

**LABORATOIRE DE RECHERCHE SUR LES PRATIQUES ET
POLITIQUES SOCIALES**

CAHIERS DU LAREPPS

No 01-11

COOPÉRATIVE DE SOUTIEN À DOMICILE DE LAVAL
Monographie d'une entreprise d'économie sociale
en aide domestique

**par
Hélène Dagenais**

Sous la direction de Yves Vaillancourt

École de travail social
Université du Québec à Montréal

© LAREPPS/UQÀM
Novembre 2001

AVANT-PROPOS

Cette monographie a pu être réalisée grâce au soutien financier du Conseil québécois de la recherche sociale (CQRS) et de Développement des ressources humaines Canada (DRHC).

Nous tenons à exprimer nos remerciements à Nicole Demers, directrice adjointe de l'entreprise d'économie sociale en aide domestique Coopérative de soutien à domicile de Laval, pour sa disponibilité et sa collaboration tout au long de nos travaux. Nous remercions également la directrice, Manon Loranger et les membres du personnel assigné au soutien administratif, pour avoir effectué des recherches suite à nos nombreuses demandes. Un grand merci aux membres du personnel de l'entreprise, qui ont accepté de participer à une table ronde.

Par ailleurs, nous tenons à exprimer notre plus sincère reconnaissance à tous ceux qui ont accepté de se soumettre au processus d'entrevue, soit : Serge Maltais, président, Manon Loranger, directrice, Jean Piché et Gaétan Raymond, administrateurs, Louise Mainville, chef d'équipe et enfin, Jean-Pierre Fortin et Normand Plante, respectivement organisateurs communautaires du CLSC du Marigot et du CLSC Sainte-Rose.

RÉSUMÉ

Ce cahier présente une étude monographique de la Coopérative de soutien à domicile de Laval, une entreprise d'économie sociale en aide domestique. Créée en 1995, elle compte parmi les premières entreprises d'économie sociale au Québec en aide domestique, sa création ayant précédé le Chantier d'économie sociale de 1996.

Elle compte aujourd'hui 56 employés permanents à son actif et offre en 2000-2001 un volume de services avoisinant les 55 000 heures. Pour cette même période, le nombre de ses membres est de 2 876. Après avoir contextualisé les conditions de son émergence, la présente étude s'attache à décrire et à analyser l'entreprise sous ses dimensions institutionnelles et organisationnelles. Nous nous penchons ainsi plus particulièrement sur l'organisation du pouvoir, les relations qu'elle entretient avec l'extérieur, ses objectifs, la façon dont s'organise le travail. La monographie s'achève par deux chapitres consacrés l'un aux caractéristiques du processus d'institutionnalisation et l'autre au développement des entreprises d'économie sociale en aide domestique dans le contexte actuel de transformation du système de santé et des services sociaux.

Dépôt légal — Bibliothèque nationale du Québec, 2001
Dépôt légal — Bibliothèque nationale du Canada, 2001

ISSN 1490-8069

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	II
RÉSUMÉ	II
TABLE DES MATIÈRES	III
LISTE DES TABLEAUX ET DES SCHÉMAS	V
INTRODUCTION	1
1. LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE	5
1.1 LE SECTEUR D'ACTIVITÉ	5
1.2 LE MILIEU	6
1.2.1 Localisation	6
1.2.2 Aperçu historique	6
1.2.3 Organisation sociale et infrastructures.....	7
1.2.4 Données démographiques	8
1.2.5 Données socio-économiques	9
1.3 LE PROJET INITIAL.....	9
1.4 LE CHOIX DU STATUT JURIDIQUE	12
1.5 LES PROMOTEURS	13
1.6 LES APPUIS	14
1.7 LE DÉMARRAGE	14
1.8 UNE PÉRIODE DE STRUCTURATION (1995-1997).....	17
1.9 UNE ENTREPRISE D'ÉCONOMIE SOCIALE (DEPUIS MARS 1998).....	18
1.10 LES ANNÉES DE CROISSANCE	20
2. LES ACTEURS DE LA COOPÉRATIVE DE SOUTIEN À DOMICILE DE LAVAL	22
2.1 LES EMPLOYÉS DE TERRAIN	22
2.1.1 Une CIT jusqu' en mars 1998.....	22
2.1.2 De mars 1998 à mars 2001	23
2.1.3 Les motivations de travail	26
2.2 LE PERSONNEL AU SOUTIEN ADMINISTRATIF.....	27
2.3 LES CADRES	27
2.4 LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	28
2.5 LES MEMBRES DU COMITÉ CONSULTATIF.....	29
2.6 LES MEMBRES DE LA COOPÉRATIVE	30
2.7 LE RÉSEAU	32
2.7.1 Les quatre CLSC	32
2.7.2 La Régie régionale de la santé et des services sociaux de Laval	32
2.7.3 L' assurancevie Desjardins-Laurentienne (AVDL)	33
2.7.4 La Fédération des coopératives de services et de soins de santé du Québec, nouvellement appelée la Fédération des coopératives de services à domicile du Québec	34
2.7.5 La Confédération des caisses Desjardins	35
2.7.6 Les Caisses populaires	35
2.7.7 Emploi-Québec.....	35
2.7.8 Le gouvernement du Québec.....	35
2.7.9 Participation à d' autres conseils d' administration et présence dans le milieu.....	36

3. LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE	38
3.1 LE STATUT JURIDIQUE ET LES OBJETS	38
3.2 LA CONVENTION LIANT LA COOPÉRATIVE AUX QUATRE CLSC	38
3.3 LES RAPPORTS DE POUVOIR À L'INTERNE.....	39
3.3.1 L'assemblée générale des membres	41
3.3.2 Le conseil d'administration	43
3.3.3 Le comité exécutif	45
3.3.4 Les comités.....	46
3.3.5 Le conseil consultatif permanent.....	47
3.3.6 La direction générale	49
3.3.7 L'inclusion des employés	50
3.3.8 La culture d'entreprise	52
3.4 LES RAPPORTS AVEC L'EXTÉRIEUR.....	53
4. LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE.....	57
4.1 LA PRODUCTION.....	57
4.1.1 La mission et les objectifs.....	57
4.1.2 Les services offerts	57
4.1.3 Les tarifs.....	60
4.1.4 Les priorités.....	61
4.2 L'ORGANISATION DU TRAVAIL	65
4.2.1 L'organisation technique du travail	65
4.2.2 Les conditions de travail	70
4.2.3 Division sexuelle du travail.....	74
4.2.4 Les aspects sociaux de l'organisation du travail	75
4.3 LES DONNÉES FINANCIÈRES.....	77
4.3.1 Répartition des revenus.....	78
4.3.2 L'état des résultats	83
4.3.3 Le bilan de l'actif et du passif	84
5. ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE ET DE BILAN	86
5.1 SUR LE PLAN DES RÉALISATIONS	86
5.2 SUR LE PLAN DE L'ÉCONOMIE SOCIALE.....	88
5.3 SUR LES CARACTÉRISTIQUES DU PROCESSUS D'INSTITUTIONNALISATION.....	92
5.4 LES PERSPECTIVES ANTICIPÉES	96

CONCLUSION	99
-------------------------	-----------

BIBLIOGRAPHIE

1. OUVRAGES GÉNÉRAUX	101
2. ENTREVUES	105
3.3.6 La direction générale	49
3.3.7 L'inclusion des employés	50
3.3.8 La culture d'entreprise	52
3.4 LES RAPPORTS AVEC L'EXTÉRIEUR.....	53
4. LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE.....	57
4.1 LA PRODUCTION.....	60
4.1.1 La mission et les objectifs.....	57
4.1.2 Les services offerts	57
4.1.3 Les tarifs.....	60
4.1.4 Les priorités.....	61

4.2 L'ORGANISATION DU TRAVAIL	65
4.2.1 L'organisation technique du travail	65
4.2.2 Les conditions de travail	70
4.2.3 Division sexuelle du travail.....	74
4.2.4 Les aspects sociaux de l'organisation du travail	75
4.3 LES DONNÉES FINANCIÈRES.....	77
4.3.1 Répartition des revenus.....	78
4.3.2 L'état des résultats	83
4.3.3 Le bilan de l'actif et du passif	84
5. ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE ET DE BILAN	86
5.1 SUR LE PLAN DES RÉALISATIONS	86
5.2 SUR LE PLAN DE L'ÉCONOMIE SOCIALE.....	88
5.3 SUR LES CARACTÉRISTIQUES DU PROCESSUS D'INSTITUTIONNALISATION.....	92
5.4 LES PERSPECTIVES ANTICIPÉES	96
CONCLUSION	99
BIBLIOGRAPHIE	
1. OUVRAGES GÉNÉRAUX	101
2. ENTREVUES	105

LISTE DES TABLEAUX ET DES SCHÉMAS**1. Tableaux**

Tableau 1 :	Données sociodémographiques des 48 employés de terrain de la Coopérative de soutien à domicile de Laval	24
Tableau 2 :	Niveau d'étude de 41 employées de terrain de la Coopérative de soutien à domicile de Laval	25
Tableau 3 :	Situation avant l'entrée en fonction de 41 employées de terrain de la Coopérative de soutien à domicile.....	25
Tableau 4 :	Statut civil de 41 employées de terrain de la Coopérative de soutien à domicile	26
Tableau 5 :	Évolution du <i>membership</i> depuis les cinq dernières années.....	31
Tableau 6 :	Volume d'heures de travail par type d'activité.....	58
Tableau 7 :	Coût des services avec exonération financière fixe	60
Tableau 8 :	Coût des services avec exonération financière variable	60
Tableau 9 :	Coût des services avec fonds d'aide aux personnes démunies	61
Tableau 10 :	Utilisation du fonds d'aide aux démunis depuis les cinq dernières années	64
Tableau 11 :	Durée d'emploi des 48 employés de terrain	73
Tableau 12 :	Coût de la formation interne et externe de la Coopérative de soutien à domicile de Laval	76
Tableau 13 :	Nombre d'accidents du travail depuis cinq ans	76
Tableau 14 :	Répartition de revenus pour les années 1995 à 2000	79
Tableau 15 :	États de résultats des trois dernières années	82
Tableau 16 :	Bilan de l'actif et du passif pour les exercices 2000-2001	85

2. Schémas

Schéma 1 :	Organigramme de la Coopérative de soutien à domicile de Laval	40
Schéma 2 :	Évolution du nombre d'heures de service offert aux membres	59
Schéma 3 :	Revenus des services	78

Introduction

Ce document présente les résultats d'une recherche menée par une des membres de l'équipe " Économie sociale, santé et bien-être " (Vaillancourt et Labesse, 1997) sur la Coopérative de soutien à domicile de Laval, une entreprise d'économie sociale en aide domestique (EESAD), dont le siège social est situé dans le quartier Laval-des-Rapides, à Laval.

Par une recherche sous forme de monographie, nous tentons de faire la lumière sur un certain nombre d'éléments d'analyse touchant les conditions d'émergence de ces entreprises, ainsi que leurs principales caractéristiques organisationnelles et institutionnelles, à partir d'une grille de collecte de données, élaborée initialement par Yvan Comeau (2000), professeur à l'École de service social de l'Université Laval, à Québec. Cette grille fut par la suite adaptée aux besoins plus spécifiques de recherche de notre équipe, qui vise à une meilleure connaissance des entreprises d'économie sociale œuvrant dans le domaine des services aux personnes (Corbeil et Descarries, 2000).

Outre les connaissances particulières générées par cette monographie¹, disons que, de manière plus large, nos travaux dans ce domaine visent à identifier un certain nombre de facteurs à partir desquels il sera possible pour ces organismes de jouir de conditions de développement suffisantes pour remplir leur mission, conditions qui se révéleront respectueuses de leur liberté et de leur originalité, dans un contexte de reconfiguration du système sociosanitaire québécois (Vaillancourt et Jetté, 2000). En d'autres termes, tant dans la présente étude que dans celles que nous projetons de réaliser au cours des prochains mois, nous resterons attentifs aux éléments d'analyse permettant de mieux cerner les processus d'institutionnalisation caractérisant le développement et la transformation de ces entreprises au Québec.

Ce domaine d'étude nous apparaît d'autant plus pertinent que des positions divergentes se sont exprimées depuis quelques années sur la légitimité des activités et sur les conditions de développement de ces entreprises. En outre, un certain nombre de questions pertinentes ont été soulevées par plusieurs acteurs sociaux et par les chercheurs qui s'interrogent sur l'orientation prise par le réseau des EESAD au Québec.

¹ Cette monographie constitue un jalon d'un projet d'étude plus vaste des EESAD au Québec entrepris par notre équipe, le premier jalon étant la monographie de Plumeau, chiffon et compagnie. À cet égard, soulignons que d'autres monographies d'ESSAD sont en cours. À cet effet, outre un financement d'équipe du Conseil québécois de la recherche sociale (CQRS) et du Développement des ressources humaines Canada (DRHC), l'équipe Économie sociale, santé et bien-être (ESSBE) a obtenu en mai 2000 une subvention régulière de recherche du CQRS en vue de réaliser, à partir de l'automne 2000, une dizaine de monographies d'EESAD dans cinq régions du Québec. Ainsi, la somme des connaissances recueillies et le portrait sectoriel que nous voulons tracer de ce champ d'activité devraient nous permettre de procéder, au cours de l'année 2002, à une analyse plus générale et élaborée de ces entreprises et de nous pencher sur la transformation plus globale de l'ensemble des services à domicile au Québec.

Dans cette monographie, nous n'avons pas la prétention d'apporter des réponses à toutes ces questions puisqu'il serait présomptueux de généraliser des résultats de recherche à partir de l'analyse d'une seule entreprise.

Néanmoins, nous pouvons formuler dès maintenant un certain nombre d'interrogations plus ciblées, auxquelles nous tenterons de répondre et qui permettront de jeter un éclairage neuf sur le fonctionnement d'une de ces entreprises considérée dans ses dimensions locale et régionale. Ainsi, les services d'aide domestique dispensés par une entreprise d'économie sociale comme la Coopérative de soutien à domicile de Laval concurrencent-ils ceux des établissements publics du réseau de la santé et des services sociaux ? Quel type de rapport cette entreprise a-t-elle développé avec les CLSC de son territoire ? Avec la Régie régionale ? Avec les ressources présentes dans son milieu ? Quel genre de conditions de travail offre-t-elle à ses employés ? Ce type d'entreprises constitue-t-il, comme certains l'ont affirmé, un ghetto d'emplois féminins à bas salaire ? Ou encore une voie d'insertion marginale par rapport au véritable marché du travail que certains identifient plutôt aux secteurs public et privé ?

On le voit, les questions peuvent être nombreuses, mais les réponses, reposant sur une analyse minutieuse de la situation des entreprises, demeurent toutefois plus difficiles à circonscrire avec netteté. En un sens, cette situation est compréhensible, puisque la création des EESAD est récente et que ces entreprises n'ont pas encore fait l'objet d'une investigation poussée, compte tenu de leur courte histoire et du peu de données disponibles à leur sujet jusqu'à tout récemment.

Or, la Coopérative de soutien à domicile de Laval a démarré ses activités en juin 1995 et avait à l'époque le statut de corporation intermédiaire de travail (CIT). Tout comme les projets Défi-Autonomie Antoine-Labelle, Aide communautaire Limoilou et plusieurs autres projets ayant émergé à travers le Québec entre 1990 et 1995, la Coopérative de soutien à domicile de Laval était une expérimentation du recours à des ressources d'économie sociale pour répondre à des besoins d'aide domestique. Hybride, le mode de financement de ces organismes comptait en majeure partie sur différentes mesures d'employabilité concernant les prestataires de la sécurité du revenu (Expérience de travail [EXTRA], Programme d'aide à l'intégration de l'emploi [PAIE], Corporation intermédiaire de travail [CIT]) et sur les revenus de la tarification.

À partir de janvier 1996, La Coopérative de soutien à domicile de Laval fait partie du projet expérimental Défi-Autonomie mis sur pied par le ministère de la Santé et des Services sociaux en 1995. Le Ministère avait bâti le projet expérimental Défi-Autonomie à partir du modèle initié par l'entreprise Défi-Autonomie d'Antoine Labelle et une équipe de chercheurs du Centre de gestion des coopératives de l'École des hautes études commerciales. On voulait expérimenter sur une période de trois ans, l'implantation d'un maximum de dix entreprises Défi-Autonomie en aide domestique réparties idéalement dans dix régions sociosanitaires.

Le projet Défi-Autonomie se voulait une première tentative d'institutionnalisation. Par contre, le modèle mis de l'avant était basé sur une logique d'insertion des prestataires de la sécurité du revenu. Fonctionnant à partir de programmes d'employabilité, il pouvait être lourd à gérer et ne créait pas nécessairement des emplois bien rémunérés.

En 1997, le processus d'institutionnalisation a pris un nouvel essor, suite à la mise en place du Programme d'exonération financière (PEF), tel qu'annoncé dans le budget Landry de 1997. Plus ambitieuse que le projet Défi-Autonomie, cette tentative d'institutionnalisation mettait l'accent sur la création d'emplois, plutôt que sur l'insertion des prestataires de la Sécurité du revenu. La Coopérative de soutien à domicile de Laval a revendiqué et obtenu le statut d'entreprise d'économie sociale en mars 1998, et a pu se prévaloir du PEF à partir de ce moment.

L'entreprise, qui compte aujourd'hui plus de 50 employés à son actif, possède donc, au moment d'écrire ces lignes (juin 2001), plus de six années d'existence. On peut penser que cette période de temps constitue, d'un point de vue empirique et méthodologique, un préalable auquel l'entreprise répond maintenant, et qui permet d'entreprendre une recherche minutieuse sur plusieurs aspects de son développement (clientèle, volume de services, bilan financier, etc.). Dès lors, il est donc possible de nous engager dans une étude et d'effectuer les diverses dimensions d'analyse constitutives d'une monographie complète, allant au-delà des éléments rattachés aux simples conditions d'émergence (caractéristiques du milieu, identification des promoteurs, etc.). C'est ce que nous présentons dans les pages qui suivent.

