. Nous sommes à analyser la capacité de faire un centre de convalescence. [...] Il n'y en a qu'un seul dans la région, un territoire immense, et il est complètement débordé. C'est un projet à relativement court terme, si ça se fait d'ici un an (Entrevue no 2, 2000 : 17-18).

4.1.3 Le territoire desservi et le profil socio-économique de la population visée

Le territoire couvert par la coopérative est à dominante rurale, même s'il possède quelques zones plus urbaines. En effet, la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers compte sur son territoire sept petites villes : Bedford, Farnham, Cowansville, Sutton, Lac Brome, Bromont et Waterloo. Toutefois, une ville comme Bedford ne compte même pas 3 000 habitants, même si on lui confère un caractère urbain (Entrevue no 2, 2000 : 6). De plus, le directeur explique que le territoire desservi par la coop est très vaste : « il dessert quasiment la grandeur de deux ou trois départements français, soit 2 300 km² » (Entrevue no 2, 2000 : 2). Ainsi, si nous nous comparons à une EESAD qui dessert une population urbaine comme Montréal, la réalité de la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers semble différente : « Quand la Grande Vadrouille¹⁷ dit à un employé 'tu t'en vas chez Madame 'une telle', elle lui donne un billet d'autobus. Moi, ils ont 50 km à faire et, en plus, il n'y a pas d'autobus » (*ibid.*).

Tel que nous le mentionne le directeur de la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers (Entrevue no 2, 2000 : 4), environ 32 % de la clientèle de la coopérative est anglophone. Qui plus est, cette clientèle, généralement âgée, provient de Montréal et elle est en mesure de payer les services requis. La population du territoire est assez âgée et le sera davantage dans le futur. Toutefois, il faut aussi tenir compte du fait que 42 % des gens âgés entre 16 à 29 ans n'ont pas terminé leur secondaire II.

Par contre, il se trouve également, sur le territoire, une clientèle plus défavorisée pour qui une hausse des tarifs aurait un effet important sur la demande de services. Comme le mentionnait le directeur :

Il y a certaines régions où la population locale est plus fortunée qu'ici. Mon tarif de base est de 9,95 \$ de l'heure, mais sur un territoire plus riche, comme Beloeil, il est à 12 \$. Donc, chaque fois qu'il fait une heure, il a 2,05 \$ de plus que moi qui rentrent. Mais moi, si je chargeais 12 \$ de l'heure, je perdrais le tiers de ma clientèle parce qu'elle n'a pas les moyens de payer. Le travail au noir travaille à 10 \$ de l'heure (Entrevue no 2, 2000 : 11).

¹⁷ EESAD située dans la région de Montréal : voir à ce sujet Vinit, Jetté et Fontaine (2002).

4.2 Les aspects stratégiques

À la différence de certaines autres EESAD, la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers souhaite ne pas développer sa clientèle des ménages actifs (voir la sect. 4.1.2). En chargeant les taxes (TPS et TVQ) aux ménages actifs, au-delà d'un chiffre d'affaires annuel de 30 000 \$ de revenus bruts, les services de la coopérative ne seraient plus compétitifs face au travail au noir (Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, 2000b : 7). La coopérative accueille « actuellement 49 clients en ménage actif » (Entrevue no 2, 2000 : 10) et pourrait en desservir davantage encore si ce n'était de la volonté de la direction d'en limiter le nombre. Cette restriction à l'échelle des ménages actifs est aussi possible grâce à l'augmentation régulière de la demande provenant des autres clientèles. « La coop enregistre 12 à 15 nouveaux membres chaque mois » (Entrevue no 2, 2001 : 1).

Par contre, comme nous l'avons déjà souligné, la coopérative aspire à l'élargissement de son panier de services :

Les bons d'emploi sont inutiles pour la coop. Par contre, il importe que le PEFSAD, avec son volet d'aide fixe et son volet d'aide variable, inclue le gardiennage et tolère un élargissement du panier de services. Le ministre a accepté qu'il soit élargi, mais cela n'a pas été suivi d'effets dans les subventions (Entrevue no 2, 2001 : 4).

En fait, le gouvernement québécois n'a jamais interdit aux ESSAD de livrer d'autres services d'aide à domicile que les services d'aide domestique définis dans le cadre de référence (entretien ménager léger et lourd, lessive, approvisionnement, entretien des vêtements et préparation de repas sans diète), mais il ne s'est jamais engagé non plus à financer la production de services d'assistance personnelle (comme le gardiennage par exemple) à partir du PEFSAD¹⁸. En attendant un éventuel élargissement du PEFSAD à d'autres services, la coopérative doit donc assumer les pertes financières découlant de l'application de sa philosophie de services qui l'amène à dispenser des services à des clientèles non couvertes par le PEFSAD. Ainsi, les services d'entretien ménager ou de préparation de repas aux personnes référées par le CLSC sont financés à partir de l'allocation directe au taux horaire de 7,82 \$ de l'heure, ce qui engendre un manque à gagner équivalant à environ 30 000 \$ par année.

¹⁸ Le gardiennage est actuellement défrayé par les allocations directes (notamment par les modalités du chèque emploi-service) et non couvert par le PEFSAD.

4.3 Les services produits

Les services offerts par la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers s'enlignent essentiellement sur quatre grands axes, même si, à la coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, ce sont les membres qui décident de leurs besoins en termes de services.

1. Entretien domestique : ménage, lessive, repas à préparer, couture, reprisage, etc.
2. Grand ménage : lavage de murs et plafonds, lavage de vitres, réparations et menus travaux sur la maison, etc.
3. Entretien extérieur : gazon, jardin, plates-bandes, déneigement, etc.
4. Gardiennage : sur appel ou sur base régulière pour les personnes âgées, confuses, handicapées, en phase terminale, malades ou accidentées, périnatalité, surveillance 24 heures, etc. (Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, 1997b : 2).

Soulignons toutefois que si les services d'entretien ménager sont couverts par le PEFSAD, (sauf pour les personnes handicapées qui disposent de leurs propres fonds via l'allocation directe), « le gardiennage ne fait pas partie du panier de services défrayé par le PEFSAD. À ce titre, la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers doit réclamer 9,95 \$ par heure de service » à ses membres (Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, 2000b : 6).

En outre, au-delà de la programmation de services offerte par la coopérative, « tout ce que les usagers veulent a des chances d'être offert » (Entrevue no 1, 2000 : 4). Le directeur renchérit les propos de la présidente : « nous, contrairement à d'autres entreprises, nous n'offrons pas un produit ou un service, nous nous arrangeons pour satisfaire à une demande. C'est le client qui nous dit ce qu'il veut et nous, nous n'avons pas de cadre, nous trouvons la personne pour répondre à son besoin et le gardiennage peut prendre toutes les formes possibles » (Entrevue no 2, 2000 : 11). L'ensemble du personnel administratif semble d'accord avec cette position de la coopérative puisque la répartitrice et responsable des relations avec le personnel a le même point de vue : « c'est le client qui détermine les services » (Entrevue no 4, 2001 : 2)

En ce qui concerne le gardiennage, « à part une phase terminale, où on reste à côté du lit, c'est très rare que c'est strictement du gardiennage » (Entrevue no 2, 2000 : 6). En ce sens, « si on fait du gardiennage auprès d'une personne âgée ou bien une personne déficiente ou d'une personne malade, on va souvent demander à l'employé de préparer le repas, ou souvent la personne va être incontinente, il va y avoir de la lessive à faire » (*ibid.* : 6).

Dans un même ordre d'idées, la coopérative offre ses services à des membres institutionnels. « Par exemple, c'est une des employées de la coop qui fait la cuisine à la

popote roulante de Farnham, c'est d'autres [de ses employés] qui font l'entretien domestique dans deux résidences pour déficients intellectuels qui appartiennent à un organisme provincial spécialisé dans la déficience intellectuelle » (*ibid.* : 12).

Tel qu'en fait mention le rapport du directeur, il semble que la coopérative ait atteint un certain plateau concernant ses heures de service vendues annuellement.

Au chapitre du développement des clientèles, nous avons atteint un point de stabilisation. En effet, il semble que sur le point de l'aide domestique, nous avons atteint notre vitesse de croisière. À chaque mois, on fait un nombre d'heures relativement stable pour un total d'environ 29 600 heures annuellement. Il est de 1 250 heures en entretien lourd et approximativement de 4 600 en gardiennage pour un grand total annuel de 35 818 heures de services à domicile (Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, 2000b : 6).

Voici quelques indicateurs quant au nombre d'heures de services dispensées par la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers :

Tableau 4.1
Nombre d'heures de services vendues par la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers par rapport au nombre d'heures de services moyen vendues par les EESAD au Québec et en Montérégie en 1999-2000¹⁹

	Ensemble du Québec	Montérégie	Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers
Nombre moyen d'heures de service vendues par EESAD	23 496 heures	11 814 heures	35 818 heures

La Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers vendait plus d'heures en 1999-2000 que la moyenne des heures de services vendues par EESAD en Montérégie ainsi que par rapport à celle de l'ensemble du Québec. C'est donc un peu plus de 3 fois plus d'heures vendues que la moyenne des entreprises en Montérégie et 1,5 fois plus d'heures vendues que la moyenne des entreprises au Québec.

Néanmoins, il semble que la demande augmente pour certains services, tel le gardiennage. En outre, « le gardiennage est un service très vaste et en hausse importante à la Coopérative » (*ibid.* : 6).