La réalisation de cette monographie a nécessité divers modes d'investigation pour permettre la cueillette des données. Après avoir collecté les informations disponibles par l'exploitation des ressources documentaires concernant le secteur d'activité et concernant la Coopérative de soutien à domicile de Laval elle-même (articles scientifiques, ouvrages de référence, comptes-rendus d'entrevues, études de cas, etc.) et la " littérature grise " produite par l'entreprise (procès-verbaux, bilans, documents de travail, rapports, etc.), nous avons procédé à la réalisation de cinq entrevues : une avec la directrice, une avec le président, une avec une chef d'équipe, une avec deux membres du conseil d'administration et une autre avec deux organisateurs communautaires de deux CLSC ayant participé à la mise sur pied de l'organisme.

Ces entretiens, d'une durée moyenne d'une heure et demie, ont été réalisés en mars 2001 et ont eu lieu dans les locaux de la Coopérative de soutien à domicile de Laval². Ils ont été menés de façon semi-directive, à partir d'une grille d'entretien adaptée à chaque personne interviewée³.

Les propos des employés ont été recueillis, quant à eux, au cours d'une table ronde qui a eu lieu en mars dans une salle voisine des locaux de l'entreprise. Cette table ronde de deux heures a réuni six préposées à l'entretien ménager et un préposé aux travaux lourds qui se sont exprimés sur divers aspects de leur travail⁴.

Une fiche signalétique a été remise aux employés de terrain et aux employées du soutien administratif. Ceci nous a permis de recueillir auprès d'eux certaines informations à caractère sociodémographique (âge, situation professionnelle antérieure, nombre de mois à l'emploi de l'entreprise, etc.) Le contenu de ce questionnaire a volontairement été construit de façon succincte pour que celui-ci puisse être rempli rapidement par les employés à l'issue de la réunion.

Une fiche signalétique a été remise également aux administrateurs de la Coopérative de soutien à domicile de Laval. Les informations recherchées étaient aussi à caractère sociodémographique et touchaient particulièrement les antécédents professionnels, les revenus, le sexe, les raisons motivant leur implication au sein de la Coopérative.

Une fois la cueillette des données accomplie, nous avons classifié et analysé ces dernières à partir des diverses dimensions relatives aux entreprises d'économie sociale (Comeau, 2000), telles que définies dans notre problématique (Vaillancourt et Jetté, 1997 ; Vaillancourt et Labesse, 1997) et notre cadre théorique (Lévesque et Mendell, 1999 ; Bélanger et Lévesque, 1990 ; 1991), et tout en ayant le souci de respecter les particularités propres à l'étude d'une entreprise productive de services aux personnes et qui met en lumière la place des femmes (Corbeil et Descarries, 2000).

Bonne lecture !

² Voir les références des entrevues à la fin de la monographie.

³ Les contenus des guides d'entrevues sont disponibles aux locaux de l'équipe du LAREPPS à l'UQAM.

⁴ Le contenu du guide d'animation de la table ronde est disponible aux locaux de l'équipe du LAREPPS à l'UQAM.

1. LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE

1.1 Le secteur d'activité

Le projet de création de la Coopérative de soutien à domicile de Laval s'est développé dans un contexte de reconfiguration de l'offre de services à domicile. En effet, face au vieillissement de la population, au nombre toujours croissant de personnes âgées désireuses de demeurer le plus longtemps possible à domicile et à l'application des mesures visant à désengorger les hôpitaux (programme SIMAD⁵, virage ambulatoire, etc.), les CLSC ont dû conjuguer avec une forte expansion de la demande de services à domicile.

Par ailleurs, l'objectif du déficit zéro pour l'an 2000, mis de l'avant par le Premier ministre Bouchard dès son arrivée en 1996, a eu des effets immédiats sur le système de santé québécois, qui a vu s'intensifier les compressions budgétaires (Vaillancourt et Jetté, 1997). Ces coupures ont eu un impact sur le budget de maintien à domicile des CLSC, qui est passé de 246 M\$ à 266 M\$ entre 1994 et 1997, soit une croissance budgétaire de 20 M\$ (8,1 %), alors que la clientèle desservie a augmenté de son côté de 27 % (La Coalition féministe, 1998 : 19).

Dès lors, devant l'augmentation de la demande et les insuffisances budgétaires, les CLSC ont dû prioriser les soins d'hygiène et resserrer leur intervention en matière d'entretien ménager. Au début des années 90, les services d'entretien ménager avaient presque disparu de la gamme des services offerte par les CLSC de la ville de Laval. Il était clair cependant que ces services étaient considérés comme essentiels au maintien à domicile des personnes en perte d'autonomie et que les CLSC devaient voir à leur dispensation.

Pour répondre à la demande, les CLSC de Laval ont eu recours de plus en plus massivement aux agences privées, ce qui leur permettait de réduire les coûts. Cependant, les services dispensés par les agences privées ainsi que divers organismes communautaires n'offraient pas de garantie de qualité, de fiabilité et d'accessibilité. Dans un contexte de rareté des budgets où l'utilisation du privé et du communautaire irait en s'accroissant d'année en année, il fallait trouver une autre formule. Les dirigeants des CLSC étaient très au fait de la politique des services à domicile (mai 1992) où il était souligné, entre autres, que l'entretien ménager était une composante importante des services offerts à domicile. Il leur fallait donc trouver des solutions qui rencontrent les exigences du ministère de la Santé et des Services sociaux (Fortin, Isabel et Plante, 1993 : 2).

⁵ SIMAD : services intensifs de maintien à domicile.

“ Nous dirions que nous cherchons à civiliser la privatisation des services, à réduire les risques de diminution de la qualité tout en maintenant une accessibilité totale. La privatisation peut ne pas être sauvage, il s’agit d’y veiller. ” (Fortin, Isabel et Plante, 1994 b : 3)

1.2 Le milieu

1.2.1 Localisation

La Coopérative de soutien à domicile de Laval est implantée à Laval dans le quartier Laval-des-Rapides et dessert l’ensemble de la population de la ville. Tout comme Montréal, sa voisine, Laval est située sur une île. Elle est entourée de la rivière des Prairies, de la rivière des Mille Îles et du lac des Deux Montagnes et s’étend sur 245,84 kilomètres. Laval compte 350 000 habitants et se situe au deuxième rang des villes les plus peuplées du Québec après Montréal.

1.2.2 Aperçu historique

Avant de devenir la ville que nous connaissons, Laval fut à partir de 1636 une seigneurie concédée à tour de rôle aux Jésuites, à François Berthelot, conseiller du roi, de 1672 à 1675, puis à Monseigneur de Laval, de 1675 à 1680. La seigneurie de l’île Jésus ne connaîtra un véritable essor que sous le règne du Séminaire de Québec qui s’échelonna de 1680 à 1854. Le dénombrement de 1681 ne recensa que quatre familles à la pointe est de l’île mais déjà en 1702, fut fondée une première paroisse du nom de Saint-François-de-Sales (Service des communications de ville de Laval, 2000 : 2).

Les premières concessions de terres débutèrent en 1675 et se poursuivirent progressivement vers l’Ouest. L’île Jésus devint un fief essentiellement agricole durant les deux siècles qui suivirent. La seule agglomération qui existait à cette époque devint le village de Sainte-Rose en 1850 et celui-ci demeura le chef-lieu de la région jusqu’à l’aube du vingtième siècle. La création de la ville de Laval-des-Rapides en 1912, du village de l’Abord-à-Plouffe et de la ville de Laval sur le lac en 1915, donna le départ d’un timide début d’urbanisation qui mena au démembrement des paroisses et à la création de plusieurs municipalités. Au début des années 60, l’île Jésus compta environ une quinzaine de municipalités (Service des communications de ville de Laval, 2000 : 2).

Mais le vaste mouvement de migration vers les banlieues et plus particulièrement l’afflux de population en provenance de Montréal provoquèrent un développement effréné sur l’île Jésus. Cette croissance trop rapide amena son lot de problèmes qui forcèrent les municipalités à repenser leur organisation. Dès 1961, quatre municipalités décidèrent de se regrouper afin

d'éliminer les dédoublements, de réduire les coûts et d'uniformiser leurs règles administratives. Cette première union démontra sa rentabilité économique mais ne fut pas suffisante. Une commission d'enquête fit la démonstration en 1964 que ce fut la fusion totale et complète des 14 municipalités qui s'avérait nécessaire. Dès sa création en 1965, Laval devint la deuxième ville la plus peuplée au Québec avec ses 170 000 habitants (Service des communications de ville de Laval, 2000 : 3).

1.2.3 Organisation sociale et infrastructures

À cette époque, Laval ressemblait à ce qu'on appelle une ville-dortoir, sans plan d'urbanisme, sans centre-ville, sans hôpital et sans collège d'études générales et professionnelles (CÉGEP). Tranquillement, elle s'est développée et s'est dotée d'infrastructures tels que : des parcs industriels, une société de transport, un hôpital général, quatre CLSC, un CÉGEP, soit le collège Montmorency, des usines de filtration et d'épuration, des centres commerciaux, des parcs récréatifs, un Centre de la nature, une Maison des arts, un Office du tourisme, un Office municipal d'habitation et un organisme de développement économique, Laval Technopole (Service des communications de ville de Laval, 2000 : 4). Malgré cela, Laval ressemble toujours à une ville de banlieue, sans centre-ville, où les restaurants et les centres d'achat s'alignent sur les grands boulevards et où la construction de bungalows se multiplie.

On y retrouve aujourd'hui environ 500 organismes sociaux (dont une centaine reconnus par le réseau de la santé et des services sociaux). Parmi ceux-ci, 17 centres d'hébergement de soin à longue durée totalisant 1 512 places et 50 résidences d'accueil ayant 331 places. Le secteur privé fournit, pour sa part, 19 foyers d'accueil et 48 familles d'hébergement pour un total de 845 places (Service des communications de ville de Laval, 2000 : 13).

L'un des grands atouts sociosanitaires de la région tient du fait qu'y sont regroupés sur un territoire relativement restreint, seulement quatre territoires de CLSC, un territoire de Municipalité régionale de comté (MRC) et une seule ville. Ces conditions facilitent le partenariat et favorisent l'accès des citoyens aux services fournis à proximité de leur milieu de vie.

La bonne santé économique de la ville de Laval s'ajoute à cela et donne un sérieux coup de pouce à la bonne santé et au bien-être des Lavallois. Ce qui fait que, de façon générale, le profil d'état de santé de sa population est assez semblable ou même meilleur que celui de l'ensemble des Québécois (Régie régionale de la santé et des services sociaux de Laval, 2000 : 263).

Cependant tout n'est pas rose et l'on dénote un écart grandissant entre les riches et les pauvres. Laval s'appauvrit depuis le début de la décennie, ce qui occasionne des répercussions sur la santé et le bien-être d'un grand nombre de citoyens. De plus, la proportion des personnes âgées s'accroît rapidement, ceci doit nécessiter plus d'investissements dans les soins et le maintien à domicile. Enfin, 31 % des Lavalloises (40 888 femmes) et 41,1 % des jeunes de Laval âgés entre 15 et 24 ans (17 552 jeunes) démontrent un indice de détresse psychologique élevé (Régie régionale de la santé et des services sociaux Laval, 1998 : 10-11).

1.2.4 Données démographiques

La population lavalloise vieillit. La proportion de personnes âgées est passée de 9,0 à 11,3 % entre 1991 et 1996. Depuis dix ans, la population de 65 ans et plus est le groupe qui connaît la plus forte progression à Laval, avec un taux d'accroissement de 84 %, alors qu'il est de 19 % pour la population totale. D'ailleurs, le vieillissement croît 2,5 fois plus vite à Laval que dans l'ensemble du Québec. Selon la Régie régionale lavalloise, le nombre de Lavallois âgés de 65 ans et plus aura doublé d'ici l'an 2 012, pour atteindre environ 60 000 personnes.

L'âge moyen de la population lavalloise se situe à 36,75 et se répartit comme suit : 37,75 pour les femmes et 35,66 pour les hommes. On retrouve 86 450 personnes chez les 0-19 ans, 128 045 chez les 20-44 ans, 78 695 chez les 45-64 ans et enfin, 37 205 chez les 65 ans et plus (Benoît, 1998 : 1)

De 1991 à 1996, la population immigrante a connu le plus fort taux de croissance, passant de 13,45 à 14,6 %. Depuis 1980, ce sont surtout des personnes nées en Asie qui s'installent à Laval. Les autres principaux groupes sont originaires de la Grèce, l'Italie, Haïti, la France, le Liban, le Portugal, l'Égypte et le Maroc. Le tissu linguistique de la population lavalloise se modifie sous l'effet de l'accroissement de la population immigrante.

Selon les données issues du recensement de 1996, la population allophone s'est accrue de 15,3 à 17,3 % de la population totale. Par ailleurs, le nombre de personnes utilisant l'anglais est passé de 10,8 à 11,3 % (Benoît, 1998 : 2).

Entre 1991 et 1996, la proportion des familles monoparentales est passée de 12,8 à 14,6 % du total des familles. Parmi celles-ci, on dénombre 11 425 familles avec un parent femme et 2 290 familles avec un parent homme. La proportion des familles formées par un couple en union libre s'est accrue de 14,9 à 18,9 %. Mais c'est surtout le nombre des ménages d'une seule personne qui a progressé, celui-ci passant de 21 035 à 26 900. En 1996, 8,2 % des

Lavallois vivaient seuls et cette proportion a atteint 24,3 % chez les personnes de 65 ans et plus (Benoît, 1998 : 3).

1.2.5 Données socio-économiques

En 1996, le taux de chômage était de 9 % à Laval, comparativement à 12 % pour l'ensemble du Québec (Régie régionale de la santé et des services sociaux de Laval, 2000 : 285).

Entre 1991 et 1996, le niveau de revenu a diminué de 30 535 \$ à 30 212 \$ chez les hommes, tandis qu'il a augmenté de 17 733 \$ à 19 290 \$ chez les femmes. Pour les personnes seules, le revenu moyen a atteint 24 599 \$, tandis que le revenu médian de l'ensemble des ménages se situait à 47 688 \$. Chez les familles monoparentales dirigées par une femme, le revenu moyen était de 30 078 \$ tandis qu'il se chiffrait à 42 127 \$ chez les familles dirigées par un homme. Durant cette période, on a assisté à une hausse du nombre de personnes vivant sous le seuil de faible revenu et plus particulièrement chez les personnes vivant seules, où l'on en retrouvait une proportion de 46,7 % (Benoît, 1998 : 4).

En 1996, 62 % des Lavallois de 65 ans et plus vivaient seuls sous le seuil de faible revenu, comparativement à 56 % pour l'ensemble du Québec (Régie régionale de la santé et des services sociaux de Laval, 2000 : 286).

De 1990 à 1995, on a assisté à une augmentation régulière du nombre de prestataires de la sécurité du revenu, celui-ci passant de 4,8 % (en 1990) à 8,4 % (en 1995), pour régresser à 7,4 % en 1996 (Régie régionale de la santé et des services sociaux de Laval, 1998 : 11).

1.3 Le projet initial

En janvier 1993, les coordonnateurs des programmes de maintien à domicile des quatre CLSC confiaient à trois organisateurs communautaires (Jean-Pierre Fortin, CLSC du Marigot, Normand Plante, CLSC Ste-Rose et Nicole Isabel, CLSC Normand Bethune) le mandat d'étudier la mise en place d'une ressource pouvant répondre aux besoins de gardiennage, d'entretien ménager et de travaux lourds pour les personnes âgées et handicapées de Laval. Ils devaient trouver un concept qui permettrait à la fois de donner des services de qualité et d'entretenir une relation étroite avec le réseau institutionnel, tout en s'harmonisant avec la Politique de maintien à domicile. Les coordonnateurs agissaient de leur propre initiative et ne répondaient pas à une commande en provenance de la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Laval (RRSSSL).

“ D’ailleurs, ce que les coordonnateurs nous demandai ent, c’était un service qui devait avoir une permanence. Ils voulaient une ressource qui soit fiable et de qualité, à laquelle ils pouvaient se fier pour rendre les services. Ils cherchaient un moyen d’assurer les services d’entretien ménager et autres, tout en comptant sur la participation financière des usagers ; mais il n’y a pas eu de directives venues de la Régie ou du Ministère à ce sujet. ” (Fortin, Isabel et Plante, 1994 b : 9)

Suite à cette étude, deux documents ont été rédigés : *Services de gardiennage et d’entretien ménager*, en 1993 et *Coopérative de soutien à domicile de Laval : Fonctionnement général et modalités de mise en place*, en 1994. Le premier document a permis d’abord de vérifier la nécessité d’un tel service, en évaluant le nombre d’usagers potentiels et en faisant l’inventaire des ressources existantes.

Il s’est avéré que la clientèle potentielle des services d’aide domestique à Laval se situait à environ 5 000 à 7 000 personnes pour les 65 ans et plus et que 500 personnes de moins de 65 ans souffrant d’un handicap pouvaient bénéficier d’une aide à domicile. Par ailleurs, on évaluait à 1 250 personnes le nombre d’utilisateurs parmi les 65 ans et plus pouvant être considérés comme pauvres. Enfin, les prévisions entrevoyaient une clientèle potentielle se situant entre 8 000 et 10 000 personnes en l’an 2001 (Fortin, Isabel et Plante, 1993 : 6).

En ce qui a trait à l’inventaire des ressources dispensant des services de soutien à domicile sur le territoire lavallois, les membres du comité se sont concentrés exclusivement sur les CLSC et les groupes communautaires. Pour eux, il n’était pas question de tenir compte du secteur à but lucratif puisqu’on cherchait à promouvoir un organisme qui devait civiliser et contrer la privatisation des services. Les motivations monétaires du secteur privé et l’impossibilité dans laquelle se trouvait l’État à l’assujettir en faisaient une classe à part (Fortin, Isabel et Plante, 1993 : 2). De toute façon, il y a très peu d’agences privées à Laval et tous les CLSC faisaient affaire avec des agences de Montréal, du moins pour les soins (Fortin, Isabel et Plante, 1994 b : 16).

Les statistiques répertoriées pour l’ensemble des quatre CLSC de Laval, même si elles n’étaient pas uniformes, ont permis de dégager certaines indications sur le nombre de bénéficiaires ainsi que le nombre d’interventions que ces derniers ont requis durant l’année 1991-1992. En entretien ménager, 378 bénéficiaires ont obtenu 5 022 interventions (celles-ci comprenaient les demandes référées). En gardiennage, 177 bénéficiaires ont reçu 2 252 interventions (Fortin, Isabel et Plante, 1993 : 12).

Pour les cinq ressources communautaires retenues par le comité, on a recensé 109 usagers en entretien ménager. Ce qui a permis à l'équipe de travail de déduire qu'environ 500 personnes, incluant les bénéficiaires du CLSC, obtenaient des services d'entretien ménager (Fortin, Isabel et Plante, 1993 : 16). Ces statistiques confirmaient qu'il y avait à ce moment-là une demande pour ce genre de service sur le territoire des quatre CLSC. L'analyse de ces ressources communautaires a surtout démontré la forte utilisation des mesures EXTRA et, en contrepartie, une qualité de service déficitaire, due à la forte rotation et au manque de qualification des employés (Fortin, Isabel et Plante, 1994 b : 12).

Dans ce même document, les membres du comité ont analysé trois modèles d'organisation et recommandé un modèle d'organisme davantage susceptible de rencontrer les objectifs poursuivis. Selon le comité de travail, c'est la coopérative d'usagers qui est alors apparue comme étant la meilleure réponse aux défis à relever. Nous verrons dans la prochaine section les raisons qui ont motivé ce choix.

D'abord approuvé par les coordonnateurs des services de maintien à domicile, le projet a été déposé par eux, en juin 1993, à la Régie régionale de la ville de Laval. Le comité n'en a pas entendu parler avant février 1994.

Les directeurs généraux des CLSC n'ont pas signifié à la Régie qu'ils appuyaient le projet. Ils ont simplement dit que c'était un excellent projet parce qu'ils ne voulaient pas être les seuls à s'impliquer. Ils voulaient que la Régie s'implique (Fortin, Isabel et Plante, 1994 b : 18). La Régie a accepté le projet en bloc sans trop argumenter sur le fait qu'on a privilégié la constitution d'une coopérative d'usagers, ce qui pouvait être plus compliqué qu'un organisme sans but lucratif (OSBL) quand il s'agissait de discuter.

“ On pensait qu'à la Régie, ils auraient préféré un OSBL car c'est beaucoup plus simple. Avoir 200 à 300 usagers à qui l'on doit répondre, ça représente un interlocuteur plus menaçant qu'un C.A. (conseil d'administration) d'OSBL. Ils l'ont accepté parce que c'est incontournable, du moins on l'a présenté comme tel. À la Régie, ils n'ont pas fait d'opposition, mais ils nous ont signalé dès la deuxième rencontre, que ça pouvait très bien être un OSBL. Ce qui les intéresse, c'est que les services soient rendus de façon correcte, à coût pas trop élevé et d'être déchargés de cela. ” (Fortin, Isabel et Plante, 1994 b : 15)

Poussés par leurs supérieurs à ouvrir plusieurs corporations intermédiaires de travail (CIT) en maintien à domicile à Laval, les responsables du dossier à la Régie ont influencé les promoteurs afin que le nouvel organisme soit une CIT, la seule devant exercer sur le territoire lavallois.

“ Ils subissent une pression pour implanter une ou des CIT en maintien à domicile à Laval. Cependant, ils se sont entendus pour qu’il n’y ait qu’une seule CIT, s’il doit y en avoir. On a eu une rencontre à ce sujet où l’on voulait nous vendre les intérêts d’une CIT. C’est quelque chose que l’on n’avait pas prévu : ce qu’il faut c’est de clarifier si on l’intègre à la structure de la coop ou si ce sera une structure parallèle qui travaillera en étroite relation avec la coop. ” (Fortin, Isabel et Plante, 1994 b : 15)

À la Régie, on a fait miroiter qu’il y aurait un financement de 60 000 \$ la première année si la coopérative était reconnue comme CIT et si de cinq à huit postes étaient réservés aux prestataires de l’assistance sociale. Les promoteurs ont obtenu que l’on mettrait la priorité sur la création de la coopérative et que par la suite on y intégrerait le volet CIT.

1.4 Choix du statut juridique

C’est à partir de la proposition du comité de travail qu’il a été décidé de choisir le statut juridique d’une coopérative d’usagers. Les raisons qui ont présidé à ce choix s’énumèrent ainsi :

- la qualité et l’étendue des services sont assurées par le fait que ce sont les bénéficiaires des services qui possèdent tous les pouvoirs ;
- les membres usagers pourront utiliser la coopérative pour se donner divers avantages, tels que les achats en commun ou les banques diverses de ressources ;
- une coopérative d’usagers jouira d’une crédibilité certaine tant du point de vue de sa structure juridique que de celui de sa prise de responsabilité envers sa clientèle ;
- en tant qu’expérience de prise en charge, elle recevra sans doute un bon accueil du public et des agents socio-économiques ;
- ce concept rejoint la philosophie mise de l’avant dans la réforme de la santé et des services sociaux, en ce qu’elle place le citoyen au centre du réseau en tant que consommateur, décideur et payeur ;
- finalement, cette formule contribue à revaloriser les personnes âgées en mettant à profit leur potentiel dans le développement des services dont elles ont besoin (Isabel et Plante, 1995 : 4).

D’autres considérations ont été relevées dans le rapport, comme celles voulant que le mouvement Desjardins soit disposé à offrir un soutien technique et financier pour la création d’une coopérative de soutien à domicile. Enfin, le projet de coopérative s’inscrivait dans la

foulée de la réforme de la santé et des services sociaux qui voyait la nécessité d'une plus grande implication des usagers et du milieu.

Aujourd'hui, pour Normand Plante organisateur communautaire au CLSC Sainte-Rose, les raisons qui ont fait opter les organisateurs communautaires pour une coopérative demeurent pertinentes. " Le fait que ce soit une coopérative en a fait un bon vendeur auprès des instances décisionnelles et des bailleurs de fonds. Avoir été associé au mouvement coopératif Desjardins et à l'assurance-vie Desjardins a certainement été significatif auprès des clients, qui ont tous connu l'évolution des caisses populaires au Québec. C'était une garantie de viabilité et de crédibilité. " (Entrevue n° 4, 2001 : 1)

Même si la plupart des dirigeants de la coopérative ne savaient pas ce qu'était une coopérative d'usagers avant d'intégrer la Coopérative de soutien à domicile de Laval, eux aussi considéraient que ce statut était préférable à celui d'un OSBL puisqu'il permettait une plus grande implication des membres du conseil d'administration et des usagers.

1.5 Les promoteurs

Ce projet était issu de la volonté des quatre coordonnateurs du maintien à domicile des CLSC de Laval, soit : le CLSC des Mille-Îles, le CLSC du Marigot, le CLSC Normand Bethune et le CLSC Ste-Rose de Laval. Ces derniers ont créé un comité formé de trois organisateurs communautaires : Jean-Pierre Fortin, CLSC du Marigot, Normand Plante, CLSC Ste-Rose et Nicole Isabel, CLSC Normand Bethune. En plus de rédiger deux documents devant servir à structurer l'offre de services, ils ont coordonné toutes les étapes devant mener à la création de la Coopérative de soutien à domicile de Laval.

" C'est quand même une création du réseau. Les usagers ont besoin de services et le réseau veut répondre à ces besoins dans de bonnes conditions. On l'a fait pour que ce soit intéressant dans le sens que les usagers pourraient s'impliquer davantage et, à ce moment le communautaire pouvait s'installer à travers cela. Ce n'est pas une initiative du milieu de démarrer ce genre de ressource ; c'est une commande du réseau et l'on a le mandat d'y répondre en espérant qu'il y ait une mobilisation autour de ce projet et que les personnes âgées s'y impliquent. " (Fortin, Isabel et Plante, 1994 b : 15)

Ce qui fait dire à la directrice Manon Loranger : " On est très chanceux à Laval, on est issu d'une volonté du milieu. Il y a bien des entreprises comme la nôtre qui se battent avec leur milieu pour venir au monde, pas nous. Et puis, en plus de nous vouloir, ils ont mis l'argent pour nous avoir. " (Entrevue n° 1, 2001 : 24)

1.6 Les appuis

En plus des CLSC, la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Laval (RRSSSL) a manifesté son appui dès le début du projet. “ La Régie était, elle aussi, favorable ; Manon Boily et Alain Carrier qui représentaient la Régie, étaient intéressés à ce que le projet se développe. Il y avait de l’ouverture car ce sont des gens du communautaire... ” (Fortin, Isabel et Plante, 1994 b : 20). N’oublions pas qu’en plus de cela, la Régie était fortement intéressée à subventionner une CIT sur son territoire.

Le mouvement Desjardins et la Ville de Laval ont également signifié leur désir de s’impliquer : l’expérience coopérative du mouvement Desjardins devant servir à la mise sur pied de la Coopérative, le recrutement des membres, la définition de ses procédures ; la Ville de Laval devant s’impliquer dans la mise en marché des services, l’aide matérielle et enfin, la liaison avec les organismes. Cependant, les événements futurs démontreront que la Ville de Laval ne s’impliquera pas auprès de la Coopérative.

Afin de s’assurer la participation de ces différents partenaires et des principaux bailleurs de fonds, le comité a proposé la mise en place d’un conseil consultatif permanent où seraient présents, entre autres, un représentant de la Régie régionale de la santé et des services sociaux, un représentant de chacun des quatre CLSC, un représentant du mouvement Desjardins, un représentant de la Ville de Laval. Nous analyserons plus loin, la structure et le fonctionnement de cette instance.

Les CLSC, partenaires principaux et instigateurs du projet ont, pour leur part, prévu une convention délimitant leurs responsabilités et celles de la Coopérative. Leurs devoirs réciproques seront vus en profondeur dans un autre chapitre. Gardons cependant en tête que dans cette convention, les CLSC s’engageaient pour leur part à octroyer à la Coopérative, sur une base annuelle, une somme de 50 000 \$, dont 20 000 \$ aux personnes âgées démunies.

1.7 Le démarrage

La Coopérative de soutien à domicile de Laval a débuté ses activités le 19 juin 1995. Les étapes de sa mise en place ont été planifiées par les organisateurs communautaires.

Après avoir choisi la formule (la coopérative d’usagers), défini la structure de fonctionnement et élaboré un projet de convention liant la Coopérative et les CLSC, les mandataires ont recruté des bénévoles compétents afin qu’ils participent à la constitution légale

de l'organisme (selon la Loi des coopératives, il faut un minimum de 12 membres pour faire une demande d'incorporation). Même s'il s'agissait d'un conseil d'administration provisoire, il apparaissait important de recruter des membres fondateurs avec minutie, car il était fort probable que ce soit parmi ceux-ci que la plupart des administrateurs soient élus. On recherchait donc des administrateurs représentatifs de la clientèle potentielle mais possédant également une expérience et une formation significatives en administration de coopératives ou d'entreprises diverses. Il fallait en plus, que ces futurs administrateurs soient sensibles à la problématique générale du maintien à domicile.

Chaque organisateur communautaire a fait des démarches auprès d'associations de retraités et de corporations professionnelles. Compte tenu de ces critères et de l'implication que cette fonction exigeait, le recrutement s'est fait difficilement. Après avoir éliminé les candidats associés de trop près à des groupes d'intérêts, des partis politiques ou des associations, le groupe des douze a été constitué. Les membres du conseil d'administration provisoire étaient pour la plupart des professionnels à la retraite.

Par la suite, le conseil d'administration provisoire et les organisateurs communautaires des CLSC se sont mis à la recherche de fonds. On a obtenu 135 000 \$ du FDCE (Fonds décentralisé de création d'emplois) répartis comme suit : 110 000 \$ pour les postes créés (7 000 \$ par poste créé sur trois ans) et 26 000 \$ devant servir au démarrage d'une CIT. La Régie régionale de Laval, par l'entremise du CLSC, a offert pour sa part une subvention récurrente de 50 000 \$ par année. De ce montant, 20 000 \$ devraient être utilisés afin d'aider les plus démunis à défrayer les coûts des services.

La Coopérative de soutien à domicile de Laval a été admise au projet Défi-Autonomie en février 1996 et a pu donc bénéficier d'un financement provenant de trois instances gouvernementales : le ministère de la Sécurité du revenu (MSR), le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) et le Secrétariat au développement des régions. Ce financement pouvait être récurrent jusqu'à concurrence de trois années de fonctionnement.

Le ministère de la Santé et des Services sociaux a offert une subvention de 65 000 \$. Cet apport permettait d'assurer la formation des employés bénéficiaires de l'aide sociale et payait l'essentiel de leur salaire pendant une année. Le ministère de la Sécurité du revenu, pour sa part, a fourni une accessibilité au programme d'aide à l'intégration à l'emploi (PAIE) pour une contribution maximale de 218 400 \$ par projet. Une allocation de 100 \$ par mois par prestataire et une allocation de formation de 500 \$ par participation étaient également disponibles. Enfin, le

Secrétariat au développement des régions favorisait l'accès à une subvention de démarrage de 50 000 \$ (en moyenne) par l'entremise du Fonds décentralisé de création d'emplois.

Après s'être assuré d'un financement adéquat, les promoteurs ont procédé à l'élection des membres du conseil d'administration. Lors de la première assemblée annuelle, neuf administrateurs ont été élus. On a embauché par la suite le personnel cadre ; d'abord la directrice générale, le 25 mai 1995, et par la suite la directrice adjointe, le mois d'août suivant. Aidées d'une personne au soutien administratif embauchée à plein temps, la directrice et la directrice adjointe devaient travailler quasi le double du temps afin de pouvoir 'livrer la marchandise'. Il fallait trouver les locaux, organiser les bureaux, embaucher les préposées, recruter les membres et rencontrer les bailleurs de fonds.

C'est à ce moment que les citoyens, les membres de la communauté sont véritablement entrés en scène. Ces citoyens, devenus administrateurs de la Coopérative ont pu enfin s'approprier le projet et il s'est avéré assez rapidement qu'ils avaient été judicieusement choisis.

“ Les débuts de la Coopérative furent faciles grâce à l'extraordinaire équipe de bénévoles. La force et la réussite du démarrage de la Coopérative peuvent être attribuées aux neuf membres du conseil d'administration. Ils ont travaillé d'arrache-pied et se sont vraiment impliqués dans le projet. Ce sont des gens d'expérience qui en avaient vu bien d'autres. Ils ont été bien choisis et bien encadrés par les travailleurs communautaires des CLSC concernés. ” (Boivin et Fillion, 1997 : 21)

M. Bérard, le président de la Coopérative, avait déjà une bonne expérience du mouvement coopératif et associatif, son engagement dans des causes collectives s'étant déjà exprimé à quelques reprises. Il fut président de la Caisse populaire de la maison de Radio-Canada de 1972 à 1974.

Membre fondateur de l'Association des cadres de Radio-Canada en 1974, il a quitté l'organisme en 1994. Son expérience et ses valeurs l'ont poussé à s'impliquer quasi à temps plein au cours de la première année. D'autres administrateurs ont donné de leur temps, comme ce comptable qui a mis sur pied le système comptable de la Coopérative, ou l'avocat qui vérifiait l'aspect légal de l'entreprise.

Lors du lancement officiel de la Coopérative, le président, M. Bérard, a déclaré que cette expérience permettait aux aînés de démontrer qu'ils devaient désormais être perçus comme des partenaires de l'État plutôt que comme des citoyens passifs, attendant que les gouvernements trouvent des solutions à leurs problèmes (Dussault, 1995 : 21).

1.8 Une période de structuration (1995-1997)

C'est dans la Place des aînés, au 435 boulevard Curé-Labelle que la Coopérative a d'abord élu domicile. Elle a débuté ses activités le 19 juin 1995 avec, en plus d'une directrice, une adjointe administrative, une responsable du soutien administratif et trois préposées au soutien à domicile. On s'est alors empressé de rédiger un code d'éthique où étaient consignés les devoirs de l'organisme et ceux des travailleurs envers les membres desservis. La Coopérative de soutien à domicile de Laval a offert d'abord des services d'entretien ménager (10,00 \$/h) de travaux lourds (12,00 \$/h) et de gardiennage simple (8,00 \$/h). La clientèle visée comprenait les personnes de plus de 50 ans et les moins de 50 ans souffrant d'une perte d'autonomie. Les usagers démunis financièrement recevaient une subvention à partir de l'enveloppe prévue à cet effet. Cependant ils devaient se soumettre à une évaluation par le CLSC de leur territoire.

L'ouverture officielle a eu lieu le 18 septembre de la même année, en présence notamment du député provincial et des responsables de la Ville et des CLSC. Le mouvement Desjardins s'est joint à l'initiative en déclarant distribuer, à partir du mois de novembre, des certificats d'une valeur de 60,00 \$, représentant six heures de travaux d'entretien à quiconque adhérerait à des services d'assurance.

Lors de son allocution, la directrice de la Coopérative, ne laisse aucun doute sur la mission que se donne la Coopérative. « Nous voulons, dit-elle, offrir des services stables fiables et de qualité en respectant les besoins de chacun de nos membres. » (Dussault, 1995 : 21). Les années qui suivent montrent qu'elle tient parole.

Depuis sa création, la Coopérative bénéficie d'une bonne couverture de presse. On en parle dans les journaux locaux, les grands journaux comme *La Presse*, les revues communautaires et les revues d'entreprise comme *Revue Desjardins* et les revues à grand tirage comme *L'Actualité*, *Affaires Plus*. On la mentionne à la télévision également.