En accord avec sa mission, la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers tend également à vouloir développer un éventail de services plus large, en ajoutant par

¹⁹ Les chiffres présentés dans ce tableau permettent de comparer les résultats de la coopérative par rapport à l'ensemble des EESAD. Il faut toutefois considérer que les moyennes établies pour la Montérégie et pour l'ensemble du Québec ne tiennent pas compte de l'âge des entreprises (les jeunes EESAD font moins d'heures), ni de la densité de la population sur un territoire. Cette comparaison ne tient donc pas compte du contexte différent dans lequel peuvent évoluer les entreprises.

exemple à sa liste, le transport ou un centre de convalescence, de manière à augmenter son volume d'affaires et peut-être ainsi améliorer sa rentabilité financière. Pour l'instant, elle ne mise pas sur l'augmentation de sa clientèle de ménages actifs pour l'entretien ménager. Elle concentre plutôt ses efforts de promotion auprès de certaines autres clientèles (voir sect.4.1.2).

4.4 Les données financières

Le CLSC La Pommeraie verse 7,82 \$ de l'heure à la coopérative pour les personnes qu'il réfère à partir de l'allocation directe (que ce soit pour le gardiennage ou les services d'entretien ménager)²⁰. Les autres membres doivent acquitter le tarif de 9,95 \$ de l'heure (qui peut être couvert à hauteur variable par le PEFSAD selon la situation des personnes lorsqu'il s'agit de services d'aide domestique).

Les membres de la coopérative doivent également au départ avancer le coût des deux parts sociales au montant de 10 \$ chacune (Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, 1998b). Ces sommes sont toutefois remboursables aux membres en tout temps si ceux-ci décident de quitter la coopérative.

Par ailleurs, en ce qui concerne les services d'entretien ménager financés à partir du PEFSAD, ce programme accorde un montant fixe de 4 \$ de l'heure à la coopérative pour les clients situés en milieu urbain et de 6 \$ de l'heure pour les clients situés dans les zones rurales. Une aide variable peut s'ajouter à ce montant fixe en fonction des revenus, des obligations familiales et de l'âge de la personne.

La clientèle desservie par la coopérative en provenance du CLSC représente un volume de 11 000 heures sur les 38 000 heures totales de services fournis par la coopérative annuellement, ce qui constitue près de 30 % des heures de services produits par l'organisme. Or, en ce qui concerne les clients référés par le CLSC, ils engendrent un manque à gagner de près de 2,13 \$ par heure de service pour la coopérative :

²⁰ En général, seules les personnes handicapées reçoivent un financement à partir de l'allocation directe pour payer des services d'entretien ménager, les autres clientèles étant couvertes par le PEFSAD. Or, dans ce cas-ci, il semble que le CLSC La Pommeraie finance des services d'entretien ménager à partir de l'allocation directe pour certaines personnes âgées ayant des problèmes de santé.

Une rencontre devrait avoir lieu sous peu avec la directrice du maintien à domicile du CLSC, mais ce n'est pas un problème propre à la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, mais à toute la Montérégie. La ministre est d'ailleurs très consciente du problème. Le CLSC a la capacité de savoir où est l'argent disponible. La coop pourrait décider de ne plus desservir les clients du CLSC. Nous avons un protocole d'entente avec le CLSC, mais depuis le 23 juillet²¹, nous ne pouvons plus couvrir la différence, ce qui occasionne un déficit de 3 000 à 4 000 \$ par mois. Nous avons un coussin financier qui fait que la situation n'est pas dramatique, mais nous avons à peu près 130 000 \$ en banque qui se ronge un peu chaque mois (Entrevue no 2, 2001 : 3).

Selon le rapport du directeur général, comme le PEFSAD considère « tous les clients des CLSC comme des urbains, [la coopérative n'a] pas droit à la prime de ruralité de 2,00 \$ de l'heure pour ces dits clients » (*ibid.* : 3). C'est donc dire que la coop perd près de 4,13 \$ de l'heure, soit 35 450 \$ pour l'année. L'autofinancement de la coopérative serait de 92 %, et son déficit proviendrait, selon le directeur, des clients référés par les CLSC (Entrevue no 2, 2001 : 4).

Du côté des subventions d'aide à l'emploi, le Fonds de lutte contre la pauvreté, qui a remplacé le programme d'aide à la main-d'œuvre, a fourni durant un an les salaires de deux employées de bureau qui étaient en chômage au moment de leur embauche et qui sont toujours à l'emploi de la coop (*ibid.* : 7). Le directeur précise toutefois qu'il a toujours « refusé d'avoir des subventions liées à l'employabilité, car ici les heures payées sont les heures travaillées et nous n'avons pas les moyens de payer une personne à ne rien faire » (Entrevue no 2, 2001 : 3).

Depuis sa mise sur pied, les résultats financiers de la coopérative se sont toujours avérés positifs, sauf pour l'année financière 2000-2001 qui s'est soldée par un déficit de 115 574 \$ (voir tableau 4.2 ci-dessous). Ces surplus ont permis à l'entreprise d'accumuler un excédent de plus de 83 000 \$ de 1997 à 2001. À noter que cet excédent cumulé s'établissait à près de 200 000 \$ avant la dernière année financière.

²¹ « Jusqu'au 23 juillet 2000, la coop fonctionnait avec une subvention importante du Fond de lutte contre la pauvreté. Désormais, sa marge de manœuvre est plus serrée » (Entrevue no 2, 2000 : 3).

Tableau 4.2
État des revenus et des dépenses de la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers
de 1997-1998 à 2000-2001

	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001
Revenu	243 303 \$	620 739 \$	718 756 \$	627 369 \$
Dépenses	184 378 \$	534 650 \$	637 657 \$	742 943 \$
Surplus (ou déficit) de l'exercice	58 925 \$	56 089 \$	81 099 \$	(115 574) \$
Surplus cumulé	61 419 \$	117 608 \$	198 707 \$	83 133 \$

Comme le démontre le tableau 4.3 ci-dessous, le déficit de 115 574 \$ inscrit aux états financiers de l'organisme pour l'année 2000-2001 provient en grande partie de la fin de la subvention versée par l'entremise du Fonds de lutte contre la pauvreté (le montant de 12 271 \$ qui apparaît pour l'année 2000-2001 constitue une somme résiduelle de la subvention globale obtenue par la coopérative). Cette perte de revenus a pour effet de réduire la marge de manœuvre financière de la coopérative.

Tableau 4.3
Revenus de la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers par poste budgétaire
de 1997-1998 à 2000-2001²²

		1997-1998	1998-1999	1999-2000 ²³	2000-2001
		\$	\$	\$	\$
Vente de services	PEFSAD	9 566	177 640	241 428	262 519
	Entretien ménager	66 502	228 068	279 993	342 163
	Gardiennage	11 855	7 905		
	Transport	—	—	1 828	2 747
Fonds de lutte contre la pauvreté		38 166	190 931	182 461	12 271
Programme d'aide à la main-d'œuvre		63 774	7 431	—	—
Programme partenaire		1 452	—	—	—
Budget de démarrage		40 000	—	—	—
Dons		11 165	5 080	3 802	573
Autres		823	3 684	9 244	7 096
Total		243 303	620 739	718 756	627 369

²² Nous n'avons pas tenu compte de l'exercice financier se terminant au 30 juin 1997 puisque celui-ci ne couvrait qu'une période de 125 jours. Cet exercice s'était soldé par un surplus de 2 494 \$.

²³ À partir de l'année financière 2000, les états financiers de l'organisme ne permettent plus de distinguer les revenus provenant de l'entretien ménager de ceux provenant du gardiennage.

Aussi, la part des revenus tirée de la vente de services (PEFSAD + contribution des usagers) n'a cessé de croître au dépens des subventions depuis la mise sur pied de l'organisme en 1997. Les données du tableau 4.4 montrent ainsi que la part des subventions dans le financement de la coopérative est passée de 58,9 % en 1997-1998 à un maigre 2,0 % en 2000-2001. En revanche, les revenus tirés de la vente de services se sont accrus considérablement, passant de 36,1 % à 96,8 % des revenus totaux de l'organisme au cours de la même période.

Tableau 4.4
Proportion des différentes sources de revenu de 1997-1998 à 2000-2001

		1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001
Subventions		58,9 %	31,9 %	25,4 %	2,0 %
Vente de services	PEFSAD	3,9 %	28,6 %	33,5 %	41,8 %
	Contribution des usagers	32,2 %	38,0 %	39,3 %	55,0 %
Dons		4,6 %	0,9 %	0,5 %	0,1 %
Autres		0,4 %	0,6 %	1,3 %	1,1 %
Total		100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Malgré ces résultats encourageants, il semble que l'équilibre financier de la coop soit encore précaire à certains égards. La diminution importante des subventions gouvernementales au cours de l'année financière 2000-2001 a entraîné un manque à gagner important pour la coopérative qui n'a pu être comblé par l'augmentation d'un peu plus de 16 % des revenus tirés de la vente des services par rapport à l'année précédente; ni par les autres sources de revenus qui sont toujours demeurées marginales. Il faut considérer qu'en 1999-2000, la subvention provenant du Fonds de lutte contre la pauvreté, qui s'élevait à 182 461 \$, constituait encore 25,4 % des revenus de la coopérative. Avec une reconduction de cette subvention à la hauteur de seulement 12 271 \$ pour l'année financière 2000-2001, l'entreprise a dû faire face à une diminution de ses revenus totaux de l'ordre d'environ 13 % par rapport à 1999-2000 et ce, en dépit, comme nous l'avons souligné précédemment, de l'augmentation des sommes provenant de la vente de services (voir tableau 4.3).

En ce sens, la répartitrice et responsable des relations avec les employés disait, en entrevue, souhaiter une bonification du PEFSAD afin que les montants octroyés reflètent davantage le coût de production des services tant pour l'entretien ménager que pour le gardiennage :

Le SAFHAD est une bonne chose. Toutefois, le CLSC devrait payer la même chose que ce qu'on charge aux clients. On pourrait obtenir de meilleures conditions aux employés. Par exemple, elles ne sont pas payées entre deux clients. Les subventions pourraient permettre de payer les frais cachés. Ce sont majoritairement des femmes à faible revenu. Il faudrait pouvoir leur donner une garantie de travail (Entrevue no 4, 2001 : 8).

Ainsi, le relèvement des barèmes du PEFSAD pourrait assurer une certaine viabilité financière à la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers.

Quant aux dépenses de l'organisme, elles sont affectées principalement aux salaires des employés. Comme le démontre le tableau 4.5, depuis 1998, c'est plus d'un demi-million de dollars que l'entreprise verse annuellement en salaires et en charges sociales. En 2000-2001, ces sommes atteignaient même plus de 600 000 \$. À l'instar des salaires, on remarque que les frais de déplacement octroyés aux employés ont eux aussi augmenté régulièrement depuis la mise sur pied de la coopérative. Pour la première fois, en 2000-2001, les montants accordés en frais de déplacement (64 657 \$) ont dépassé les autres dépenses consacrées à la gestion de l'entreprise (50 557 \$).

Tableau 4.5
Dépenses de la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers selon différents postes budgétaires pour les années financières 1997-1998 à 2000-2001

	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001
Salaires et charges sociales	153 260 \$	516 027 \$	563 770 \$	627 729 \$
Frais de déplacement	5 847 \$	17 564 \$	33 518 \$	64 657 \$
Autres	25 271 \$	31 059 \$	40 369 \$	50 557 \$
Total	184 378 \$	564 650 \$	637 657 \$	742 943 \$

Alors que la proportion des dépenses totales consacrées aux salaires et aux charges sociales diminuent constamment depuis 1998-1999, passant de 91,3 % en 1998-1999 à 84,4 % en 2000-2001, la part des frais de déplacement a augmenté de manière importante, passant de 3,1 % à 8,7 % au cours de la même période (voir tableau 4.6). En chiffres absolus, ils ont pratiquement doublé au cours de la dernière année financière, passant de 33 518 \$ en 1999-2000 à 64 657 \$ en 2000-2001 (voir tableau 4.5). Il est vrai qu'en proportion du budget total de l'organisme, ces sommes demeurent encore relativement peu élevées puisqu'elles ne représentaient en 2000-2001 que 8,7 % des dépenses de la coopérative. Par contre, elles sont en hausse de presque 93 % par rapport à l'année précédente, alors que les autres dépenses courantes ont grimpé de 25 % et les salaires de 11 %. Rappelons que les revenus tirés de la vente de services ont, quant à eux, augmenté au cours de la même période de 16 %.

Tableau 4.6
Proportion des dépenses de la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers selon différents postes budgétaires pour les années financières 1997-1998 à 2000-2001

	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001
Salaires et charges sociales	83,1 %	91,3 %	88,4 %	84,4%
Frais de déplacement	3,1 %	3,1 %	5,2 %	8,7 %
Autres	13,7 %	5,5 %	6,3 %	6,8 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

En conclusion, on peut donc dire que la situation financière de la coopérative a connu en 2000-2001 une détérioration à cause essentiellement d'une diminution des subventions salariales. Cet exercice financier s'est soldé, en effet, par un déficit pour la première fois de la courte histoire de l'organisme. Dans les registres financiers de l'organisme, ce déficit de plus de 115 000 \$ a pu toutefois être comblé par le surplus accumulé de l'entreprise. Ce dernier se chiffre désormais à un peu plus de 83 000 \$. De plus, les frais occasionnés par les déplacements des employés constitue le poste budgétaire qui a augmenté le plus rapidement depuis la mise sur pied de l'organisme. Ces frais engendrent un déficit structurel puisque les règles de financement font en sorte que les personnes référées par le CLSC n'ont pas droit à la prime accordée pour les personnes résidant en milieu rural (alors que certaines personnes proviennent effectivement de ce type de territoire). Néanmoins, le directeur de la coopérative reste optimiste et exprime une certaine satisfaction quant à la santé financière de la coopérative : « Elle est saine. Nous n'avons plus de subvention d'employabilité. Même si

nous accusons un déficit mensuel, il est minime, et nous avons bon espoir de le régler sous peu » (Entrevue no 2, 2001 : 3). De fait, on peut penser que ce déficit pourra se résorber à mesure que le nombre d'heures de services va s'accroître et/ou que les sommes versées par le biais du PEFSAD seront augmentées.

4.5 L'organisation du travail et la production des services

4.5.1 L'organisation technique du travail

❖ La structure administrative

En ce qui a trait à l'organisation interne du travail en lien avec la répartition des rôles administratifs, nous dénombrons quatre postes clés, c'est-à-dire celui de *directeur*, d'*adjointe administrative*, de *répartitrice et responsable des relations avec le personnel* ainsi que le poste d'*adjointe responsable des relations avec les clients*. La structure administrative passe ainsi par ces quatre personnes et, tel que le mentionne le directeur, « la plupart des décisions sont prises 'communautairement' entre les quatre » (*ibid.* : 2).

Pour sa part, le directeur s'occupe « de l'administration générale et des relations publiques (Entrevue no 2, 2000 : 3), ce qui inclut sa participation dans le conseil d'administration de nombreux organismes du milieu. Il ajoute également qu'en qualité de directeur, « la relation avec le personnel lui importe beaucoup [...] » (*ibid.* : 4), bien qu'il n'ait pas vraiment de liens directs avec les employés (*ibid.* : 2).

Quant à l'adjointe administrative, elle compte parmi ses tâches la facturation, la paye, la comptabilité et la tenue des livres comptables, bref, l'administration quotidienne. En ce qui concerne, l'adjointe responsable des relations avec les clients, elle se rend chez les futurs membres afin d'évaluer leurs besoins. Également, elle collecte les parts sociales et, de retour à la coop, transmet l'information nécessaire à la répartitrice en ce qui concerne la durée du service, le moment de l'intervention et les exigences du client, notamment en terme de langue d'usage. Suite à ces informations, la répartitrice et responsable des relations avec le personnel fait la répartition des horaires et choisit le personnel le plus apte à effectuer le travail demandé, notamment en fonction des exigences, de la distance à parcourir et de l'ancienneté (*ibid.* : 3). En réalité, toutefois, entre ces deux dernières, les tâches ne sont pas aussi définies. En effet, comme nous l'explique la répartitrice :

Nous n'avons rien prévu initialement; c'est avec le temps que ça s'est organisé. Moi, j'aimais mieux faire du bureau, organiser la paperasse, m'occuper des dossiers. Auparavant, nous avions chacune un secteur, j'ai fait de la route pendant un an environ, mais nous avons modifié la procédure. Maintenant, je reste au bureau et je coordonne tout (Entrevue no 4, 2001 : 1).

Nous avons cherché à mieux comprendre le mécanisme qui liait la demande de services émanant du client à l'attribution des horaires aux employés. Sur cette question, c'est la coopérative qui se charge de distribuer les horaires : « quand un nouveau client téléphone pour avoir un service, on trouve la personne la plus apte à rendre ce service dans un environnement le plus proche possible et s'il y en a quelques-unes, la personne la plus ancienne dans ce territoire-là qui est disponible à ces heures-là » (Entrevue no 2, 2000 : 9). Toutefois, souligne la répartitrice, « les employés ont la liberté de décider » de faire, ou non, du temps supplémentaire pour un client qui en fait la demande (Entrevue no 4, 2001 : 3). Aussi, ajoutait-elle, « “les filles” sont libres d'accepter ou non de travailler chez un client. Il faut que la chimie se fasse, il faut s'assurer que le contact se passe bien » (*ibid.* : 5).

Dans le cas d'un nouvel employé, il se voit d'abord attribuer un petit nombre d'heures. Ainsi, il commencera « avec deux ou trois heures et, au bout de quelque temps, il aura une semaine à peu près complète » (Entrevue no 2, 2000 : 10). Dans les cas de gardiennage auprès de personnes en phase terminale, le décès de cette personne peut signifier la chute drastique des heures de travail pour l'employé. « Il faut (alors) leur remonter un horaire progressivement » (*ibid.* : 10). Le directeur précise toutefois que la situation de « ceux qui sont dans l'entretien domestique est beaucoup plus stable. Parfois, ils ont les mêmes clients depuis trois ans et demi ou quatre ans » (*ibid.* : 10). Bref, les employés de la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers ont un horaire de travail plus stable lorsqu'ils font du travail lié à l'entretien ménager plutôt que du gardiennage.

L'ajustement des emplois du temps à 35 heures semaine se fait, explique la répartitrice et responsable des relations avec les employés, au fur et à mesure des demandes. Elle demande à chacun de ses préposés de la rappeler après chaque intervention pour connaître le déroulement et les remarques pertinentes face au travail. Si l'employé s'aperçoit qu'une séance de travail de deux heures n'est pas suffisante, ou si le client désire des services supplémentaires, elle rappelle le client pour les prochaines interventions afin de réajuster les horaires en conséquence.