Dans la plupart des cas, on met de l'avant les avantages de cette coopérative d'usagers tels que :

- la qualité et l'étendue des services qui sont assurées par le fait que ce sont les membres bénéficiaires des services qui possèdent tous les pouvoirs ;
- un concept qui rejoint la philosophie mise de l'avant dans la réforme de la santé et des services sociaux, en ce qu'elle place le citoyen au centre du réseau en tant que consommateur, décideur et payeur ;
- une formule qui contribue à revaloriser les personnes âgées, en mettant à profit leur potentiel dans le développement des services dont elles ont besoin.

On déclare également que les personnes désirant vivre plus longtemps dans leur maison peuvent recevoir une aide ponctuelle leur épargnant les inconvénients reliés à l'entretien normal d'une résidence.

Au début, la Coopérative n'avait que 150 membres dont cinquante qui recevaient des services régulièrement. C'est la directrice adjointe qui a eu comme mandat de recruter et de sensibiliser des nouveaux membres. Elle a fait de la promotion auprès des groupes de gens âgés. Elle rencontrait une dizaine de nouveaux membres par semaine. La première rencontre à domicile servait à créer un climat de confiance, ce qui n'était pas facile auprès des personnes âgées. Elle leur expliquait ce qu'était une coopérative et insistait beaucoup sur le droit de parole qu'apportait cette formule.

Selon elle cependant, les gens venaient plus pour les services que pour le statut que leur conférait ce type d'entreprise. D'ailleurs, la participation à la première assemblée générale fut très faible : seulement 20 des 470 membres étaient présents (Boivin et Filion, 1997 : 24).

Par contre, le nombre de membres n'a jamais cessé d'augmenter. En mars 1996, on compte 316 membres dont 185 qui reçoivent régulièrement des services de la Coopérative. En octobre 1997, la Coopérative compte 858 membres et en mars 1998, on en dénombre 1 015. Parallèlement à cette croissance, le nombre d'heures de service passe de 4 497 en mars 1995 à 23 405 heures deux années plus tard. Le nombre d'employés va aussi en augmentant. Si après neuf mois d'opération, l'on en compte 12, à la fin de mars 1998, on en dénombre 25. Les revenus annuels pour les périodes s'échelonnant du 1er avril au 31 mars sont respectivement de 383 000 \$ pour l'année 1996-1997 et de 509 000 \$ pour l'année 1997-1998.

1.9 Une entreprise d'économie sociale depuis mars 1998

Comme nous l'avons déjà mentionné plus haut, à partir de 1997-1998, la mise en place par le Gouvernement du Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique (PEFSAD) a contribué à mettre sur pied un grand nombre d'entreprises d'économie sociale en aide domestique. Ce programme allait intéresser grandement les dirigeants de la Coopérative de soutien à domicile de Laval qui voyaient là une façon de mieux structurer leur financement (Coopérative de soutien à domicile de Laval, 1997 : 12).

Le 11 décembre 1997, la directrice générale, Mme Loranger présente une demande d'accréditation au comité bipartite composé d'Alain Carrier, RRSSSL, Lise Groleau, CLSC Normand Bethune, Jacques Dusseau, Centre travail Québec (CTQ), Chantal Guay, CATAL et

Jacques Létourneau, CRESL. Tous ont recommandé l'accréditation de la Coopérative comme entreprise d'économie sociale (Coopérative de soutien à domicile de Laval, 1997 : 21).

Accréditée officiellement en janvier 1998, la Coopérative devient une entreprise d'économie sociale au début de son année financière 1998-1999. Sa mission demeure la même, mais sa clientèle s'élargit pour comprendre maintenant les ménages actifs. Le changement le plus important se situe au niveau des programmes de subventions. En effet, on abandonne le programme Défi-Autonomie une année plus tôt que prévu. Ce programme, faut-il le rappeler, obligeait l'entreprise à réinsérer ses employés.

La principale source de financement de la Coopérative devient donc le Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique, tel qu'annoncé dans le discours du budget 1997-1998 et 1998-1999 (Landry, 1997 : Annexe A : 126 ; 1998 : 5.5). Ce programme se veut une aide financière couvrant une partie des coûts de services rattachés à l'entretien ménager et au grand ménage. Le gardiennage n'est pas visé par le programme. L'aide financière accordée est versée directement à l'entreprise d'économie sociale reconnue comme telle. La personne ou le ménage admissible ne déboursa que la différence entre le tarif exigé et le montant de l'aide financière accordée.

- Un montant fixe de 4,00 \$ de l'heure est accordé à tous les clients des entreprises reconnues comme étant des entreprises d'économie sociale.
- Un montant variable pouvant atteindre 6,00 \$ de l'heure est accordé aux usagers à faible revenu ou à revenu modeste, qui sont âgés de 65 ans ou plus et qui ont certains besoins de support à l'autonomie, selon des critères définis par le MSSS. Ceux-ci doivent être référés par un CLSC.

Ce programme a été mis en place à compter du 1er avril 1997 et devait se terminer trois ans plus tard. Si le MSSS ne l'avait pas reconduit pour l'année 2000-2001, la Coopérative de soutien à domicile de Laval n'aurait pu bénéficier de ce programme que durant deux années. Ce mode de financement permet d'aller chercher une clientèle plus large, composée de ménages actifs, pour qui la réduction de 4,00 \$ constitue un attrait.

La perte du statut de CIT ne semble pas avoir d'impact sur les finances de l'organisme, puisqu'on peut quand même compter sur des emplois subventionnés par le ministère de la Sécurité du revenu (MSR). Les subventions salariales d'insertion mises en place par le MSR, permettent d'offrir le salaire minimum aux travailleurs pendant 52 semaines. À compter de la 53^e semaine, la subvention va en décroissant au même rythme que les capacités financières de l'organisme et ce jusqu'à concurrence de 52 autres semaines.

Les programmes d'aide à l'intégration de l'emploi (PAIE) sont graduellement transformés en ententes de subventions salariales d'insertion. La Coopérative de soutien à domicile de Laval doit utiliser ce genre de subventions pour la moitié de ses 24 employés affectés aux services de soutien à domicile.

Le 26 juin 1998, la Coopérative déménage dans de nouveaux locaux. Elle s'installe au 308 Cartier ouest, 4^e étage, dans le quartier Laval-des-Rapides. En octobre de la même année, elle compte 34 employés et 1 256 membres.

1.10 Les années de croissance

À partir de la dernière moitié de 1998 et jusqu'à ce jour, la Coopérative de soutien à domicile de Laval prend un essor manifeste. Le nombre de ses membres ne cesse d'augmenter. À la fin de l'exercice 1998-1999, on en dénombre 1 516. Lors de l'exercice 1999-2000, on en compte 2 089. Enfin, en 2000-2001, c'est 2 876 membres qui font confiance à l'organisme. Le nombre d'employés suit la même courbe ascendante passant de 40 à 56 pour la même période (Rapports annuels 1999-2000, 2000-2001). Cette croissance a d'ailleurs valu à la Coopérative le prix *Dunamis Collaboration* 1999, décerné par la Chambre de commerce de Laval. On reconnaissait ainsi la contribution de l'organisme au développement économique de Laval.

La Coopérative vit un véritable boom et ses finances s'en ressentent. L'exercice 1999-2000 s'est soldé par des revenus de 623 000 \$ pour un nombre total de 43 449 heures de service aux membres. Mais ce n'était pas suffisant. Malgré le PEFSAD qui a occasionné des revenus de 285 119 \$ et des subventions salariales totalisant 164 418 \$, la Coopérative de soutien à domicile de Laval a accusé un déficit de 30 287 \$ pour cet exercice (Coopérative de soutien à domicile de Laval, 2000 a).

Parmi les causes avancées par les dirigeants, on note : des problèmes administratifs avec Emploi-Québec, retardant l'embauche du personnel nécessaire afin de répondre à la demande croissante, la non-bonification du PEFSAD par le MSSS, qui devrait permettre au moins de couvrir le coût de revient des services dispensés, 14 \$ l'heure n'étant pas suffisant. On constate également que le tarif des services n'a jamais été augmenté depuis 5 ans, quoique le coût de la vie ait progressé de 15 % (Rapport annuel 1999-2000). Dans le but de maintenir une saine gestion, les dirigeants ont dû augmenter les tarifs de 1 \$ l'heure à partir du 1er juillet 2000.

Pour l'exercice 2000-2001, la Coopérative a donné 55 799 heures de service pour des revenus totalisant 813 769 \$. Elle a accusé cette fois un déficit de 34 881 \$. Ce manque à gagner

a été occasionné par des problèmes de recrutement. On a dû fonctionner avec 42 préposées alors qu'on avait de la demande pour 50 (Coopérative de soutien à domicile de Laval, 2001).

Mais la croissance ne se vit pas que dans les chiffres. Les gestionnaires ont peaufiné leurs outils de gestion. Le code d'éthique a été révisé et d'autres outils ont été créés comme le *Manuel de procédure de la Coopérative de soutien à domicile de Laval (entretien ménager)*. Les gestionnaires ont rédigé leur bilan social à l'occasion de leur cinquième anniversaire. Ils ont présenté un projet-pilote en répit-gardiennage à la Régie régionale de Laval. Ce projet devrait d'ailleurs voir le jour avant la fin du prochain exercice. Au cours de l'exercice 2000 -2001, la Coopérative de développement régional Montréal métro leur ont décerné le prix *Coop de l'année*. On soulignait ainsi leur mode de gestion et leur développement axés sur la croissance.

2. LES ACTEURS DE LA COOPÉRATIVE DE SOUTIEN À DOMICILE DE LAVAL

Plusieurs acteurs œuvrent au sein de la Coopérative dont : les employés de terrain, le personnel du soutien administratif, les cadres, les membres du conseil d'administration (qui formeront les trois comités), le conseil consultatif permanent et, enfin, les membres de la Coopérative.

2.1 Les employés de terrain

Comme on en a fait une corporation intermédiaire de travail (CIT) dès ses débuts, la Coopérative s'est donné, à ses origines, une double mission : celle de procurer à ses membres des biens et des services dans le domaine du soutien à domicile et celle d'intégrer en emploi les prestataires de la sécurité du revenu. Le passage au statut d'entreprise d'économie sociale a modifié quelque peu ces idéaux. On vise désormais à offrir des emplois aux personnes qui désirent réintégrer le marché du travail. Les prestataires de la sécurité du revenu ne sont plus le seul groupe visé.

Pour réaliser sa mission, la Coopérative favorise l'embauche d'un groupe vulnérable : des femmes, pour la plupart prestataires de la sécurité du revenu, et des chefs monoparentaux. Bref, des femmes pour lesquelles il serait difficile de trouver du travail et de développer les habiletés requises pour obtenir un emploi permanent (Coopérative de soutien à domicile de Laval, 1999 b : 3).

Afin de donner un juste aperçu de l'évolution des employés de terrain au sein de l'entreprise, nous nous attarderons d'abord à la période s'étalant de juin 1995 à mars 1998, moment où la Coopérative n'a plus le statut de CIT. Dans un deuxième temps, nous nous pencherons sur la période débutant en avril 1998 jusqu'à ce jour, période où la Coopérative devient une entreprise d'économie sociale.

2.1.1 Une CIT jusqu'en mars 1998

En raison de son statut de corporation intermédiaire de travail, la Coopérative signe au début de 1996, une entente Défi-Autonomie avec le ministère de la Santé et des Services sociaux conjointement avec le ministère du Revenu. Par cette entente, la Coopérative s'engage à offrir une formation à ses préposées admissibles au projet. À la fin du projet, le ou la préposée doit être

apte à faire un choix pour réintégrer le marché du travail. Ce choix porte sur les possibilités suivantes :

- un poste permanent au sein de la Coopérative ;
- un stage en entreprise ;
- un emploi dans une autre entreprise ;
- la création de sa propre entreprise dans un nouveau créneau ;
- le retour aux études.

Les dirigeants de la Coopérative s'acquittent bien de cette tâche même si elle est fastidieuse, car en plus de fournir des services à leur clientèle, ils doivent préparer leurs employés à réintégrer le marché du travail. La formation est divisée en quatre volets. Les deux premiers volets touchent plus particulièrement le travail de préposé. Le troisième volet touche l'aspect plus général de la formation et vise à identifier les préposées qui pourraient se recycler dans d'autres domaines. Le quatrième volet les aide à poursuivre leurs études ou à réintégrer le marché du travail. C'est à cette étape que les préposés doivent décider de leur avenir. C'est à ce moment aussi qu'ils décident s'ils restent à la Coopérative (Boivin et Fillion, 1997 : 24-25). La plupart des employés obtiennent un poste permanent au sein de la Coopérative.

Le nombre d'employés de terrain croît au même rythme que les affaires de l'entreprise. À l'automne 1996, six préposées assurent les services de soutien auprès des usagers, en mars 1997, on en compte 21 et enfin, au 31 mars 1998, la Coopérative de soutien à domicile de Laval compte 24 employés de terrain. Les salaires des préposées inscrites au programme Défi-Autonomie sont subventionnés en partie par le programme PAIE, qui assure le paiement du salaire minimum. La Coopérative assure la différence jusqu'à concurrence de 8 \$ de l'heure.

2.1.2 De mars 1998 à mars 2001

Dorénavant, la Coopérative n'est plus tenue de veiller à la réintégration de ses employés. Elle continue quand même à bénéficier d'emplois subventionnés et elle a toujours comme objectif la création d'emplois permanents. Au cours de ces trois années, l'effectif des employés de terrain double presque et passe à 48 en février 2001. Parmi ceux-ci, on retrouve :

- 46 préposées au soutien à domicile ;
- 2 préposés aux travaux lourds (hommes).

Afin de dresser le portrait socio-économique de ces personnes, nous avons utilisé les données issues de fiches signalétiques qui ont été remises à tous les employés de la Coopérative et qui nous ont été retournées par la direction en avril 2001. Quarante et une (41) préposées ont rempli ces fiches. Nous avons recueilli certaines informations auprès de l'administration pour les cinq préposées à l'entretien et les deux préposés aux travaux lourds qui ne les avaient pas remplies. Ces informations touchent l'âge, le sexe, le type d'emploi, le lieu de naissance et la durée d'emploi.

Pour cette raison, certains tableaux toucheront l'ensemble des 48 employés tandis que d'autres concerneront uniquement les 41 employées (toutes des femmes) qui ont rempli la fiche signalétique.

TABLEAU 1

Données sociodémographiques des 48 employés de terrain de la Coopérative de soutien à domicile de Laval

Âge					Sexe		Lieu de naissance	
Entre 18-29	Entre 30-39	Entre 40-49	Entre 50-55	55 et plus	Femmes	Hommes	Québec	Hors Québec
4	22	14	4		46	2	40	8

N.B. : 4 préposées n'ont pas mentionné leur âge

On remarque que les préposées au soutien à domicile sont uniquement des femmes. La Coopérative demeure ouverte à l'embauche des hommes pour le travail de préposé au soutien à domicile même si les 4 expériences vécues jusqu'ici n'ont pas été concluantes. Pour l'instant, les hommes s'éliminent d'eux-mêmes, ne répondant pas aux offres d'emplois annoncées par la Coopérative. Il semble que les compétences et les qualités demandées les empêchent d'offrir leurs services. Par ailleurs, les préposés aux travaux lourds sont exclusivement des hommes, parce que l'on croit qu'ils sont mieux en mesure d'exécuter des tâches fastidieuses et exigeantes physiquement. Lorsque l'équipe des travaux lourds sera plus grande, on prévoit y intégrer des femmes et leur donner les tâches ne requérant pas une trop grande force physique.

Concernant les tranches d'âge, les plus représentées chez les préposées au soutien à domicile sont les 30-39 ans dans une proportion de 50 % et les 40-49 ans dans une proportion de

32 %. La recherche d'une main-d'œuvre mature, ayant du vécu, expérimentée et à l'écoute de la clientèle, y est certainement pour quelque chose.

Chez les huit préposées qui sont nées hors du Québec, on retrouve deux personnes en provenance de la Croatie, une personne en provenance de la Slovaquie, deux personnes en provenance de l'Amérique latine, une Haïtienne, une Suisse et une Algérienne. On ne peut faire aucun parallèle entre ces représentantes de différents groupes ethniques et la population immigrante qui s'est implantée à Laval depuis les années 80, sinon peut-être pour la représentante de Haïti. Il semble que leur migration vers le Québec soit circonstancielle et tributaire des problèmes politico-économique vécus dans leur pays.

TABLEAU 2

Niveau d'études de 41 employées de terrain de la Coopérative de soutien à domicile de Laval

Secondaire	Collégial	Universitaire
38	3	0

Toutes les employées ont entrepris des études secondaires, 4 d'entre elles ont poursuivi jusqu'au secondaire IV, 23 ont terminé leur secondaire V et 3 ont terminé leur collégial. Ceci confirme le lien que l'on fait d'ordinaire entre le travail de préposé au soutien à domicile et le niveau d'étude qui se situe généralement au niveau secondaire.

TABLEAU 3

Situation avant l'entrée en fonction de 41 employées de terrain de la Coopérative de soutien à domicile de Laval

Sans emploi	7
Prestataire de la sécurité du revenu	16
Prestataire de l'assurance chômage	9
En emploi	8
Aux études	1
Autre	-

On remarque que 21 % des répondantes étaient prestataires de l'assurance-emploi, 20 % avaient un emploi et 17 % étaient sans emploi (sans chèque). Les prestataires de la sécurité du revenu représentent pour leur part 39 % des 41 préposées interrogées. C'est donc dire que la proportion des préposées qui étaient éloignées de l'emploi représente 46 % contre 41 % qui étaient dans une dynamique d'emploi ou qui en étaient très peu éloignées.

TABLEAU 4

Statut civil de 41 employées terrain de la Coopérative de soutien à domicile de Laval

Célibataire	4
Union de fait	8
Séparée	6
Famille monoparentale	17
Mariée	5
Veuve	1

Les femmes de famille monoparentale sont fortement représentées au sein de la Coopérative, elles représentent 41 % des 41 répondantes. Un recoupement avec la variable sécurité du revenu a permis de constater que 69 % des femmes qui bénéficiaient des prestations de la sécurité du revenu avant d'intégrer la Coopérative, étaient mères d'une famille monoparentale.