Concernant l'organisation du travail, le directeur souligne qu'il n'y a pas de spécialisation réellement instaurée au sein de la Coopérative de soutien à domicile du Pays

des Vergers. Néanmoins, certains employés ne souhaiteraient faire qu'un seul type de tâche comme l'entretien ménager ou le gardiennage : « les employés disent à l'entrée ce qu'ils veulent faire. On ne peut pas donner des tâches à n'importe qui comme, par exemple, travailler avec des déficients intellectuels lourds » (Entrevue no 2, 2001 : 3-4).

La répartitrice et responsable des relations avec le personnel indique qu'un document est rempli toutes les semaines et signé par le client précisant la date des interventions, l'heure d'entrée et de sortie de l'employé de son domicile. L'employé complète le document et le client le signe en conservant une copie.

En ce qui a trait au gardiennage, la répartitrice explique que cela nécessite de connaître les préférences des clients. Plusieurs préposés de la coop peuvent intervenir chez un même client, mais chacun est affecté à une tâche différente : gardiennage, grand ménage, ménage régulier. La répartitrice travaille avec un planning d'horaire par employé. Elle ne rencontre les employés qu'au cours de l'entrevue de recrutement puisque ceux-ci ne se rendent jamais, ou presque, dans les locaux de la coop. Ensuite, c'est par le téléphone que s'effectuent les contacts. Les préposés appellent une fois par semaine pour connaître leur horaire. Si les clients souhaitent annuler une demande de service, ils doivent le faire dans les 24 heures précédentes, à défaut de quoi, ils doivent régler le coût du service.

En outre, lorsqu'un client n'a pas prévenu d'une annulation de service ou d'une absence, les frais de déplacement sont remboursés aux préposés tout comme le temps de travail qui aurait dû être réalisé, sauf dans le cas où l'employé n'a pas vérifié son horaire. Généralement, comme les 30 premiers et les 30 derniers kilomètres de chaque journée ne sont pas remboursés, « les "filles" ne veulent pas se déplacer pour une ou deux heures par jour » (*ibid.* : 3.). Ainsi, elles préfèrent se déplacer chez le maximum de clients par jour, car, du point de vue des frais de déplacement, c'est plus rentable.

Quelques-uns des employés qui résident à proximité de la coop viennent y chercher leur horaire le jeudi ou le vendredi tandis que les autres appellent la répartitrice. Une fois tous les 15 jours, les employés font parvenir leurs relevés de temps aux employés de bureau. Ceux-ci parviennent à la coopérative via le réseau de courrier interne des différents points de services du CLSC sur le territoire.

Alors que certaines EESAD en milieu urbain doivent composer avec de nombreux déplacements pour un nombre relativement marginal d'heures de services vendues (Reuzé, Tremblay et Jetté, 2000 : 39), la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers doit,

pour sa part, travailler avec d'autres contraintes liées au territoire. Comme l'exprimait le directeur, ces contraintes entraînent des coûts supplémentaires pour la coopérative qui rendent, d'un point de vue économique, non rentables la prestation de certains services. Néanmoins, c'est précisément cette décision de la coopérative de livrer des services dans un contexte de non-rentabilité financière que se situe toute la différence entre une EESAD et une entreprise à but lucratif :

En ce moment, toutes mes personnes qui font du gardiennage de nuit auprès des grands malades demeurent dans le coin de Sutton, c'est la pointe de mon territoire. Alors, si je les envoie à Sainte-Brigide, c'est 57 km pour se rendre et 57 km pour retourner chez eux. Alors, c'est 114 km pour aller faire un service. C'est bien évident qu'à 34 cents du km, j'absorbe un coût invraisemblable par rapport au revenu potentiel que je peux aller chercher chez ce client-là. C'est ça l'économie sociale, une partie sociale qui a une rentabilité, mais qui ne s'additionne pas. J'ai beaucoup de personnes chez qui nous allons le soir entre 9 à 10 heures pour aller les coucher, alors que ça prend des fois une demi-heure/trois quarts d'heure pour s'y rendre, il n'y a absolument aucune rentabilité à faire ça, c'est strictement notre mission sociale qui nous oblige à le faire (Entrevue no 2, 2000 : 9).

Comme l'entreprise livre des services de gardiennage, les activités sont assurées 24 heures sur 24, 365 jours par année. Le bureau est ouvert selon les horaires habituels, mais un membre du personnel de bureau est joignable en tout temps par les employés de terrain ainsi que par les clients. Le directeur précisait d'ailleurs à cet égard : « Quand le bureau ferme, tous les appels sont automatiquement transférés, ou chez l'une de mes adjointes, ou chez moi. Donc, il y a toujours quelqu'un pour répondre à un client ou à un employé qui a besoin d'aide en dehors des heures normales de bureau » (*ibid.* : 11)

❖ L'évaluation du rendement et de la qualité des services

À ce sujet, le directeur explique qu'« une évaluation de chaque employé a lieu sur la base d'un questionnaire préparé par la Fédération des coop » (Entrevue no 2, 2000 : 2). De plus, « l'évaluation a lieu une fois par an avant la période d'augmentation des salaires » (*ibid.* : 2).

La coopérative ne dispose pas d'une stratégie définitive quant à l'évaluation de la qualité des services qu'elle dispense. L'évaluation qu'elle en fait repose essentiellement sur l'appréciation spontanée des clients par rapport aux services qu'ils ont reçus. Cette méthode a ses limites. En effet, le directeur souligne que :

C'est pas facile, car certains usagers s'expriment volontiers et d'autres pas du tout. Il arrive que lorsqu'un client appelle pour modifier un horaire ou autre, on pose la question à savoir si le client est satisfait des services offerts par la coop. Il arrive que notre préposée en relation avec les clients se présente chez un client et discute avec lui et constate si le ménage est bien fait et si les relations entre le client et l'employé sont cordiales. Ce sont des visites à l'improviste (Entrevue no 2, 2001 : 12).

À ce sujet, la coopérative avait tenté de systématiser le « feedback » de ses membres en leur distribuant un questionnaire. « Ça s'est avéré complètement inefficace. Seulement 15 clients sur 350 ont retourné le questionnaire » (*ibid.* : 12).

Compte tenu de ces difficultés, le directeur constate plutôt la satisfaction de sa clientèle membre en tenant compte de l'augmentation de celle-ci. En effet :

Chaque fois que nous avons un nouveau client, nous lui demandons toujours lors de la visite comment il a entendu parler de nous. Au début, c'était à 95 % par le journal ou "mon médecin m'a dit de m'adresser à vous" ou "j'ai lu un dépliant au CLSC". Et depuis à peu près un an, un an et demi, à peu près 100 % des gens nous disent "ma voisine" ou "ma belle-sœur achète vos services et elle est enchantée alors j'embarque". Pour nous le critère de la qualité il est là. Mais régulièrement à l'occasion de décès, nous voyons dans les rubriques nécrologiques, des remerciements les plus sincères au personnel de la coop (*ibid.* : 12-13).

❖ Les procédures d'embauche

C'est le directeur et l'adjointe des relations avec le personnel qui s'occupent de recruter le personnel. La Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers ne rencontre pas de difficultés particulières ni pour le recrutement des employés de terrain, ni de roulement de personnel. Ainsi, la coopérative n'a pas eu à établir une stratégie particulière de recrutement. Elle fonctionne souvent par le 'bouche à oreille' : « à l'occasion on va demander au centre des femmes ou au centre d'actions bénévoles s'ils ont du monde intéressé et apte à travailler. Ils nous les envoient et nous les passons en entrevue » (Entrevue no 2, 2000 : 8).

Ainsi, le recrutement s'organise autour de la réception et l'étude de curriculum vitae, puis d'un entretien d'embauche. La répartitrice et responsable des relations avec le personnel explique qu'« ils vérifient si les gens sont honnêtes et les gens donnent leur disponibilité » (Entrevue no 4, 2001 : 7). De plus, « un certain roulement est normal » (*ibid.* : 7).

Toutefois, même si la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers ne rencontre pas de difficultés de roulement de personnel, elle doit faire face à une autre difficulté qui relève de la spécificité géographique de son territoire. Elle doit ainsi gérer toute la question des distances. En effet, plusieurs critères reliés à certaines particularités du territoire, telle la distance à parcourir par les employés pour se rendre au travail, sont associés à l'embauche. « Comme nous avons des frais de déplacements importants, nous essayons d'avoir du monde dans toutes les régions pour à peu près tous les postes » (*ibid.* : 8). Aussi, la disponibilité d'un véhicule est-elle essentielle lors de l'embauche d'un nouvel employé. « C'est arrivé deux fois qu'on ait embauché des personnes qui n'avaient pas de voiture et qui

disaient qu'ils ne prendraient que des gens habitant dans leur alentour, mais ils se sont vite rendus compte que ça n'avait pas de bons sens et nous aussi » (*ibid.* : 9).

4.5.2 Les aspects sociaux de l'organisation du travail

❖ Le sentiment d'utilité et la satisfaction au travail

Selon la répartitrice et responsable des relations avec le personnel, il est certain que les préposés tireraient bénéfice de la tenue de rencontres communes, et qu'il existe un manque d'encadrement sur ce plan : « on ne les voit pas, ils sont isolés, ils sont à la maison. Une rencontre hebdomadaire serait bien » (*ibid.*). Mais ces rencontres sont difficiles à organiser puisque la coopérative ne peut assumer les frais de déplacement de tous les préposés, compte tenu de l'étendue du territoire.

Par ailleurs, en ce qui concerne les tâches effectuées, d'après les préposés que nous avons interrogés, ceux et celles qui travaillent auprès de cas lourds se fatiguent plus rapidement et sont souvent plus susceptibles de se blesser : « le problème, c'est que tu deviens fatigué à la longue. C'est la fatigue qui peut être dangereuse dans l'exécution de tes mouvements » (Entrevue no 7, 2001 : 7).

Beaucoup d'employés s'entendent également pour dire que le gardiennage auprès de personnes mourantes ou très malades comportent beaucoup de responsabilités. Ce genre de travail comprend beaucoup de « zones grises » selon les préposés, c'est-à-dire des moments où ils sont confrontés à des dilemmes ou à des responsabilités plus lourdes pour lesquels ils ne sont pas vraiment préparés. L'un d'eux précise que « ces zones grises-là, que tu vis à un moment donné sur place, tu te dis : 'coudonc', comment ça se fait qu'ils ont pas pensé à ça à la coop ou au CLSC » (*ibid.* : 9). Il semble que ce type de cas amène certaines frustrations et des craintes chez les préposés. « Sur le point de vue de l'administration des médicaments, il peut y avoir des erreurs qui ne sont pas permises et la loi ne nous permet pas de toucher à ça » bien que, souvent, les préposés soient confrontés à ce type de cas (*ibid.* : 10). Certaines responsabilités, peuvent représenter de grosses situations de stress :

Tu es toute seule surtout parce que s'il arrive quelque chose et que tu as une décision vite à prendre, tu es toute seule. Il faut que tu prennes ta décision. [...] Mais là, tu es toute seule avec la personne, puis tu n'as pas le choix. Tu ne peux pas la laisser mourir. Je le sais, je l'ai pris la décision, deux fois, pour deux personnes différentes (*ibid.* : 13).

Le manque d'information sur les patients référés provoque également des situations d'incertitude pour les préposés. L'un d'entre eux se souvient d'un cas, notamment :

La madame avait des médicaments à prendre, puis je ne savais même pas quels médicaments lui donner. Je ne savais même pas quel type de cas c'était, quelle sorte de patient c'était. [...] Ça, c'est la seule chose que j'ai à déclarer [...]: le manque d'information sur les bénéficiaires. C'est effrayant (*ibid.* :13).

Par contre, il faut savoir que le dossier médical des usagers est protégé par la confidentialité et que le CLSC ne transmet que le strict minimum à la coopérative. Cette dernière ne peut donc fournir à ses employés que les informations reçues du CLSC.

Les préposés à l'entretien ménager considèrent que leur salaire est bon, notamment dans les cas où ils sont en mesure de faire leur travail dans un contexte accueillant :

Si on prend l'exemple d'aller faire du ménage, en général, on rencontre des gens âgés qui sont très fins. Ils nous demandent d'aller tranquillement. Ça va bien. Je pense que le salaire est bon parce qu'on est assuré. Si on brise quelque chose, c'est la coop qui paie. Moi, je trouve que quand on fait du ménage, on n'a pas vraiment de responsabilités. Quand on fait certains types de gardiennage aussi, c'est bien payé 8,30 \$ (Entrevue no 7 : 10).

Cela dit, les préposés ressentent tout de même une satisfaction certaine par rapport à leur travail, et ce, sur plusieurs plans. Ainsi, l'une des préposées disait apprécier la diversité des tâches qu'elle accomplit :

Ce que j'aime beaucoup dans mon travail, c'est la variation. Je ne fais jamais la même chose. Ok, c'est souvent répétitif à la même place, mais je veux dire, dans la même journée, je ne fais pas la même chose. Je fais peut-être trois heures avec une jeune famille; après ça, je me retrouve avec une personne âgée qui a 80 ans et plus (*ibid.* : 15).

Un autre aspect qui semble satisfaire les préposés, ce sont les aménagements de travail flexible : « c'est merveilleux » (*ibid.* : 12). Une employée précise qu'elle a « repris ses études à l'université et qu'elle ne pouvait pas arriver à son travail avant cinq heures » (*ibid.*). Dans ce cas, la coop avait donc trouvé une remplaçante de quatre heures à cinq heures, c'est-à-dire jusqu'à ce qu'elle arrive. Une autre employée ajoute que les employés administratifs « connaissent aussi tes conditions physiques. Ils savent jusqu'où tu peux te permettre d'aller. Ils tiennent compte de tout : conditions physique et mentale, ton expérience de vie, ton expérience de travail à l'extérieur » (*ibid.*). Les employés se sentent ainsi considérés dans leurs limites par leur employeur et plus particulièrement les « filles » qui sont au téléphone, c'est-à-dire la répartitrice et responsable des relations avec le personnel et l'adjointe responsable des relations avec les clients qui s'occupent généralement de l'affectation des préposés : « les filles ici sont extraordinaires » (*ibid.* : 12).

4.6 La formation des producteurs de services

Au moment de leur embauche, les employés disent recevoir une journée d'information traitant du code d'éthique qu'ils sont tenus de respecter dans leur fonction. D'autres formations complémentaires sont également offertes aux employés de la coop, et ce, sur une base volontaire. Selon le directeur, une formation efficace, dans ce type de cas est « une formation pointue et de courte durée » (Entrevue no 2, 2001 : 2). Les formations déjà proposées ont concerné, par exemple, l'approche du mourant, le déplacement sécuritaire d'un bénéficiaire, l'approche d'une personne souffrant d'Alzheimer. Ces formations, nous disent le premier groupe d'employés que nous avons interrogés, ne durent que quelques heures et ne sont pas tout à fait complètes (Entrevue no 7, 2001 : 2). La journée d'information est donnée au CLSC tandis que les formations complémentaires se déroulent sur les lieux de la coopérative. Certaines formations (utilisation des appareils et formation avec une physiothérapeute), très pratiques, ont été bénéfiques pour les employés de la coopérative qui les ont suivies. Une employée ajoute toutefois que la coopérative « se fie beaucoup à ton expérience personnelle aussi » (Entrevue no 7, 2001 : 3).

Les employés du deuxième groupe interrogé nous disaient toutefois ne pas avoir reçu de formation de la coopérative (Entrevue no 8, 2001 : 7). Certains d'entre eux manifestaient un grand intérêt face à différents cours (le cours « approche au mourant », des cours techniques pour prévenir les blessures, etc.).

Il semble que plusieurs employés auraient davantage confiance en leurs capacités s'ils avaient plus de formation. Par exemple, une employée nous expliquait : « j'aimerais ça peut-être avoir plus longtemps de cours, que ça soit plus explicite pour peut-être enlever les craintes que tu as envers les handicapés intellectuels » (Entrevue no 7, 2001 : 3). D'autres employés se sentent démunis dans certains cas : « comme moi, le premier cas que j'ai eu, la madame a perdu connaissance; elle était complètement dans un coma. Puis là, il fallait la ramasser » (Entrevue no 7, 2001 : 4). L'une des employées avait des difficultés avec une dame mourante qui lui manquait de respect. Elle ne disposait pas, à ce moment-là, de la formation requise. Rétrospectivement, elle pense que « [...] maintenant, avec mon cours, j'ai peut-être un peu plus de trucs » (Entrevue no 8, 2001 : 4).

Dans certains autres cas, la formation académique est indispensable pour exécuter certaines tâches, notamment pour éviter de s'infliger des blessures :

On a des cas où on aurait vraiment besoin du cours de préposé aux bénéficiaires. C'est sûr qu'il est dispendieux. On ne peut pas demander à la coop de donner ce cours-là. [...] Mais si elle n'a pas un cours de préposé aux bénéficiaires, ça demande un cours de PDSB [pour savoir comment déplacer de façon sécuritaire des bénéficiaires]. Si tu l'as pas ce cours-là, tu as mal au dos après » (*ibid.*).

Ainsi, il semble que la formation de nombreux employés soit antérieure à leur entrée à la coopérative. Certains prennent même l'initiative de suivre des cours par leurs propres moyens, tel que le cours donné par la *Croix Rouge* concernant les réanimations cardiaques (*ibid.* : 5). Certains autres jugeraient important de pouvoir le suivre par le biais de la coopérative. D'ailleurs, certains budgets sont prévus pour la formation. Cependant, « le problème, nous dit une employée, c'est qu'ils ne peuvent pas le faire suivre à tout le monde. Ils vont choisir un petit groupe. [...] Si le cours repasse l'année suivante, ça va être l'autre groupe qui va aller le suivre » (*ibid.* : 6). Toutefois, précise une autre employée, ce n'est pas tout le monde qui a besoin de ce genre de formation : « quand tu travailles à faire des ménages, tu n'as pas vraiment besoin de ça; ou du gardiennage d'enfants non plus » (*ibid.* : 6).