2.1.3 Les motivations de travail

Parmi les questions inscrites sur la fiche signalétique, nous avons demandé aux préposées quelles étaient les raisons qui les avaient motivées à travailler au sein de la Coopérative.

Parmi les raisons mentionnées, on retrouve dans une très grande proportion le goût de venir en aide aux personnes âgées et d'en prendre soin (15). Certaines expriment le sentiment de vouloir se rendre utiles, d'aider les gens et de se sentir appréciées (9). D'ailleurs, plusieurs affirment les aimer (4). Elles parlent aussi de la nécessité de se trouver un emploi stable (9) et des bonnes conditions de travail qui existent à la Coopérative, plus particulièrement des horaires de travail (6) et l'esprit d'équipe que l'on y retrouve (2).

2.2 Le personnel au soutien administratif

Six personnes travaillent au soutien administratif à l'intérieur de la Coopérative. On retrouve une secrétaire, une réceptionniste, une responsable de la comptabilité, une responsable des horaires, une adjointe administrative et enfin deux chefs d'équipe. Tout ce personnel est féminin et parmi les raisons qui ont motivé leur implication dans la Coopérative on retrouve : l'atmosphère et l'équipe de travail, ainsi que la mission de l'entreprise.

Trois d'entre elles ont terminé un secondaire IV ou un secondaire V et trois autres ont terminé d'une à trois années au niveau collégial. Fait à noter, les deux chefs d'équipe se situent dans cette catégorie, l'une d'elles ayant même fait deux années de formation en technique infirmière.

Deux d'entre elles travaillent à la Coopérative depuis plus de trois ans. Trois autres sont là depuis plus d'un an et enfin la dernière est arrivée il y a environ 7 mois.

2.3 Les cadres

La direction générale est assumée par Mme Manon Loranger, diplômée en administration des affaires, option management. Son expertise de travail se situait en grande partie au niveau de la gestion d'une équipe de travail de 250 personnes à la compagnie Avon où elle a travaillé pendant près de cinq ans. Elle s'occupait alors de budget, de planification, de marketing, de recrutement et de formation. Après avoir quitté cet emploi, elle a travaillé dans le secteur de la vente à domicile de vêtements et elle a dirigé une agence de placement temporaire à Laval. Ce type d'emploi ne lui convenait pas, " la business pour la business " ce n'est pas pour elle (Entrevue n° 1, 2001 : 2).

Elle est en fonction depuis les débuts du projet, plus exactement le 25 mai 1995, et s'est retrouvée là par pur hasard. Elle cherchait depuis deux ou trois ans à travailler dans un milieu plus humain, plus directement relié aux personnes.

Son curriculum vitae a été déposé au comité à la toute fin de la sélection et elle a été embauchée. Lorsqu'elle a débuté, son salaire était de 25 000 \$, au 1er avril 2001, il a été de 42 000 \$.

Mme Loranger veut apporter quelque chose à la société, changer quelque chose dans la vie de quelqu'un, aider les gens, ne pas juste travailler pour une paye. À la Coopérative, elle se considère comblée. Elle se rapproche du domaine de la santé, domaine qui lui plaît par-dessus

tout et qu'elle n'aurait pu intégrer, croit -elle, avec ses expériences de travail passées (Entrevue n° 2, 2001 : 2).

S'il lui est arrivé de chercher un autre poste durant ces six années, c'est parce qu'elle trouve les contraintes budgétaires parfois très frustrantes. Cependant, elle avoue ne pas se voir ailleurs (Entrevue n° 1, 2001 : 3).

Elle est secondée par une directrice adjointe : Mme Nicole Demers, également présente dès le démarrage de l'entreprise. Celle-ci a été d'abord embauchée pour organiser la conférence de presse lors de l'ouverture officielle. Rapidement on a reconnu ses forces en communication et relations humaines et elle s'est vue octroyer deux autres contrats pour le développement du plan marketing et pour l'aide au développement de la Coopérative. Par la suite, on l'a promue au poste de directrice adjointe, poste qu'elle occupe toujours depuis.

Après s'être impliquée dans le monde syndical pendant plusieurs années, Mme Demers s'est retrouvée comme responsable des pensionnaires au pensionnat Saint-Nom-de-Jésus-de-Marie. Elle y travaillait depuis plus de quatre ans lorsqu'elle a vu le poste d'agente de liaison annoncée dans un journal. Son implication au sein de la Coopérative est surtout liée à la conviction que des gens responsables et professionnels doivent voir à la mise en place et au maintien de services adéquats pour les personnes âgées. Si ce n'est pas nous, qui d'autre y verra ?

La directrice et la directrice adjointe ont vraiment à cœur la destinée de l'organisme et sont en grande partie responsables de son succès. Rien n'est laissé en plan. On accorde de l'importance à toutes les facettes de l'organisation, que ce soit les relations avec la communauté, ou la satisfaction des usagers, les relations avec le personnel, la formation, les sources de financement, les procédés administratifs, etc. " On a fait des efforts épouvantables pour créer une bonne équipe et tout ce qui entoure la qualité de vie, la collaboration, le respect. " (Entrevue n° 1, 2001 : 2)

2.4 Les membres du conseil d'administration

Tous bénévoles, ils sont au nombre de 10 pour l'exercice 2000-2001. Tel que mentionné plus haut, on recherche des professionnels retraités pour combler ces postes, car on les considère mieux en mesure de gérer une entreprise de ce type. " Dans les faits, les membres du conseil d'administration ont été sélectionnés, car on avait déterminé qu'il était extrêmement important de recruter des gens d'expérience ayant une expérience de gestion, ayant été administrateurs et

étant capables de travailler en groupe, sinon cela risquait de s'écraser dès les débuts. ”(Entrevue n° 4 2001 : 1)

Cependant, depuis les débuts de la Coopérative, on ne réussira pas toujours à combler les postes vacants au sein du conseil d'administration. Ce qui constitue toujours un problème pour la Coopérative.

Pour la période 2000-2001, on retrouve au conseil d'administration six hommes et quatre femmes. Ce sont tous des retraités sauf un qui se définit comme semi-retraité.

Presque tous ont terminé des études universitaires. Ils ont œuvré dans différents secteurs professionnels tels que : gestion, administration, droit, diététique, santé, enseignement, finance, gestion scolaire, gestion informatique.

Parmi les raisons de leur implication dans la Coopérative, on retrouve : le désir de s'engager socialement, le goût de servir les personnes âgées et les démunis, un intérêt marqué pour les personnes handicapées ou à autonomie réduite, le désir de contribuer à une entreprise collective.

Lors d'une entrevue avec deux des administrateurs de la Coopérative, MM. Jean Piché et Gaétan Raymond, ils nous en ont dit plus sur leurs motivations : “ Ma première motivation était de rester en contact avec les gens, de pouvoir aider les gens qui manquaient de ressources. La Coopérative a pour but d'aider les gens dans le besoin. ” (Entrevue n° 5, 2001 :1). “ C'est comme cela que je me suis impliqué dans la Coopérative parce qu'il y avait des objets charitables pour des personnes défavorisées dans la société. ”(Entrevue, n° 5, 2001 : 1)

Trois d'entre eux ont d'abord été des usagers et ont proposé leurs services lors d'une assemblée générale. C'est le cas notamment du président actuel, M. Serge Maltais qui, deux mois après avoir accédé au statut de membre, s'est présenté tout d'abord à l'assemblée générale comme administrateur. Un an plus tard, il accède au poste de président. Tout comme les deux autres administrateurs, c'est son sens du bien commun qui l'a amené à s'impliquer. Son passé de conseiller syndical en fait quelqu'un d'engagé socialement. C'est pour cela qu'il était à l'assemblée générale et qu'il s'est beaucoup impliqué dans la Coopérative, la considérant comme “ une bonne œuvre sociale en regard de sa mission ” (Entrevue, n° 3, 2001 : 1).

2.5 Les membres du comité consultatif

Le conseil consultatif permanent s'apparente à un comité aviseur. Il a pour mandat de soutenir la Coopérative dans ses efforts et de s'assurer de son orientation. Les membres de ce comité sont des personnes déléguées par tous les partenaires (une par partenaire) qui apportent

une contribution significative à la Coopérative. On retrouve donc au début, un représentant de la RRSSSL, un représentant de la Ville de Laval, un représentant du mouvement coopératif Desjardins, un représentant de chacun des quatre CLSC, un représentant des travailleurs de la Coopérative, le président et la directrice de la Coopérative et enfin, le représentant de tout partenaire activement impliqué, sous réserve d'acceptation par les membres en poste du conseil.

Cependant à l'usage, il s'avère que certains des partenaires pressentis ne s'impliquent pas beaucoup ou pas du tout. La Ville de Laval n'investit rien et ne prête pas de locaux, et le représentant local du mouvement Desjardins n'a pas de temps à consacrer à la Coopérative. De plus, on doit se rendre à l'évidence que le représentant des travailleurs ne sait pas trop ce qu'il vient faire là et, à la longue, il ne se présente plus au conseil consultatif (Dagenais, 1998 : 1).

Lors de l'exercice 2000-2001, nous retrouvons un membre de la Fédération des caisses populaires Desjardins, un membre du CLE, un membre de la RRSSSL, cinq membres représentant les CLSC et enfin, le président et la directrice de la Coopérative de soutien à domicile de Laval.

2.6 Les membres de la Coopérative

Pour être admises comme membres, les personnes doivent, entre autres, être âgées de 50 ans et plus ou faire partie de la clientèle des services à domicile⁶, être susceptibles d'utiliser les services offerts par la Coopérative, demeurer à domicile, payer une part sociale de 10,00 \$.

Depuis sa reconnaissance comme entreprise d'économie sociale, la Coopérative admet maintenant des membres auxiliaires qui sont représentés par les ménages actifs requérant des services à domicile. Faute de personnel, la Coopérative ne suffit pas à la demande. Pour l'instant, elle privilégie sa clientèle cible et lorsque la situation le permettra, elle tentera de rejoindre un plus grand nombre de ménages actifs.

Au 31 mars 2001, la Coopérative compte 2 876 membres dont environ 1 500 utilisateurs réguliers. Les données suivantes brossent un tableau de la clientèle de la Coopérative au 31 mars 2000. D'après la directrice, Mme Lorange r, ces données n'ont pas beaucoup changé pour l'exercice venant de se terminer en mars 2001 :

- plus de la moitié de la clientèle est constituée de femmes seules ;

⁶ Toute personne, peu importe son âge, présentant une ou des incapacités temporaires ou permanentes dont la cause peut être physique, sociale ou psychologique, et devant recevoir à son domicile une partie ou l'ensemble des services requis.

- plus de 61 % des usagers se situent dans le groupe des 70 ans et plus ;
 - une quantité importante des membres sont des personnes handicapées ;
 - plus de 49 % des usagers de la Coopérative ont des revenus inférieurs à 20 000 \$
- (Coopérative de soutien à domicile de Laval, 2000 a).

En mars 2001, les membres auxiliaires qui sont des ménages actifs avoisinent le nombre de 5 et l'on compte environ 150 bénéficiaires du fonds d'aide aux démunis.

TABLEAU 5

Évolution du *membership* depuis les cinq dernières années à la Coopérative de soutien à domicile de Laval

1996-1997	630
1997-1998	1 015
1998-1999	1516
1999-2000	2089
2000-2001	2876

Source : Coopérative de soutien à domicile de Laval, 2000 b

Coopérative de soutien à domicile de Laval, 2001

Cette croissance exponentielle du *membership* est due en grande partie à l'ajout de nouveaux segments d'intervention imputables au virage ambulatoire (chirurgie d'un jour, nouvelles mamans, personnes vivant avec le VIH), à l'ajout des ménages actifs et au vieillissement général de la population lavalloise (Coopérative de soutien à domicile de Laval, 2000 b).

2.7 Le réseau

La Coopérative de soutien à domicile de Laval peut compter sur un vaste réseau afin de poursuivre sa mission. Celui-ci est constitué d'organismes gouvernementaux et paragouvernementaux, du secteur coopératif financier et communautaire.

2.7.1 Les quatre CLSC

Promoteurs de la nouvelle coopérative, les quatre CLSC maintiennent une relation étroite avec l'organisme. Les procédés administratifs développés préalablement (conseil consultatif permanent et protocole) ont pour but d'assurer et de maintenir une complémentarité entre les quatre CLSC et la Coopérative, et ils jouent toujours pleinement leurs rôles.

Le Fonds d'aide aux démunis, lui aussi créé par les CLSC, est reconduit chaque année et permet d'offrir des services à une clientèle de personnes âgées malheureusement appauvries. Par ailleurs, les CLSC s'impliquent dans différents comités, afin d'assurer la pérennité de l'organisme et de contribuer à la formation des préposées. Les trois organisateurs communautaires qui ont présidé à la naissance de l'organisme suivent assidûment les réunions de la Coopérative et font partie des différents comités.

2.7.2 La Régie régionale de la santé et des services sociaux de Laval

“ Sachez, M. le président, Mme la directrice générale, que nous serons toujours à vos côtés pour cheminer vers le respect social que vous accordez aux gens de notre milieu. Aujourd'hui, au nom de la Régie régionale de Laval, je renouvelle notre engagement devant vous : nous ne ménagerons aucun effort pour assurer aux personnes âgées, et à ceux qui en ont besoin, le meilleur accès possible aux services et les meilleurs services qu'il soit possible de rendre. ” (Bédard, 2000)

C'est en ces termes que M. Jean-Louis Bédard, président de la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Laval, soulignait le partenariat existant entre les deux organismes, lors de la célébration du cinquième anniversaire de la Coopérative. Présente aussi depuis le tout début, la Régie collabore avec la Coopérative de plusieurs façons. D'abord, par un soutien financier : n'oublions pas que c'est la Régie qui attribue une subvention récurrente de 50 000 \$, par le biais des CLSC, et qui offre gratuitement depuis quelques années, *via* le Centre jeunesse, le local de la Coopérative. De plus, on retrouve un membre de la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Laval sur le comité consultatif permanent. Ensuite, elle collabore

de façon générale avec la Coopérative, en offrant un support pour le développement de l'organisme. Enfin, la Régie a appuyé la candidature de la Coopérative comme entreprise d'économie sociale.

2.7.3 L'assurance-vie Desjardins-Laurentienne (AVDL)

La formule coopérative bénéficie de l'appui de l'assurance -vie Desjardins-Laurentienne (AVDL) qui s'intéresse depuis le début aux coopératives de services à domicile.

En 1993, l'AVDL a déposé au conseil d'administration de la Confédération une étude exhaustive sur les problèmes de vieillissement de la population. On y a constaté que le premier besoin des aînés était de demeurer le plus longtemps possible à la maison. Pour répondre à ce besoin, on a conçu les premiers produits d'assurance-santé telles que la convalescence, l'hébergement, etc. Mais il fallait aussi des services d'assistance à domicile. Comme on voulait des services de très grande qualité et qu'on ne voulait pas nécessairement créer ces services, ni avoir recours à des entreprises multinationales comme Upjohn et Medys, comme c'était le cas pour la plupart des assurés, on a pensé au modèle des coopératives. Jules Pichette, un ex-représentant de l'assurance-vie Desjardins en Estrie, avait fondé auparavant la première coopérative de ce type à Sherbrooke en 1989 et avait aidé à la mise sur pied de la coopérative de services Rive-Sud de Lévis. Ces organismes ayant fait la preuve de leur efficacité et de leur professionnalisme, l'AVDL y a vu une opportunité de contribuer à établir un réseau coopératif et de profiter de ses retombées (Rompré, 1998 : 7).

Les dirigeants de l'AVDL n'ont jamais caché le fait qu'ils voyaient là une occasion de faire des affaires et qu'ils voulaient tapisser de coopératives de services l'ensemble du Québec. "La mise sur pied d'un tel réseau de coopératives repose, bien sûr, sur certaines valeurs traditionnelles d'entraide, mais aussi sur des objectifs d'affaires. On ignore quelle est exactement la part du marché en 1998, mais tout le monde sait qu'elle va devenir énorme." (Turcotte, 1998)

Leur apport consiste en la dispensation de conseils, la conception et l'impression de dépliants publicitaires, à la conception d'un formulaire à triple exemplaire pour la gestion du temps et la facturation. L'AVDL, offre également, en collaboration avec les caisses concernées, 60 \$ de service à domicile gratuit, aux personnes qui adhèrent à l'assurance-prêt Desjardins ou à l'assurance-sécurité Desjardins. Cette forme de publicité ne dure cependant qu'une année. Au total, l'aide au démarrage de coopératives d'aide à domicile se situe aux alentours de 15 000 \$ (AVDL, 1998). La Coopérative de soutien à domicile de Laval a pu bénéficier de cette promotion ainsi que de la conception et l'impression de ses dépliants publicitaires.

L'AVDL s'engage activement dans la promotion de cette formule en lançant un appel à tous les dirigeants et retraités du mouvement afin qu'ils suscitent, dans leur milieu respectif, des coopératives de soins à domicile. Un service d'information avec un numéro de téléphone spécifique est même offert à des personnes qui veulent obtenir plus d'information sur l'aide que peut apporter l'AVDL au démarrage d'un projet de ce type (Rompré, 1996 : 11).

Enfin, elle a aussi aidé à la mise sur pied de la Fédération des coopératives de services et de soins de santé du Québec (FCSSSQ), qui a vu le jour le 5 août 1996, en fournissant l'ameublement, les ordinateurs et en couvrant les frais de documentation (Rompré, 1998 : 6).

En 1999-2000, c'est l'AVDL qui a payé la formation donnée par la Chaire de coopération Guy Bernier aux administrateurs de la Coopérative.

2.7.4 La Fédération des coopératives de services et de soins de santé du Québec, nouvellement appelée la Fédération des coopératives de services à domicile du Québec

Le 16 septembre 1996, les cinq coopératives de services à domicile se sont dotées d'une fédération dont le mandat était d'aider les groupes qui voulaient organiser et implanter des coopératives de services à domicile dans leur milieu. Les différentes coopératives de l'ensemble du territoire québécois pouvaient ainsi s'organiser et profiter du pouvoir conféré à un réseau.