Certains employés ont eu la chance d'être accompagnés par des gens du CLSC durant leurs premières interventions, notamment auprès des mourants. C'est d'ailleurs par cette formation « sur le tas » qu'ils ont appris à accomplir toutes les actions spécifiques à cette tâche (*ibid.* : 3). Ce type d'apprentissage « par l'exemple » semble assez courant puisque quelques employés disent avoir pu faire de l'observation avant de prendre en charge une personne : « Moi, pour le cas que j'ai présentement, je suis allée voir quelques soirs des travailleurs qui étaient avec ce cas-là. J'ai fait de l'observation. C'est un peu là que j'ai pris mon information aussi » (*ibid.* : 14). Par contre, mis à part certains cas très particuliers, nous disent les employés, ce temps de formation n'est pas rémunéré et constitue une certaine forme de bénévolat. Du point de vue du directeur de la coopérative :

Si on avait une personne de plus dans le bureau, dont la principale fonction serait la formation, ce serait bien, mais on doit trouver une substitution pendant que l'employé habituel est en formation. À cela s'ajoute la contrainte de distance [...]. Plusieurs employés ont aussi demandé une formation sur l'étiquetage des produits d'entretien pour mieux lire les étiquettes (Entrevue no 2, 2001 : 2).

Pour dispenser ces formations, la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers fait généralement appel à un spécialiste. « Pour la formation sur les déplacements sécuritaires et l'approche du mourant, on fait venir une infirmière, pour celles concernant les personnes souffrant d'Alzheimer, on fait venir la société Alzheimer » (*ibid.*).

Le directeur explique également qu'ils doivent « tenir compte du fait que les gens sur la route sont relativement peu scolarisés. On ne peut pas donner un cours très technique. Il faut donc trouver une formation qui soit importante pour eux, tout en étant accessible » (*ibid.* : 3). C'est la coopérative qui finance les formations. Toutefois, comme certaines subventions ne seront pas renouvelées, la coopérative doit agir en conséquence et devra restreindre ses ambitions sur le plan de la formation au cours des prochains mois.

4.7 La consommation des services

À la lumière de l'analyse de certaines autres sections, il apparaît que la consommation des services se fait davantage sur un mode passif et dépendant. En effet, mis à part la participation de quelques membres-usagers au conseil d'administration de la coopérative et d'une quinzaine de membres aux assemblées générales annuelles (sur 560 membres rappelons-le), il ne semble pas y avoir de véritable participation collective et active à la définition des services de la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers. Il apparaît que ce soit plutôt sur la base de l'addition des demandes individuelles des membres que la coopérative définit son panier de services.

Par contre, il faut préciser que le type de services rendus et les caractéristiques des usagers ne se prêtent pas toujours à une implication active de ceux-ci à l'offre de services (personne en perte d'autonomie, personnes mourantes, etc.). La coopérative doit donc composer avec l'état de santé et les capacités des personnes requérantes.

Néanmoins, il est intéressant de rappeler que les services rendus par les préposés de la coopérative semblent véritablement appréciés de l'entourage de certains membres usagers car, comme le mentionnait le directeur de la coopérative, il n'est pas rare que les familles adressent des remerciements spéciaux, dans les rubriques nécrologiques, aux préposés de la coopérative pour leur assistance continue auprès d'un membre en phase terminale récemment décédé. D'ailleurs, dans le cas d'usagers gravement malades, ce sont davantage avec les proches que s'établissent les rapports de services puisque l'état de santé de ces personnes ne leur permet pas d'assumer les responsabilités liées aux échanges qui peuvent marquer la consommation des services (par exemple, sur la définition du service, sa fréquence, le moment de sa prestation, etc.).

5. Quelques éléments de synthèse et de bilan

5.1 Sur le plan des réalisations

Maintenant que nous avons dressé le portrait de la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, nous sommes à même de reprendre les grandes lignes de ses réalisations.

D'abord, sur le plan financier, nous pouvons conclure de notre étude que le développement de l'entreprise se porte relativement bien puisque qu'elle a accru considérablement le nombre d'heures de services vendues depuis 1997. Par contre, la décroissance du nombre et du montant des subventions (notamment les subventions salariales) précarise sa santé financière, et ce, malgré une augmentation de ses revenus tirés du PEFSAD et des services vendus aux usagers. À cet égard, le directeur de la coopérative s'est tout de même montré confiant pour l'avenir de l'entreprise.

Ensuite, après trois ans et demi de fonctionnement, il apparaît que l'entreprise a respecté ses objectifs initiaux. Dès sa conception, en convergence avec les règles institutionnelles qui balisent le fonctionnement d'une coopérative d'usagers, les objectifs de l'entreprise ont été tournés vers ses membres plus que vers ses travailleurs. En effet, la coopérative s'engageait à répondre en priorité aux demandes de services provenant de ses membres. C'est d'ailleurs ce qui l'a poussé à maintenir un large panier de services qui va au-delà du protocole d'entente qui balise, pour l'ensemble du territoire québécois, le type de services financés par le PEFSAD dans les EESAD (principalement, les ménages réguliers et les grands ménages). De même, bien que l'accessibilité des services à toutes les franges de la population demeure un objectif important de la coopérative, le maintien d'un large panier de services, lui, apparaît comme une priorité.

Cette orientation a des incidences sur la structuration de l'offre de services. Si elle permet de canaliser vers les mêmes producteurs de services à la fois les demandes pour l'entretien ménager et le gardiennage — simplifiant ainsi les démarches pour les usagers et évitant du même coup la multiplication des intervenants à leur domicile —, cette orientation tend toutefois à marginaliser la question des conditions de travail et de la participation des préposés dans l'entreprise. Le rapport salarial souffre ainsi de l'orientation prise par la coopérative de répondre prioritairement aux besoins des usagers, en conformité — il faut le rappeler — avec son statut de coopérative d'usagers. L'absence d'avantages sociaux pour les employés, l'absence de réunions d'équipe pour les préposés et la formation parfois

insuffisante offerte à ces derniers pour faire face à la complexité de certains cas de gardiennage deviennent ainsi des problématiques plus difficiles à résoudre pour les travailleurs au sein de l'entreprise puisqu'il existe très peu de canaux qui permettent à ces derniers d'acheminer leurs revendications. En revanche, il faut souligner tout de même la progression rapide de l'échelle salariale des préposés qui s'étend de 8,30 \$ à 9,55 \$ de l'heure.

Par ailleurs, il apparaît que, du point de vue de certains acteurs du milieu, les emplois créés par la coopérative représentent une amélioration certaine par rapport à ceux qui étaient offerts aux bénéficiaires des programmes EXTRA dans certains centres d'actions bénévoles de la région. De plus, il semble que les préposés de la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers soient tout de même relativement satisfaits de leurs conditions de travail (par exemple, la flexibilité des horaires), et ce, bien que plusieurs d'entre eux considèrent leur rémunération insuffisante pour le travail qu'ils accomplissent, notamment pour les cas lourds de gardiennage.

Règle générale, la coopérative assume bien sa mission sociale, c'est-à-dire qu'elle offre des services d'entretien ménager de qualité à des personnes ayant des incapacités ou des personnes en perte d'autonomie. À cet égard, l'entreprise a décidé de limiter les services aux ménages actifs afin de prioriser la clientèle vulnérable. La coopérative attache également une grande importance à la qualité des services offerts à ses membres. En ce sens, la coopérative n'hésite pas à offrir un service à un de ses membres même si le temps de déplacement de l'employé, par exemple, dépasse parfois la durée de prestation du service. Toutefois, à l'instar de l'ensemble des EESAD au Québec, il semble parfois difficile, pour la coopérative, de faire comprendre aux instances gouvernementales toutes les implications de sa mission sociale. Cette dernière, en effet, réfère pour une bonne part à des éléments qualitatifs qui ne peuvent être réduits à la simple rentabilité financière.

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

L'une des particularités des différentes EESAD est d'avoir été mise sur pied à l'instigation d'acteurs du milieu et, ainsi, d'être fortement imbriquée dans la communauté locale. L'histoire de la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers montre que cette condition est bien remplie et que l'entreprise émerge effectivement d'une initiative des acteurs locaux. Sa création venait ainsi répondre à un besoin exprimé par la population pour des services de qualité à partir d'un bassin de ressources humaines disposées à y répondre. La difficulté, au sujet de la main-d'œuvre, concernait moins sa disponibilité que sa dispersion. Ainsi, lorsque la coopérative a été mise sur pied, elle s'est constituée comme une ressource réunissant en un seul lieu les ressources humaines aptes à répondre à la fois aux besoins d'entretien ménager et de gardiennage de la population.

Sur le plan de la participation des usagers, mis à part le conseil d'administration où siègent sept membres-usagers, en conformité avec les règles institutionnelles et juridiques inhérentes aux coopératives d'usagers, la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers enregistre une très faible participation de ses membres à ses assemblées générales. Il semble que les caractéristiques de la clientèle (personnes âgées, personnes à mobilité réduite, etc.) soient en partie responsables de cette situation. Rappelons que sur un total de 560 membres, seulement une quinzaine d'entre eux environ se présentent à l'assemblée générale annuelle même si cette assemblée se tient chaque année dans un endroit différent du vaste territoire desservi par la coopérative afin, précisément, de favoriser leur participation. Par contre, la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers ne semble pas seule dans cette situation puisque d'autres EESAD font face aux mêmes difficultés (Reuzé, Tremblay et Jetté, 2000; Vinit, Jetté et Fontaine, 2002; Dagenais, 2001).

Sur le plan de la participation des préposés, la situation de la coopérative se révèle peut-être un peu plus singulière. Hormis une rencontre qui réunit les préposés une fois par année, les membres du conseil d'administration et le directeur, et qui se définit plutôt comme une petite fête à l'occasion de l'anniversaire de la coopérative, il n'y a aucun lieu commun ou instance où les préposés peuvent discuter entre eux de leur travail, partager des informations ou participer à la vie de la coopérative. Pourtant, certaines des entrevues que nous avons réalisées ont mises en relief le sentiment d'isolement ressenti par les préposés dans leur travail (Entrevue no 4, 2000; Entrevue no 7, 2000; Entrevue no 8, 2000). Bref, la structure actuelle de la coopérative, conforme à son statut de coopérative d'usagers, fait peu de place à la participation des travailleurs dans l'entreprise.

Enfin, il faut signaler la décision prise par la coopérative (à l'instar d'autres coopératives et de la FCSDQ) de livrer des services de gardiennage, malgré les ententes prises lors du Sommet socio-économique de 1996 qui visaient à baliser le panier de services financés par le PEFSAD afin de ne pas faire de substitution d'emploi avec le secteur public. Selon la direction, cette offre de service de gardiennage vise à répondre aux demandes exprimées par les usagers, en plus de contribuer à atteindre l'objectif d'autofinancement visé par l'organisme. Cette offre de services de gardiennage doit également être mise dans le contexte du retrait du CLSC La Pommeraie de ce type de services depuis l'été 1995.

Les données financières fournies par la coopérative montrent qu'au cours des deux premières années d'opération, les revenus provenant des services de gardiennage sont demeurés assez modestes comparativement aux revenus tirés des services d'entretien ménager. De 1997-1998 à 1998-1999 (revoir tableau 4.5 dans la section sur les données financières), ces revenus avaient même eu tendance à diminuer, passant de 11 855 \$ à 7 905 \$, alors que les revenus provenant de l'entretien ménager augmentait de 76 068 \$ à plus de 405 000 \$ au cours de la même période. Il est impossible, par contre, d'établir une comparaison pour les années subséquentes puisque les revenus tirés de l'entretien ménager et du gardiennage ont été fondus dans un même poste budgétaire à partir de 1999-2000. Mais selon les informations fournies par la coopérative, ces revenus ont augmenté de manière significative au cours des deux dernières années.

Conclusion

La Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers est née de l'initiative d'acteurs sociaux issus du milieu soucieux de répondre à un besoin pressant de la communauté locale de recevoir des services d'entretien ménager assumés jusque-là par certains centres d'actions bénévoles et délaissés par les CLSC. L'émergence de la coopérative s'est fait également dans un contexte de vieillissement accéléré de la population du territoire.

Ainsi, la coopérative a vu le jour très rapidement suite aux premières rencontres concertées du milieu qui ont fait le constat de lacunes importantes à combler sur le plan de l'offre de services à domicile, étant donné l'ampleur des besoins dans la région. Dans le cas de la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, il ne semble pas y avoir eu d'embûches majeures à sa création. La plupart des acteurs interrogés s'entendent d'ailleurs pour dire que les différentes étapes menant au début des activités de la coopérative se sont bien déroulées, tout comme le choix du statut de l'organisme — une coopérative d'usagers — qui a fait l'objet d'un consensus assez rapidement.

Malgré les insatisfactions manifestées par une intervenante d'un des centres d'actions bénévoles à l'égard de la coopérative, notre étude montre que cette dernière est relativement bien intégrée dans le tissu socio-économique de sa région. De plus, en multipliant les contacts, que ce soit par la présence de son directeur sur plusieurs conseils d'administration et par son implication en tant que membre actif dans quelques associations, ou par les liens de collaboration développés avec les ressources du milieu, la coopérative a su contribuer au bien-être de ses membres. Elle a également bien assumé son rôle de représentation de ses membres.

Quant à la participation des membres usagers, certains mécanismes formels sont prévus pour faciliter leur participation aux processus décisionnels au sein de l'entreprise. Néanmoins, très peu de personnes sont intéressées à investir ces lieux. En fait, que ce soit sur le plan de l'assistance aux assemblées générales ou sur la rétroaction vis-à-vis la qualité des services reçus, les membres répondent très peu aux diverses sollicitations de la coopérative.

Concernant le respect des principales caractéristiques des entreprises issues de l'économie sociale, le point faible de la coopérative découle peut-être davantage de son statut juridique (dimension institutionnelle) que de ses caractéristiques organisationnelles. Le statut de coopérative d'usagers de l'entreprise entraîne en effet une faible participation collective

des préposés à l'organisation du travail et aux processus de production des services. Bien que les employés paraissent généralement satisfaits de leurs conditions d'emploi et que certains d'entre eux souhaitent même ne pas s'impliquer davantage dans les mécanismes décisionnels de la coopérative, plusieurs d'entre eux ont toutefois manifesté le désir de se regrouper, de discuter et de se faire entendre. Ces difficultés de participation ne sont manifestement pas étrangères au statut de l'entreprise qui met davantage l'accent sur les besoins des usagers que sur ceux des producteurs de services.

Cette faible participation des usagers et des producteurs de services à la vie démocratique de l'entreprise entraîne un certain vide institutionnel qui a tendance à être occupé par la direction de l'entreprise. La gestion de l'entreprise se fait donc sur un mode très centralisé. La direction de l'entreprise joue un rôle central, non seulement dans l'organisation des services et dans son fonctionnement quotidien, mais aussi dans son orientation générale et le développement de ses activités.

Enfin, disons que, de manière générale, les objectifs que la coopérative s'était fixés, au départ, ont été atteints. Dans la mesure de ses moyens, la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers a répondu à l'augmentation de la demande pour des services d'entretien ménager sur un territoire marqué par une population vieillissante et une forte immigration de personnes âgées des régions urbaines périphériques telles que Montréal. De plus, malgré une faible participation des préposés à la vie démocratique de l'entreprise, cette dernière a contribué à offrir des emplois de qualité dont les conditions représentent une amélioration certaine en comparaison des conditions de travail offertes par l'entremise des programmes EXTRA dans les centres d'actions bénévoles.

Néanmoins, même si les conditions de travail en vigueur au sein de la coopérative constituent une nette amélioration par rapport aux programmes EXTRA, les préposés — à l'instar de leurs collègues de plusieurs autres EESAD du Québec — souhaiteraient une bonification de leurs conditions salariales. Mais cette revendication ne pourra, à l'évidence, trouver sa solution dans une négociation menée entreprise par entreprise. Elle devra faire l'objet d'une mobilisation collective des préposés qui permettrait de la porter au niveau national.

Appendice A

L'année 1999-2000 fut très productive sur le plan de la participation aux diverses organisations d'économie sociale :

- La FSCDQ (Fédération des coopératives de services à domicile du Québec), où MM. Roger Frenière et Claude Neveu ont participé aux différents congrès et, où le directeur général siège à la Table de concertation.
- La TACCOOM (Table de concertation des coopératives de la Montérégie). Nous y avons siégé au conseil d'administration.
- La CDR Montérégie (Coopérative de développement régional de la Montérégie, l'Intercoopérative), où nous sommes membre actif.
- Le CLD B-M (Centre local de développement Brome-Missisquoi); nous y avons siégé comme membre du conseil d'administration, du Comité exécutif, du Comité d'économie sociale et du Comité culturel comme représentant du milieu coopératif.
- Le CLD H-R (Centre local de développement du Haut-Richelieu); comme membre du Comité d'économie sociale et du Comité culturel.
- Le CRES Montérégie (Conseil régional d'économie sociale de la Montérégie); comme premier vice-président délégué de la TACCOOM.
- Le CRD Montérégie (Conseil régional de développement de la Montérégie); comme délégué du CRES Montérégie.
- La FADOQ Richelieu-Yamaska (Fédération de l'Âge d'Or du Québec Richelieu-Yamaska); à titre de président du Comité des communications.
- La CJS H-Y-B-M (Coopérative jeunesse de services Haute-Yamaska-Brome-Missisquoi); comme membre du Conseil d'administration et parrain Brome-Missisquoi.
- La COSJAT (Coopérative de solidarité jeunes adultes au travail) où MM. Michel Pelletier et Claude Neveu ont siégé au Comité provisoire et au Conseil d'administration.
- Le Regroupement des entreprises en aide domestique de la Montérégie via lequel nous avons participé au CAMO (Comité d'adaptation de la main-d'œuvre).
- La Chambre de commerce de Cowansville et Région à titre de membre actif.
- Le Club Référence de Cowansville et Région à titre de membre et de conférencier.
- La CDC B-M (Corporation de développement communautaire de Brome-Missisquoi); où Madame Gisèle Lauzon a siégé comme présidente et monsieur Claude Neveu comme représentant de la Coopérative.
- Le comité PACT de Brigham (Comité Patrimoine, Art, Culture et Tourisme de Brigham).
- La Table de concertation clientèle personnes âgées où siègent Mmes Gisèle Lauzon et Diane Côté-Coderre de même que monsieur Claude Neveu.
- Nous avons assumé la présidence à titre intérimaire de la Popote roulante de Farnham. (Tiré de Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, 2000b : 9-10).