La Fédération offre un soutien technique et logistique aux coopératives pour ce qui touche l'organisation des services, le financement, la promotion et la formation. Les membres bénéficient également d'une assurance collective, d'une assurance-santé, d'une plateforme informatique pour l'affectation du personnel et la comptabilité de l'entreprise. La Fédération fournit en outre de la documentation et de l'aide technique lors du démarrage d'une coopérative. Enfin, la Fédération s'efforce d'établir un réseau uniforme, un souhait cher à l'AVDL, qui veut être assurée d'un service de qualité. Pour la directrice, Manon Loranger, ce qui rend la Fédération intéressante, c'est de pouvoir échanger avec des directeurs généraux qui sont aux prises avec les mêmes problèmes et qui valident les décisions qu'elle a prises ou qui trouvent des solutions différentes (Entrevue n° 1, 2001 : 24).

Lors de la fondation de la Fédération, l'on comptait cinq coopératives. Mais le portrait s'est transformé rapidement. À la fin 1997, la Fédération comprenait 7 organismes, à la fin 1998, elle en avait 21 et en avril 1999 on en dénombrait 30. Au 30 juin 2000, on a compté 33 coopératives et deux organismes à but non lucratif.

En mars 1999, la Fédération a changé de nom. On a décidé, afin de ménager les susceptibilités et de délimiter les champs d'intervention, de la nommer désormais la Fédération

des coopératives de services à domicile du Québec (FCSDQ). Cette appellation, par contre, choque les coopératives qui offrent des soins à leurs membres et qui continuent à le faire malgré le tollé provoqué par la Confédération des syndicats nationaux (CSN) en avril 2001.

2.7.5 La Confédération des caisses Desjardins

En octobre 1997, le conseil d'administration de la Confédération des caisses Desjardins a décidé d'aider concrètement au développement des coopératives locales et de leur fédération. Toutes les instances locales du mouvement sont encouragées à aider les coopératives et à investir selon leurs moyens. Pour sa part, le conseil s'engageait à fournir une subvention de près de 100 000 \$ par année durant trois ans, afin de supporter le démarrage de la Fédération des coopératives de services et de soins de santé du Québec (FCSSSQ).

2.7.6 Les Caisses populaires

La Caisse populaire de la localité où se trouve la Coopérative de soutien à domicile de Laval donne aussi un coup de pouce à l'organisme. Son aide se répartit comme suit :

- publication d'un publi-reportage dans le *Courrier Laval* ;
- concours et tirages publiés dans les journaux locaux, le journal *Ma Caisse*, et dont les prix sont donnés en heures de service à domicile ;
- achat de publicité dans le journal *Liaison* ;
 - commanditaire de la candidature de la Coopérative au prix *Dunamis*, etc.

2.7.7 Emploi-Québec

Dès la création de la Coopérative de soutien à domicile de Laval, Emploi-Québec s'y est intéressé. L'organisme gouvernemental a orchestré l'utilisation de différentes subventions telles que : PAIE, ententes de subventions salariales d'insertion et enfin Fonds de lutte contre la pauvreté. Un représentant du Centre travail Québec (CTQ), maintenant appelé Centre local d'emploi (CLE), siège de façon non assidue au comité consultatif depuis l'exercice 1997 -1998.

2.7.8 Le gouvernement du Québec

En 1997, le Gouvernement a annoncé son intention de modifier la Loi sur le développement des coopératives afin que la Société de développement industriel (SDI) puisse désormais garantir les prêts consentis à ces regroupements par les institutions financières.

Le Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique (PEFSAD), adopté lors du budget de mars 1997, devait pour sa part susciter la demande nécessaire à la mise sur pied des coopératives. Par ce programme, le Gouvernement comptait créer près de 6 000 emplois. D'abord prévu pour trois ans, le PEFSAD a cependant été reconduit jusqu'en 2001. En mars 2001, dans le discours du budget présenté par la ministre Pauline Marois, le programme est devenu récurrent. Une injection additionnelle de 15,8 millions dans le réseau de l'économie sociale en juin 2001 démontre également que l'État prend l'économie sociale au sérieux et désire travailler à la consolider.

Dans le budget Landry 1999-2000, le Gouvernement a introduit à partir de janvier 2000, un crédit d'impôt pour les personnes âgées de 70 ans et plus, en perte d'autonomie. Ce crédit d'impôt leur permet de se payer des services de maintien à domicile en dehors des CLSC. Cette mesure, il va sans dire, est mal vue par la CSN et est au cœur d'un débat actuellement sur les champs dévolus aux entreprises d'économie sociale et aux CLSC (Dutrisac, 2000 : A6).

Ceci dit, la Coopérative de soutien à domicile de Laval, a pris position dans ce débat. Les membres du conseil d'administration sont d'accord à l'effet de ne pas donner de soins à domicile.

2.7.9 Participation à d'autres conseils d'administration et présence dans le milieu

La directrice siège au conseil d'administration du Centre local de développement (CLD) de Laval, qui gère le budget pour le développement de l'économie sociale. Elle siège également au Comité régional de l'économie sociale de Laval, qui est le Comité aviseur du Conseil régional de développement (CRD) de Laval pour tout ce qui touche le développement de l'économie sociale. Ce comité s'affaire présentement à mettre sur pied la Table des directeurs généraux des entreprises d'économie sociale à Laval qui sont environ au nombre de 20.

La directrice adjointe siège au conseil d'administration du Carrefour d'intercultures de Laval afin de mieux connaître les besoins des différentes ethnies résidant à Laval et de développer une habitude de collaboration entre la Coopérative et les communautés culturelles. De plus, on s'assure de la participation d'associations culturelles, comme l'association arménienne ou l'association grecque, pour les communications entre les usagers et les représentants de l'organisme.

Par l'entremise de la directrice adjointe, la Coopérative est présente activement dans le milieu, à titre de membre ou siégeant au conseil d'administration de plusieurs organismes partenaires, tels que :

- l'Association québécoise pour la défense des droits des retraités et préretraités (AQDR) ;

- le Comité permanent des fêtes des aînés ;
- la Table de concertation abus-violence envers les aînés de Laval ;
- la Table de coopération des aînés de Laval ;
- l' Association de gérontologie québécoise.

La Coopérative collabore également avec plus d'une cinquantaine d'organismes communautaires lavallois desservant les mêmes clientèles. Ce n'est pas un partenariat formel comme avec la RRSSSL ou les CLSC mais il est tout aussi important. C'est encore Nicole Demers, la directrice adjointe qui en a la charge. Elle rencontre tout le monde, voit comment ils travaillent et prend la décision de s'associer à eux lorsqu'elle juge qu'ils sont respectueux et qu'ils travaillent correctement. Ces organismes réfèrent des clients potentiels et la Coopérative fait de même de son côté. Elle peut leur offrir également des certificats-cadeaux ou encore un espace gratuit dans leur journal interne (Entrevue n° 1, 2001 : 25).

D'ailleurs, afin de favoriser la circulation de l'information, la Coopérative offre à ces organismes, à tour de rôle, une page gratuite dans son journal trimestriel pour que les membres de la Coopérative soient informés des ressources de leur milieu. La Coopérative invite aussi les organismes partenaires détenant un site Web, à inscrire leur adresse à sa page de sites intéressants sur son propre site Web, en contrepartie de la réciprocité.

- Cette collaboration, de type proactif et en consultation continue avec les intervenants de première ligne, aide la Coopérative à mieux diriger ses services et à adapter ceux-ci à des problèmes particuliers.

- Elle permet également de référer des gens qui ignorent l'existence ou ne connaissent pas l'étendue des services des différents organismes communautaires du territoire lavallois (Coopérative de soutien à domicile de Laval, 1999 b : 2 ; 2000 a)

3. LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE

Dans ce chapitre, nous analyserons dans un premier temps la répartition des pouvoirs à l'intérieur de l'entreprise et dans un deuxième temps, ses rapports avec l'extérieur.

3.1. Le statut juridique et les objets

La Coopérative de soutien à domicile de Laval est une coopérative d'usagers formée en vertu de la Loi sur les coopératives. Selon ses statuts, les objets de la Coopérative sont les suivants :

Exploiter une entreprise en vue de procurer à ses membres des biens et des services dans le domaine du soutien à domicile, 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 (article 3.1).

À l'intérieur de l'objet général des statuts de la Coopérative, le conseil d'administration a toujours le droit d'engager de nouvelles activités, sous réserve de les faire approuver par ses membres à la prochaine assemblée générale annuelle. Il peut aussi suspendre certaines activités de la même façon :

- entretien ménager courant ;
- grand ménage ;
- réparations et menus travaux ;
- entretien extérieur : tonte de gazon, jardinage, etc. ;
- gardiennage simple ;
- tout autre service, sur recommandation du conseil et après acceptation par l'assemblée générale des membres (article 3.2).

3.2 La convention liant la Coopérative de soutien à domicile de Laval et les CLSC lavallois

Les promoteurs de la Coopérative ont prévu la ratification d'une convention devant délimiter les responsabilités respectives des deux entités, régler les rapports entre les parties et préciser les mécanismes de règlement de litige (Fortin, Isabel et Plante, 1994 a : 19).

Cette convention a été instaurée afin d'éviter tous les malentendus qui pourraient exister entre deux institutions de même type. " Il faut prévoir des lieux pour valider si on a la même perception des besoins, la même perception de la manière de les résoudre, bref, des lieux où l'on

se parle pour éviter les malentendus et afin d'éviter qu'un problème mineur prenne des proportions gigantesques. Ça nous est apparu fondamental au succès de la Coopérative." (Entrevue n° 4, 2001 : 3)

Les faits saillants de cette convention sont :

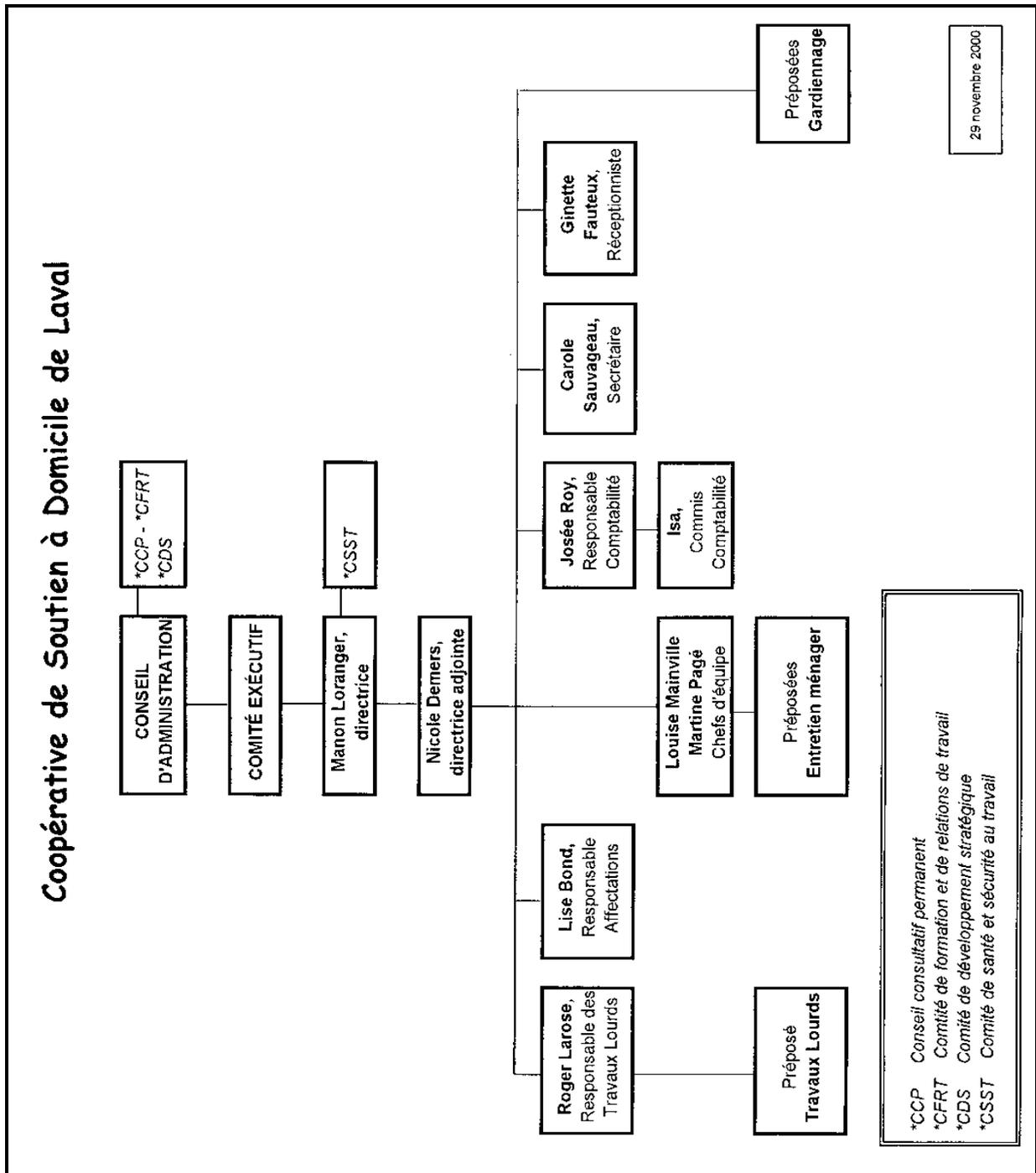
- la définition du projet et des services, y est exclu tout service d'hygiène personnelle, de gardiennage complexe ou autre relevant des attributions des auxiliaires familiales ;
- la création d'un conseil consultatif permanent composé des 4 CLSC et des autres partenaires financiers. Parmi ses attributions, on retrouve toutes les questions liées à la convention. Nous verrons plus loin l'ensemble de ses responsabilités ;
 - la création d'un fonds d'aide pour les démunis.

3.3 Les rapports de pouvoir à l'interne

Nous tentons ici de repérer le degré de pouvoir (formel ou informel) attaché à chaque poste, le degré d'inclusion des acteurs de la Coopérative de soutien à domicile de Laval et leurs acquis.

SCHÉMA 1

Organigramme de la Coopérative de soutien à domicile de Laval



3.3.1 L'assemblée générale des membres

L'organisme est chapeauté par l'assemblée générale des membres. Les membres y sont convoqués une fois par année pour prendre connaissance du rapport annuel, statuer sur les trop perçus ou excédents, élire des administrateurs etc. C'est le conseil d'administration qui convoque, fixe la date, l'heure et l'endroit de toute assemblée générale. Les votes sont pris généralement à main levée. Suivant la règle coopérative, chaque membre a droit à un seul vote. L'assemblée annuelle des membres doit être tenue dans les 4 mois qui suivent la fin de l'exercice financier.

3.3.1.1 Les membres

Pour devenir membre de la Coopérative, il faut satisfaire à un ensemble d'exigences dont les plus importantes s'énumèrent ainsi : faire partie de la clientèle visée, acquérir une part sociale de 10,00 \$, payer sa cotisation annuelle, demeurer à domicile, être admis par le conseil (Règlement de régie interne, article 6.1).

Il est possible de devenir membre auxiliaire si l'on reçoit des services et qu'on paie une cotisation. Cependant on n'a pas droit de vote et l'on ne peut siéger aux postes d'administrateurs (Règlement de régie interne, article 6.2).

3.3.1.2 L'inclusion des membres

Les membres sont sollicités afin de faire partie de l'assemblée générale qui a lieu chaque année. La prochaine assemblée est annoncée dans le journal trimestriel *Liaison* ou sur le site *Internet*, bref, tous les usagers sont invités à se présenter. Il arrive même que l'on conduit certains usagers à l'assemblée. La participation à la première assemblée générale était de 20 membres sur un total de 470 membres. Encore aujourd'hui la participation est faible. Lors de la dernière assemblée en juin 2000, 25 membres se sont prévalus de ce droit alors que le nombre de membres s'élevait à plus de 2 000. Les raisons pour expliquer ce manque de participation sont multiples.

Pour Normand Plante, organisateur communautaire au CLSC Sainte-Rose, ceci tient du fait qu'il y a des gens qui ont plus d'aptitudes, d'intérêts et d'affinités pour assumer le pouvoir dans les organisations. Ce sont donc eux qui se retrouvent aux commandes (Entrevue n° 4, 2001 : 2). Le président, la directrice et les deux administrateurs rencontrés en entrevues sont d'accord sur ce point de vue. Ils ajoutent cependant que la moyenne d'âge des usagers est de 75 ans et qu'ils ont de la difficulté à se déplacer aux assemblées. Ce serait différent s'ils avaient entre 20 et 60 ans (Entrevue n° 5, 2001 : 3 ; Entrevue n° 3, 2001 : 2 ; Entrevue n° 1, 2001 : 9).

On pense pouvoir quand même faire quelque chose pour augmenter le nombre des usagers aux assemblées. Pour Jean-Pierre Fortin, organisateur communautaire au CLSC du Marigot, les assemblées sont technocratiques et bureaucratiques et s'il y avait des débats, si on invitait les gens à exprimer leurs besoins, ils viendraient plus (Entrevue n° 4, 2001 :2). Pour le président, M. Maltais, cette sous-représentation demeure une faiblesse pour la Coopérative. En faisant plus de publicité et d'animation, il croit que leur nombre pourrait augmenter à 50 (Entrevue n° 3, 2001 : 2).

Pour Mme Loranger, directrice, on pourrait peut-être prendre exemple sur la Coopérative de Sherbrooke, qui avait téléphoné à tous ses membres un mois avant l'assemblée. À peu près 175 usagers se sont présentés cette fois-là. Mais ceci demande beaucoup de temps et la Coopérative n'a pas encore mis ce projet à exécution (Entrevue n° 1, 2001 : 9).

Par contre, les administrateurs considèrent être en mesure de bien représenter les usagers et de comprendre leurs besoins parce qu'ils sont à leur écoute, qu'ils prennent note de leurs commentaires et critiques et qu'ils y répondent. L'augmentation du nombre d'usagers en est la preuve. Les deux gestionnaires en place leur ont toujours fidèlement rendu compte de l'état d'esprit des usagers et des problèmes que l'administration rencontrait avec eux (Entrevue n° 5, 2001 : 3)

Outre le conseil d'administration, fréquemment les membres sont sollicités pour se joindre à différents comités, tels que le comité de formation et le comité de gestion des plaintes, et au journal d'information trimestriel. Il n'y a malheureusement jamais eu de membres qui se sont impliqués dans ces différentes activités.

Cependant, les membres ont un pouvoir extraordinaire, celui d'évaluer la prestation de services. À la Coopérative, on considère qu'en tout temps, les membres peuvent téléphoner ou écrire afin de faire part de leurs insatisfactions, de leurs préoccupations et de leurs commentaires. De plus, on trouve un questionnaire d'évaluation des services dans le journal *Liaison*. " La présence à l'assemblée, au conseil d'administration ou aux comités, c'est bien ; mais ce qui est important surtout, c'est que les gens comprennent ce que cela leur donne d'acheter un service à la Coopérative plutôt que dans une entreprise privée. Ils ont le droit de parole et nous on a l'obligation d'écouter. " (Entrevue n° 1, 2001 : 9)

Il faut dire cependant que le nombre de plaintes est très faible et qu'en général, celles-ci ne touchent pas le travail comme tel mais plutôt les horaires, les taux ou les services offerts. " Parfois, quand une usagère se plaint du travail d'une préposée, on se rend compte que c'est parce qu'elle a une notion de la propreté différente de la Coopérative ou qu'elle juge sévèrement

une nouvelle préposée qui ne travaille pas comme l'autre. Il faut alors que la nouvelle se présente quatre à cinq fois chez l'utilisateur avant de devenir l'équivalent de l'autre. ”(Entrevue n° 1, 2001 : 10)

3.3.2 *Le conseil d'administration*

Vient ensuite le conseil d'administration composé actuellement de 10 personnes qui sont élues pour un mandat de deux ans lors de l'assemblée générale⁷. Chaque année, la moitié des postes sont vacants et l'on doit procéder à une autre élection. Le conseil d'administration de la Coopérative se réunit au minimum cinq fois par année et les décisions sont prises à la majorité des voix exprimées. Entre autres responsabilités, le statut d'administrateur impose de :

- décider des politiques à donner à l'entreprise ;
- voir à ce que les programmes et activités s'y inscrivent ;
- établir des services qui répondent aux besoins des membres ;
- contrôler les opérations courantes et d'en évaluer la performance.

Depuis la création de l'organisme, le conseil d'administration est appelé à prendre des décisions importantes telles que : appuyer le projet de transformer l'organisme en entreprise d'économie sociale, approuver le déménagement de l'entreprise, endosser une politique restrictive d'annulation de services afin de réduire les pertes, approuver un projet de répit-gardiennage, approuver la création d'une fondation, décider d'augmenter les tarifs, etc.

Les administrateurs se sont réunis à 10 occasions en 2000-2001. Depuis les débuts de l'entreprise, on ne peut que remarquer leur implication et leur disponibilité. D'ailleurs, certains sont présents depuis la première heure : M. Jean-Jacques Bérard, ancien président, et M. Gaétan Raymond, secrétaire. “ Le fait qu'ils soient si professionnels, solides et qu'ils aient une si grande confiance en la direction donne le ton aux nouveaux administrateurs qui se joignent à la Coopérative. ”(Entrevue n° 1, 2001 : 4)

Les administrateurs se sentent réellement impliqués dans la gestion de l'entreprise. M. Gaétan Raymond nous donne une bonne idée du processus démocratique vécu à l'intérieur du conseil d'administration : “ Je vous assure qu'il y a toujours délibération. Il y a naturellement des sujets qui sont débattus plus que d'autres, il y a d'autres sujets où certains administrateurs

⁷ Article 8.1 du Règlement de régie interne tel qu'adopté par l'assemblée annuelle des membres le 19 juin 1998. Sous réserve du minimum de cinq administrateurs et du maximum de quinze administrateurs prévus par l'article 80 de la Loi sur les coopératives, le nombre d'administrateurs pour la constitution du conseil d'administration est déterminé lors de chaque assemblée annuelle des membres, en respectant le mode de rotation prévu par le règlement et en respectant le terme des administrateurs déjà en fonction. À défaut, il est composé de neuf administrateurs.

interviennent plus que d'autres mais ce sont des assemblées animées, qui durent au moins 3 heures 30 minutes. Jamais on a fini une assemblée avant l'heure. Tout le monde n'est pas toujours d'accord, mais il y a un esprit de corps qui fait que lorsqu'il y a des différends, on rediscute pour essayer d'obtenir un consensus général, et ceci fait que dans les procès-verbaux on voit quatre-vingt-dix fois sur cent unanimité. ”(Entrevue n° 5, 2001 : 4)

Lorsqu'il y a eu débat au sujet de l'introduction des soins hygiéniques dans le panier de services, c'est à peu de chose près ce qui s'est vécu, quoique l'on puisse déceler en arrière-plan le poids des organisateurs communautaires, toujours présents aux réunions du conseil d'administration. “ Il n'y a pas eu de prises de bec ou de controverses, on a parlé. Certaines personnes auraient voulu que l'on étende nos services aux soins à domicile, mais devant les représentations valables qui ont été faites, il était indécent de revenir sur notre parole. Il faut dire que nous avons avec nous, à chaque réunion, trois observateurs, intervenants et actifs qui sont les représentants des CLSC. ”(Entrevue n° 5, 2001 : 4)

Par ailleurs, les membres du conseil d'administration ne sentent pas leur pouvoir diminué pour autant et voient les trois organisateurs communautaires comme des collaborateurs en contact avec le milieu : “ Lors des réunions, ils nous informent des nouveautés, des problèmes, que ce soit avec les gouvernements, les dirigeants et les usagers. C'est un contact toujours actif, c'est une aide qui nous permet de remplir notre mission. ” (Entrevue n° 5, 2001 : 5). Les organisateurs communautaires considèrent d'ailleurs cette collaboration comme étant extraordinaire. On les sollicite pour qu'ils assistent aux réunions et même si on est d'opinion contraire, on délibère. “ Je pense qu'il y a une maturité autant dans l'équipe de direction que dans le C.A. (conseil d'administration). On sent cette maturité, cette acceptation que dans des dossiers complexes, il peut y avoir des divergences d'opinion, une façon différente de voir la réalité et des solutions à y apporter. Les gens semblent s'exprimer librement et écoutent et “ oups ” on trouve une troisième voie à partir de deux opinions. ”(Entrevue n° 4, 2001 : 5)

Et en ce qui a trait à la convention liant la Coopérative de soutien à domicile de Laval et les CLSC lavallois, les membres du conseil d'administration semblent très bien s'en accommoder et ne pas la remettre en question parce que ce sont quand même les CLSC qui ont présidé à la création de la Coopérative. La Coopérative de soutien à domicile de Laval qualifie cette collaboration de proximité étatique et la considère positive (Coopérative de soutien à domicile de Laval, 1999 b : 14)

Les membres du conseil d'administration reconnaissent que la directrice et la directrice adjointe ont toujours été sensibles au respect du pouvoir qui appartient aux instances supérieures. Ce sont des collaboratrices hors pair avec lesquelles ils coopèrent. Sur certains points, la

direction demande au conseil d'administration des éclaircissements et sur d'autres, ce sera le conseil d'administration qui se tournera vers la direction (Entrevue n° 5, 2001 : 5). La directrice, pour sa part, souligne qu'il n'y a pas de jeu de pouvoir mais bien une collaboration basée sur une confiance totale et ce, depuis le début. Les administrateurs apportent le fini aux dossiers qui sont menés au niveau de la gestion (Entrevue n° 1, 2001 : 4-5).

Ce qui fait dire aux organisateurs communautaires : “ On peut dire que pour le moment, il y a une bonne cohésion entre le C.A. et les gestionnaires. L'entreprise saisit très bien dans quel environnement elle se situe, tant au niveau sociopolitique qu'au niveau économique. Les décisions qui ont été prises jusqu'à maintenant sont à la fois bien inspirées et stratégiques lorsqu'il le faut. ”(Entrevue n° 4, 2001 : 13)

Afin d'approfondir les valeurs et les principes de la coopération, les administrateurs ont suivi un programme de formation élaboré à leur intention par la Chaire de coopération Guy-Bernier. Ces formations, faut-il le rappeler, étaient offertes gratuitement par le mouvement Desjardins.

3.3.3 Le comité exécutif

Le conseil d'administration désigne à son tour un comité exécutif. Il est composé du président, du vice-président, du secrétaire et du trésorier. Le conseil exécutif fait le lien entre la direction de la Coopérative et le conseil d'administration et veille à la gestion courante des opérations de la Coopérative. C'est lui qui a la responsabilité d'embaucher la directrice générale. Le président est le porte-parole officiel de l'organisme. Les membres du comité exécutif se sont réunis à trois reprises en 2000 -2001. “ Au comité exécutif on discute de certains sujets que l'on veut rapporter au C.A. après les avoir épurés. ”(Entrevue n° 5, 2001 : 3)

Selon le Règlement de régie interne, il est stipulé que c'est le président qui doit représenter la Coopérative dans la communauté. Les qualités personnelles de la directrice adjointe, Nicole Demers, ont fait en sorte que les dirigeants de la Coopérative ont décidé de lui créer un poste sur mesure. Une bonne partie de ses tâches est donc consacrée aux relations publiques, un domaine où elle excelle. “ Cela a été un choix de notre part, nous dit la directrice mais nous souhaitons cependant que la communauté lavalloise nous perçoive et nous reconnaisse comme une équipe. C'est pourquoi Nicole invite souvent les membres du C.A. à l'accompagner aux nombreux événements où nous sommes invités. ”(Entrevue n° 1, 2001 : 7-8)

3.3.4 Les comités

On retrouve enfin deux comités bénévoles chapeautés par le conseil d'administration et où sont présents des membres du conseil d'administration, des membres du comité consultatif et les membres usagers désireux de s'impliquer. Comme l'explique le président : " Ces comités permettent au C.A. de faire leur travail d'une manière plus approfondie qu'en séance formelle du conseil d'administration." (Entrevue n° 3, 2001 :2). Ceux-ci se réunissent aussi souvent que le besoin s'en fait sentir.

Le comité de développement et de stratégie :

- élabore des stratégies d'autofinancement ;
 - s'occupe des relations publiques ;
 - élabore des stratégies de mise en marché et de développement ;
 - s'occupe de publicité et marketing.

Le comité est formé des membres du conseil d'administration, des membres de la direction et des organisateurs communautaires des CLSC du territoire. Il se réunit en moyenne à sept reprises par année et travaille très fort à faire connaître l'organisme : visites et implications dans des organismes, entrevues auprès des journalistes et à la télévision communautaire, distribution de certificats-cadeaux, création du bulletin *Liaison*, création d'un site *Internet*.

Au chapitre du financement, ce comité a mis de l'avant le projet de répit-gardiennage, il a encouragé l'expansion des travaux lourds et la création d'une fondation. Dès les premières années, la Coopérative s'était dotée d'un plan marketing. Celui-ci n'a jamais été mis en force et demeure une priorité pour eux.

Le comité de relations de travail et de formation :

- s'assure que les conditions de travail des employés sont adéquates ;
- contribue à motiver les travailleurs à fournir un bon rendement en prévoyant des avantages pour ceux-ci tels que : formation à la coopération, programme d'assurances collectives, etc. ;
- prévoit des mécanismes de résolution de conflits dans les cas litigieux reliés au travail ;
- prévoit des ateliers de formation professionnelle adaptés aux travailleurs ;
 - élabore avec les CLSC et autres partenaires des protocoles d'entente permettant de satisfaire les usagers quant à la qualité des services dispensés.

Ce comité s'est réuni à quelques reprises depuis les débuts. En 1999-2000, il était formé de la direction et de deux administrateurs de la Coopérative, et d'un organisateur communautaire du CLSC. Au besoin, on invite la chef de programme Maintien à domicile (MAD) du CLSC Normand Bethune.

Au chapitre de leurs réalisations, les membres de ce comité ont produit une étude démontrant la nécessité d'embaucher un employé à temps plein pour l'exécution des travaux lourds, ils ont réaménagé le système de dépenses pour le transport, ils ont soumis un plan d'assurance-groupe aux préposés ; enfin, ils ont révisé et approuvé le manuel de procédure de la Coopérative et enfin, ils ont instauré une échelle salariale.

3.3.5 Le conseil consultatif permanent

La structure institutionnelle ne s'arrête pas là cependant. On a prévu la mise en place d'un conseil consultatif permanent qui vise principalement l'implication des bailleurs de fonds et on l'a inclus dans les statuts et règlements de la Coopérative. Les membres du comité sont des personnes déléguées par tous les partenaires qui apportent une contribution significative à la Coopérative. Chacun des quatre CLSC promoteurs de la Coopérative, est considéré comme un partenaire distinct. Plusieurs raisons sont attribuées à cela : les CLSC sont les responsables d'une partie non négligeable du financement, ils s'occupent du fonds d'aide aux utilisateurs avec laquelle s'est jointe la Coopérative dès le tout début, ils étaient les maîtres d'œuvre en matière de service à domicile et, enfin, ils sont étroitement liés à toutes les phases de développement de la Coopérative depuis la création de celle-ci (Fortin, Isabel et Plante, 1994 a : 15).

Ce conseil exerce donc un rôle essentiellement consultatif sur l'ensemble des activités de la Coopérative et il est constitué sur une base permanente. Les principaux pouvoirs du conseil consultatif sont les suivants :

- il a accès à tous les documents de la Coopérative ;
- ses membres peuvent assister aux réunions du conseil d'administration de la Coopérative ;
- son champ d'intervention comprend toutes les questions liées à la convention entre la Coopérative et les CLSC, notamment la définition des services, la formation des intervenants, le contrôle de la qualité, la définition des politiques de fonctionnement et les critères d'évaluation ;
- il a également le pouvoir d'exiger que le conseil d'administration soumette à l'assemblée générale de la Coopérative des questions litigieuses ;

- cependant, toutes ses recommandations doivent être soumises au conseil d'administration de la Coopérative et y faire l'objet d'une décision.

Le conseil consultatif permanent joue un rôle important auprès de la Coopérative, on s'entend pour dire cependant qu'il n'abuse pas de son pouvoir. Il encadre la Coopérative et possède un vaste champ d'intervention. On voit bien que les animateurs des CLSC voulaient s'assurer de la qualité des services et ont créé une instance pour ce faire. Mais à la Coopérative, on ne s'en formalise pas, puisque son existence et ses prérogatives étaient prévus avant même sa création.

“ C'est un autre organisme en vertu duquel nous collaborons sur une base absolument volontaire, de même qu'avec les organisateurs communautaires. Ils n'ont pas de droit de véto, pas plus que les CLSC. Mais on s'est dit que c'est tout un ensemble de personnes qui représentent les entreprises et les intérêts auprès desquels nous avons décidé volontairement d'intervenir et de nous rendre solidaires. Alors, il faut travailler avec eux. ” (Entrevue n^o 5, 2001 : 5)

Au chapitre des principales interventions de ce conseil depuis cinq ans, on retrouve : la demande d'accréditation comme entreprise d'économie sociale, l'aménagement des tarifs, la réorganisation de l'entreprise, les ajustements au protocole de référence pour le fonds aux démunis.

“ Maintenant, nous dit la directrice, c'est plus pour des points particuliers que l'on se voit, parce que pour ce qui est du quotidien, c'est bien établi. On a jamais l'impression qu'ils sont des chiens de garde mais bien des collaborateurs, une ressource importante. Quand on leur présente quelque chose, c'est comme si on leur disait : « Nous, on fait notre bout de chemin, on est convaincu de notre affaire, avez-vous quelque chose à dire là-dessus ? » Eux, ils font part de leurs craintes et de leurs hésitations et ils ne se sont jamais objectés à rien. ” (Entrevue n^o 1, 2001 : 11)

En 1999-2000, le comité était formé par : le président de la Coopérative et sa direction, un membre de la RRSSS, cinq représentants des quatre CLSC, un membre de la Fédération des caisses populaires Desjardins et enfin, un membre du CLE Laval-des-Rapides.

Les membres d'Emploi-Québec et du mouvement Desjardins s'impliquent par petits bouts, même si à Emploi-Québec on l'a fait plus sérieusement. Concrètement, ce sont les représentants des CLSC, de la Régie et de la Coopérative qui s'impliquent dans ce comité. Mais

en dehors de ce comité, la Coopérative peut avoir des relations directes avec Emploi-Québec pour des dossiers en lien avec les subventions que cet organisme gère (Entrevue n° 1, 2001 : 11).

3.3.6 La direction générale

La directrice générale, sous la surveillance du conseil, gère, dirige et contrôle les affaires de la Coopérative et assiste le secrétaire et le trésorier dans leurs fonctions. Elle doit présenter régulièrement un rapport sur les opérations de la Coopérative et se conforme aux instructions du conseil ou du comité exécutif à l'occasion, en lui fournissant tous les documents exigés. Sur invitation, elle assiste aux assemblées du conseil et du comité exécutif, s'il y a lieu, mais n'a pas le droit de vote (Règlement de régie interne, article 9.6). Les employés relèvent de la directrice générale et celle-ci est secondée par une directrice adjointe.

La directrice a bien en main la destinée de l'organisme. Sa marge de manœuvre est appréciable et les sphères de compétences du conseil d'administration et de la direction bien délimitées. Elle peut compter sur un conseil d'administration et des comités qui s'engagent à fond. Elle s'implique beaucoup au niveau de l'embauche et de la gestion et de la formation du personnel. Elle est d'ailleurs membre du comité de la formation et des relations de travail. On la retrouve aussi au sein du conseil consultatif et elle est présente à toutes les réunions du conseil d'administration, bien qu'elle n'ait pas le droit de vote. Elle nous avoue qu'elle ne se considère pas comme la personne la plus importante, mais parce que c'est elle qui apporte de l'eau au moulin, sa parole a un petit peu de poids (Entrevue, n° 1, 2001 : 5).