Bibliographie sélective

- CLSH-CHSLD DE LA POMMERAIE et COOPÉRATIVE DE SOUTIEN À DOMICILE DU PAYS DES VERGERS (1998). Entente de principe, 21 avril 1998, 1 page.
- BÉLANGER, Paul R. et Benoît LÉVESQUE (1994). « Modernisation sociale des entreprises : diversité des configurations et modèle québécois » in Paul R. Bélanger, Michel Grant et Benoît Lévesque (sous la dir.), *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 17 -52.
- BÉLANGER, Paul R. et Benoît LÉVESQUE (1991). « La théorie de la régulation, du rapport salarial au rapport de consommation. Un point de vue sociologique » dans *Cahiers de recherche sociologique*, no 17, hiver, 19-61.
- 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 » dans *Sociologie du travail*, vol 32, no 2, 231-244.
- COMEAU, Yvan (2000). *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale et solidaire*, 2^e édition, Montréal, Cahiers du CRISES, no 9605, UQAM, 19 pages.
- COOPÉRATIVE DE SOUTIEN À DOMICILE DU PAYS DES VERGERS (PDV) (2001). *États financiers*, Brigham, 9 pages.
- COOPÉRATIVE DE SOUTIEN À DOMICILE DU PAYS DES VERGERS (2000a). *Déontologie*, Brigham, 14 pages.
- COOPÉRATIVE DE SOUTIEN À DOMICILE DU PAYS DES VERGERS (2000b). *Rapport du directeur-général*, Brigham, 15 pages.
- COOPÉRATIVE DE SOUTIEN À DOMICILE DU PAYS DES VERGERS (2000c). *États financiers*, Brigham, 9 pages.
- COOPÉRATIVE DE SOUTIEN À DOMICILE DU PAYS DES VERGERS (1999). *États financiers*, Brigham, 9 pages.
- COOPÉRATIVE DE SOUTIEN À DOMICILE DU PAYS DES VERGERS (1998a). *États financiers*, Brigham, 8 pages.
- COOPÉRATIVE DE SOUTIEN À DOMICILE DU PAYS DES VERGERS (1998b). *Home Care Services Coop. For a better quality of life!*, brochure publicitaire.
- COOPÉRATIVE DE SOUTIEN À DOMICILE DU PAYS DES VERGERS (1997a). *États financiers*, Brigham, 6 pages.
- COOPÉRATIVE DE SOUTIEN À DOMICILE DU PAYS DES VERGERS (1997b). *Plan d'affaires*, Farnham, 6 pages.
- COOPÉRATIVE DE SOUTIEN À DOMICILE DU PAYS DES VERGERS (1997c). *Règlement de régie interne*, Brigham, 12 pages.
- DAGENAIS, Hélène (sous la direction de Yves Vaillancourt) (2001). *Coopérative de soutien à domicile de Laval. Monographie d'une entreprise d'économie sociale en aide domestique*, Cahiers du LAREPPS, no 01-11, Montréal, UQAM, École de travail social, 105 pages.

- DIRECTION DES COOPÉRATIVES (1997). *Statuts de constitution d'une coopérative*, Gouvernement du Québec, Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, 2 pages.
- FAVREAU, Louis et Benoît LÉVESQUE (1996). *Développement économique communautaire, économie sociale et intervention sociale*, Montréal, Presses universitaires du Québec, 230 pages.
- FÉDÉRATION DES COOPÉRATIVES DE SERVICES ET DE SOINS DE SANTÉ DU QUÉBEC (FCSSSQ) (2000). *Les conditions de travail*, octobre, 44 pages.
- LAVILLE, Jean-Louis (1997). *Services de proximité : la construction sociale d'un champ d'activités économiques*, Montréal, Cahiers du LAREPPS, no 97-04, UQAM, 53 pages.
- LÉVESQUE, Benoît et Margie MENDELL (1999). « L'économie sociale au Québec : éléments théoriques et empiriques pour le débat et la recherche » dans *Lien social et politiques*, no 41, printemps, 105-119.
- LÉVESQUE, Benoît et Yves VAILLANCOURT (1998). *Les services de proximité au Québec : de l'expérimentation à l'institutionnalisation*, Montréal, Cahiers du LAREPPS, no 98-04, UQAM, 23 pages.
- PAQUETTE, Martine (2000). « La conférence sur le devenir social et économique. Le Québec au temps néo-libéral » in *Recherches sociographiques*, vol. XLI, no 1, janvier-avril, 75-91.
- REUZÉ, Anne-Sophie, Louise TREMBLAY et Christian JETTÉ (2000). *Plumeau, chiffon et compagnie : monographie d'une entreprise d'économie sociale en aide domestique*, Montréal, Cahiers du LAREPPS, no 00-05, UQAM, 77 pages.
- VAILLANCOURT, Yves et Christian JETTÉ (2001). « Québec : un rôle croissant des associations dans les services à domicile », dans Laville, Jean-Louis et Marthe Nyssens (sous la direction de), *Les services sociaux entre associations, État et marché. L'aide aux personnes âgées*, Éditions La Découverte/M.A.U.S.S./C.R.I.D.A., 66-90.
- VAILLANCOURT, Yves et Christian JETTÉ (1999). *Le rôle accru du tiers secteur dans les services à domicile concernant les personnes âgées au Québec*, Montréal, Cahiers du LAREPPS, no 99-03, UQAM, 37 pages.
- VAILLANCOURT, Yves et Jean-Louis LAVILLE (1998). « Les rapports entre associations et État : un enjeu politique » in *La revue du MAUSS semestrielle*, no 11, premier semestre, 119-135.
- VAILLANCOURT, Yves et Daniel LABESSE (1997). *Projet d'équipe de recherche « Économie sociale, santé et bien-être »*, Montréal, Cahiers du LAREPPS, no 97-10, UQAM, 43 pages.
- VAILLANCOURT, Yves, avec la collaboration de Christian JETTÉ (1997). *Vers un nouveau partage des responsabilités dans les services sociaux et de santé : rôles de l'État, du marché, de l'économie sociale et du secteur informel*, Montréal, Cahiers du LAREPPS, no 99-03, UQAM, 37 pages.
- VINIT, Florence, JETTÉ, Christian et Mélanie FONTAINE (2002). *La Grande Vadrouille. Monographie d'une entreprise d'économie sociale en aide domestique*, Cahiers du LAREPPS, no 02-04, Montréal, UQAM, École de travail social, 76 pages.

Sites Internet

- AHQ ET ASSOCIATION DES CLSC ET DES CHSLD DU QUÉBEC. (2001). « Les personnes âgées : des réponses adaptées à leurs besoins » dans *Bulletin*, vol 2, no 2, <http://www.ahq.org/info/tandem/>.
- CDER BROME-MISSISQUOI. (2001). *MRC de Brome-Missisquoi*, http://www.acbm.qc.ca/ACBM_Partenaire/CDER/mrc.htm.
- CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE. (2001). *Résumé du Mémoire du Chantier de l'économie sociale à la Commission sur les services de santé et les services sociaux*, dans CESSSS Gouvernement du Québec, Mémoires, http://www.cessss.gouv.qc.ca/fr/memoires/resumes/03_1012/100/index.shtml.
- CLSC et CHSLD LA POMMERAIE. (2001). *Site Internet : page d'accueil*, http://www.acbm.qc.ca/ac_website/clsc/.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE QUÉBEC. (2001). *Données statistiques. Région 16 : Montérégie*, <http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/lesregions/region16/index.htm>.
- L'ANNUAIRE COMMERCIAL DU QUÉBEC. (2001). *Profil de la MRC Brome-Missisquoi*, <http://www.vif.com/users/s.dulude/missisquoi.htm>.
- MIC. (2001). *Les coopératives*, Gouvernement du Québec, <http://www.mic.gouv.qc.ca/cooperatives/>.
- RRSSS DE LA MONTÉRÉGIE. (2001). *Statistiques sur la population*, http://www.rrsss16.gouv.qc.ca/Chiffres_et_stat/sur_la_population.htm.

Liste des entrevues et des notes d'observation

Entrevues :

Entrevue no 1. (2000). Retranscription d'une entrevue avec la présidente du conseil d'administration de la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, Brigham, LAREPPS, UQAM, décembre, 5 pages.

Entrevue no 2. (2000a). Retranscription d'une entrevue avec le directeur de la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, Brigham, LAREPPS, UQAM, décembre, 18 pages.

Entrevue no 2. (2001). Résumé d'une deuxième entrevue avec le directeur de la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, Brigham, LAREPPS, UQAM, janvier, 7 pages

Entrevue no 3. (2000). Retranscription d'une entrevue avec la coordonnatrice du maintien à domicile et l'organisatrice communautaire du CLSC de la Pommeraie, Bedford, LAREPPS, UQAM, décembre, 16 pages.

Entrevue no 4. (2001). Résumé d'une entrevue avec l'adjointe au personnel de la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, Brigham, LAREPPS, UQAM, janvier, 8 pages.

Entrevue no 5. (2001). Retranscription d'une entrevue avec le président de la Coopérative de solidarité autonomie chez soi, Granby, LAREPPS, UQAM, janvier, 9 pages.

Entrevue no 6. (2001). Retranscription d'une entrevue avec la directrice du Centre d'actions bénévoles, Bedford, LAREPPS, UQAM, janvier, 12 pages.

Entrevue no 7. (2001). Retranscription d'un groupe discussion réalisé avec les employés de la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, Brigham, LAREPPS, UQAM, janvier, 19 pages.

Entrevue no 8. (2001). Retranscription d'un groupe discussion réalisé avec les employés de la Coopérative de soutien à domicile du Pays des Vergers, Brigham, LAREPPS, UQAM, janvier, 14 pages.

Notes d'observation :

REUZÉ, Anne-Sophie. (2001). Notes d'observation d'une séance du conseil d'administration, Brigham, LAREPPS, UQAM, 5 pages.