Normand Plante, organisateur communautaire au CLSC Sainte-Rose, explique que la directrice exerce un *leadership* de compétence et conserve beaucoup de pouvoir, quoique le conseil d'administration soit aussi très présent dans le quotidien. Les administrateurs connaissent leur rôle et leurs responsabilités et les exercent (Entrevue n° 4, 2001 : 5).

Pour le président de la Coopérative, elle a été embauchée pour son expertise en administration et possède donc un pouvoir et une expertise que les administrateurs n'ont pas. Elle peut influencer le conseil d'administration vers une direction ou une autre, d'où la nécessité d'avoir de l'éthique (Entrevue n° 3, 2001 : 2).

La directrice adjointe possède aussi une grande latitude. On la retrouve sur le comité marketing, sur le conseil consultatif permanent, le comité de relations de travail et de formation. Elle et la directrice se sont réparties différentes responsabilités au sein de la Coopérative. Ses tâches touchent plus particulièrement le développement, les relations publiques, plus particulièrement auprès de la clientèle et des CLSC, et enfin le marketing. Elle jouit d'une très

grande autonomie dans son travail et y exprime un *leadership* certain. Enfin, elle possède une très grande crédibilité au sein de la communauté, des partenaires et des dirigeants de la Coopérative.

3.3.7 L'inclusion des employés

Au début, les employées avaient une représentante qui siégeait au conseil consultatif permanent. Malheureusement, elle ne se sentait pas à sa place. Ce qui fait qu'on ne délègue plus d'employé à cette tribune. Il n'y a jamais eu de représentant des employés au conseil d'administration ; par contre, on peut discuter de l'organisation du travail lors des réunions statutaires qui ont lieu aux quatre semaines.

Ces réunions sont animées d'une part, par la directrice de la Coopérative, qui s'occupe du premier volet et établit un ordre du jour, et de l'autre, par les deux chefs d'équipe, qui prennent la relève. Lors de ces réunions, la directrice parle des finances, des raisons motivant les choix de la Coopérative dans différents dossiers, du budget pour l'amélioration des conditions de travail, etc. Elle fait des propositions aux employés et demande leur avis.

La directrice accorde une grande importance aux avis donnés par les employés, que ce soit lors de ces réunions ou lorsque les employés se présentent à son bureau. Pour que la Coopérative puisse offrir des services de qualité, elle désire donner aux employés ce qu'ils ont besoin pour être stables, fiables et heureux. Ceux-ci n'ont pas le droit de vote ; en revanche, ils ont une grande influence sur les décisions, du moins jusqu'à une certaine limite. Car en toute fin, c'est la directrice qui fait la part des choses avec les conséquences que cela implique (Entrevue n° 1, 2001 : 20).

Le rôle des chefs d'équipe consiste entre autres à chercher à connaître les besoins des préposées, à savoir ce qui s'est passé durant ces dernières semaines, à les renseigner et à faire des mises au point par le biais d'ateliers. Parfois on fait un bilan de la situation, parfois on assiste à une formation ou un atelier, il n'y a rien de "fixé dans le béton". "Le prochain meeting va être un atelier sur les tâches qu'on fait et qu'on ne fait pas, car évidemment les grands ménages, ce ne sont pas les préposées qui les font mais il y a une problématique, parce que les préposées souvent, ne sont pas capables de dire non." (Entrevue n° 2, 2001 : 6). Ces ateliers ne sont pas toujours appréciés par les intéressées, si bien que lorsque les chefs d'équipe ont fait des simulations pour les prémunir contre les situations stressantes, les préposées ont pensé qu'on voulait les prendre en défaut (Entrevue n° 2, 2001 : 6).

Les préposées au soutien à domicile avouent ne pas utiliser l'opportunité qui leur est donnée durant ces réunions pour échanger entre elles ou aller au fond des choses. Elles considèrent que ces rencontres ne permettent pas de bâtir un véritable esprit d'équipe non plus. En gros, elles en ont long à dire et aimeraient se rencontrer de façon moins formelle parce qu'elles ne se sentent pas à l'aise de discuter devant la direction. Et ce, même si elles savent qu'elles ont le droit de le faire. Elles apprécieraient avoir l'avis des anciennes sur les questions et les doutes lorsqu'elles débutent.

“ Les réunions sont toujours chapeautées par la directrice et l'adjointe à la direction et ça, ça veut dire muselage (*sic*). Il y en a qui vont avoir peur de s'exprimer. J'aurais aimé à mes débuts à la coop, rencontrer une gang de filles qui travaillaient depuis longtemps pour voir si ce que je vivais, elles l'avaient vécu aussi. J'aurais aimé avoir une marraine quelque part. Ça m'aurait beaucoup rassurée. J'ai l'impression d'avoir été envoyée sur le champ de bataille pis, arrange-toi avec tes affaires ! Nos réunions de groupe ne sont pas propices à ces échanges. En plus, on ne se connaît pas vraiment. ”(Table ronde 2001 : 8-10)

De plus, les préposées ne considèrent pas être consultées. “On nous dit : « On a changé ça, pis ça. Qu'est-ce que vous en pensez ? » Ben, qu'est-ce que ça donne de dire ce que j'en pense, c'est déjà décidé ! Dans le fond, il n'y a pas de consultation.”(Table ronde 2001 : 8). Par contre, elles disent avoir l'opportunité de prendre rendez-vous avec la direction pour régler leurs différends et se sentent appuyées par celle-ci. Enfin, elles avouent ne pas faire de suggestion à la direction, que ce soit pour avoir une heure de réunion où l'on parlerait librement par exemple. “ Il manque de communication. On dirait que la tête dirigeante ne veut pas laisser l'espace. C'est à nous de lui dire ce qui ne fonctionne pas toujours bien, ce qui pourrait être amélioré.” “Ce n'est pas de la mauvaise volonté de l'administration, c'est un oubli.”(Table ronde 2001 : 11)

Louise Mainville, chef d'équipe, nous confie que même si les préposées sont invitées à dire leur opinion, celles-ci ne se sentent pas très écoutées ni entendues. D'après elle, cela est dû à un manque de confiance de certaines d'entre elles qui n'ont pas travaillé depuis longtemps. D'ailleurs, il y aura des conférences de type psychosocial pour améliorer la communication (Entrevue n° 2, 2001 : 7). De plus, les préposées peuvent en tout temps prendre rendez-vous avec la directrice si quelque chose ne va pas. Mais là encore, on remarque qu'il y a une crainte, “ parce que c'est le patron, la directrice ”(Entrevue n° 2, 2001 : 9).

Pour la directrice Manon Loranger, il est vrai qu'il est plus difficile de travailler avec des personnes qui n'ont pas d'expérience sur le marché du travail, ni même de confiance en elles. Cela demande le double ou le triple d'efforts pour arriver à établir une relation de confiance avec

les employés. “On commence à avoir cette relation-là avec les filles qui ont deux ans et demi, trois et plus.” (Entrevue n° 1, 2001 : 20)

D'ailleurs, elle considère que la moitié de son travail consiste à redonner confiance à ces femmes alors que personne ne leur en donnerait et que l'investissement en vaut la peine (Entrevue n° 1, 2001 : 18).

Parmi les autres moyens mis à la disposition des préposés afin de se tenir informés et de communiquer au sein de l'entreprise, on retrouve :

- les documents administratifs, les documents de formation et d'autres documents d'information ;
- le bulletin *Liaison* ;
- les pigeonniers ;
- les activités sociales.

Pour Jean-Pierre Fortin, organisateur communautaire au CLSC du Marigot, même si au sein de la Coopérative, l'inclusion des employés n'est pas manifeste pour l'instant, il y a un réel désir de le faire. La Coopérative vient d'embarquer avec enthousiasme dans un gros projet de recherche d'une durée de cinq ans, qui porte sur l'amélioration de la qualité. Cette recherche, initiée par une équipe multidisciplinaire dans le domaine des affaires sociales, est fondée sur l'implication des employés, il y aura même des cercles de qualité (Entrevue n° 4, 2001 : 13).

Quant aux modalités de promotion interne, pour les employés de terrain, le circuit de promotion interne est le passage de préposé de terrain à celui de chef d'équipe. En 1999-2000, deux préposées ont gradué de cette façon. Louise Mainville a obtenu le poste de chef d'équipe six mois après être entrée à la Coopérative. Elle considère que le fait d'avoir obtenu ce poste a changé tous ses buts et elle voit grand maintenant, pour elle et pour la Coopérative (Entrevue n° 2, 2001 : 1,10).

3.3.8 La culture d'entreprise

La lecture des documents internes de la Coopérative de soutien à domicile de Laval nous permet de résumer la culture de l'entreprise par ces mots : la dignité, le respect, l'implication, la qualité des services, la qualité des emplois. Ces valeurs ont été reprises quasi mot à mot par le président lors de l'entrevue : “ On valorise la loyauté. On valorise le goût du travail bien fait. On

valorise la fidélité. On espère que nos employés vont demeurer le plus longtemps avec nous. Être bon employeur, c'est aussi une des valeurs de la Coopérative. ”(Entrevue n° 3, 2001 : 6)

Le mode de gestion de la directrice, Manon Loranger, est axé sur la responsabilisation des individus. Elle remet à chaque personne ses dossiers avec ses responsabilités et cette personne a le devoir de l'informer et de lui demander ce qui lui manque pour atteindre les objectifs fixés.

Tout est basé sur la confiance et le respect mutuel. Alors, si quelqu'un juge qu'il en a trop sur les épaules, il l'exprime. Mme Loranger a cette attitude avec tout le monde, mais comme on l'a vu plus haut, c'est plus compliqué avec les préposées, qui, elles, n'y croient pas vraiment.

Consciente que son équipe a grossi avec le temps, elle nous assure qu'encore là, tout sera basé sur le respect et la confiance (Entrevue n° 1, 2001 : 3).

3.4 Les rapports avec l'extérieur

Paradoxalement, deux des principaux acteurs qui gravitent à l'externe se retrouvent aussi à l'interne ; ce sont les CLSC et la Régie régionale en santé et services sociaux de Laval, qui siègent tous les deux sur le comité consultatif permanent de la coopérative d'usagers. D'un côté, ces institutions publiques sont les initiateurs de la Coopérative, de l'autre, elles en définissent la plupart des règles du jeu.

Dans un premier temps, la Régie a donné son accord à une proposition des CLSC pour la création d'un tel service ; elle a offert une subvention pour le démarrage et enfin, elle a signifié qu'il fallait que la Coopérative devienne une CIT. Dans un deuxième temps, elle a donné son accord afin que la Coopérative rejoigne les rangs des entreprises d'économie sociale.

Tel que cité dans la convention liant la Coopérative et les quatre CLSC de Laval, ces derniers ont un œil sur la qualité, le coût et la nature des services offerts. Toujours selon cette convention, il est possible que les CLSC et la Coopérative puissent mettre fin à l'entente, s'il advient une mésentente entre les deux parties (Fortin, Isabel et Plante, 1994 a : 19-22).

Les quatre CLSC de Laval ont défini de façon très claire, depuis le début, les services qui seraient offerts par la Coopérative ; pour eux, il n'était pas question d'offrir ou de donner des soins hygiéniques.

Il y a cependant une contradiction, car les CLSC de Laval payent des agences privées pour donner des services de soins à domicile, mais ne désirent pas que la Coopérative de soutien

à domicile de Laval rende ce type de services. N'oublions pas qu'ils ont présidé à la création de la Coopérative pour s'assurer de la qualité du soutien à domicile. Pourquoi n'en serait-il pas de même pour les soins ?

Pour Jean-Pierre Fortin, organisateur communautaire au CLSC du Marigot, si on accepte que les soins hygiéniques soient dans le réseau de l'économie sociale, si ça s'organise, ça va devenir un nouveau mode de dispensation des services. En faisant affaire avec les agences privées, c'est moins formel, c'est plus désorganisé (Entrevue n° 4, 2001 : 5).

Le président de la Coopérative, M. Maltais, déplore cette situation et considère qu'il y a un débat social qui ne s'est pas encore fait sur ce sujet. De qui doivent relever les soins hygiéniques ? Si les préposées agissent au même titre que les auxiliaires, ne sommes-nous pas en train d'aider à la perte d'emplois bien rémunérés dans le secteur public ? Ne peut-on pas créer un type d'emploi qui se situerait entre la préposée et l'auxiliaire familiale ? (Entrevue n° 3, 2001 : 7)

La directrice, Mme Loranger, serait pour sa part malheureuse, si elle se devait de dire non à une demande massive de soins à domicile, puisque qu'on leur fait confiance à cause de la qualité des services qui sont offerts. Mais elle serait tout aussi malheureuse de faire du *cheap labor* et de la substitution d'emplois. Elle espère qu'un jour l'État et la RRSSSL se positionneront et qu'on confiera les soins hygiéniques à la Coopérative plutôt qu'aux agences privées (Entrevue n° 1, 2001 : 6).

Il est certain que d'énormes enjeux sociaux sont en filigrane et ne sont pas encore débattus en profondeur. À Laval, les syndicats ont permis la création de la Coopérative, tant qu'on s'en tenait au soutien à domicile et, plus spécifiquement, à l'entretien ménager. Les contraintes budgétaires vécues par les CLSC les forcent à trouver des solutions de rechange pour les soins hygiéniques et ils se tournent vers le privé. N'oublions pas qu'il en coûte aux CLSC 10,25 \$ de l'heure s'ils utilisent les agences privées plutôt que 22,00 \$ s'ils ont recours à leurs auxiliaires familiales.

Ce qui fait dire à Jean-Pierre Fortin, organisateur communautaire, que les syndicats devraient cesser de prendre pour cible les entreprises d'économie sociale et plutôt se concentrer sur le privé afin de les syndiquer (Entrevue n° 4, 2001 : 4).

D'autres acteurs d'importance sont aussi dans le portrait. D'abord le ministère de la santé et des Services sociaux (MSSS) qui, en amont, a déclenché tout ce processus de privatisation et communautarisation, en infligeant des coupures drastiques au système de santé et en poursuivant une politique axée sur le virage ambulatoire et le maintien à domicile. Ce même ministère peut

changer les règles du jeu à tout moment, en injectant l'argent promis aux CLSC et aux organismes communautaires, ou en réduisant encore plus les subsides. Faut-il rappeler qu'en avril 2000, la Confédération des syndicats nationaux (CSN) et certaines coopératives s'affrontaient devant le Commissaire du travail parce que des CLSC avaient encouragé ces coopératives à offrir des soins hygiéniques à leurs clients. Les CLSC, aux prises avec beaucoup de nouvelles responsabilités sans que les ressources financières n'aient augmenté, avaient dû laisser tomber certains services liés à l'hygiène (Dutrisac, 2000 : A6).

Vient ensuite le ministère de l'Emploi et de la Solidarité (MES). Dans son discours du budget 1997-1998, le montage financier prévu par le Gouvernement, afin d'assurer la survie des entreprises d'économie sociale de services à domicile, implique directement ce ministère même si plus spécifiquement, c'est à partir des CLE, nouveaux organismes du tout aussi nouveau ministère de l'Emploi et la Solidarité, que transiteront une grande partie des futurs employés de ces entreprises. Ces subventions permettront d'embaucher au salaire minimum les prestataires en parcours d'insertion. Si la première année était assurée, le MES ou le MSR (ministère de la Sécurité du revenu) se réserve le droit de statuer sur la possibilité d'étendre ou non ce programme, dépendant des efforts réels déployés par les entreprises d'économie sociale pour générer des revenus autonomes.

Puis nous avons le Gouvernement qui, pour sa part, mise sur de tels projets afin de créer des emplois, tout en imposant des coupures importantes dans les soins de santé et les services sociaux. Dans ce dossier, c'est à l'État d'établir les règles du jeu par les politiques qu'il édicte. À titre d'exemple, le soutien financier aux entreprises d'économie sociale en soutien à domicile est assuré en grande partie par le PEFSAD. Ce programme, mis en place en 1997, pour trois ans, a été renouvelé jusqu'en mars 2001. C'est seulement depuis le budget Marois que sa récurrence est assurée.

De plus, les entreprises d'économie sociale ont fait clairement la preuve que les montants alloués *via* les exonérations financières ne sont pas suffisants pour couvrir le prix de revient des services offerts. On risque de pénaliser les plus démunis, s'il faut augmenter le coût des services, afin d'arriver à ce but. D'ailleurs, on l'a vu plus haut, la Coopérative de soutien à domicile de Laval a dû augmenter tous ses services de 1,00 \$. Heureusement, les plus démunis ont accès au fonds créé à cet effet. Que se passera-t-il lorsque leur nombre augmentera ?

Un autre acteur agit en fond de scène dans ce dossier, l'assurance-vie Desjardins-Laurentienne (AVDL). Cet organisme a son propre agenda dont l'objectif ultime est de mettre sur pied un réseau de coopératives ayant une certaine uniformité dans l'éventail de services offerts et dans leur niveau de qualité. L'AVDL, on l'a vu plus haut, soutient les coopératives de

plusieurs façons, mais ce qui est moins connu, c'est peut-être le plan général de développement de ces coopératives. On prévoit quatre grandes catégories de services à dispenser : l'aide domestique, l'aide dans les déplacements à l'hôpital – y compris le gardiennage –, les soins hygiéniques et enfin les soins infirmiers (Turcotte, 1999). Avec un tel appui, ainsi qu'avec l'ouverture démontrée par certains CLSC, il ne faut pas se surprendre si certaines coopératives se sentent légitimées d'offrir présentement des soins hygiéniques.

Ceci, par contre, n'est pas sans engendrer un débat intense au sein même de la FCSSQ, où tous les membres ne sont pas d'accord avec l'idée d'élargir le panier de services et d'introduire les soins hygiéniques. Les membres du REESADQ, pour leur part, sont très vigilants concernant les impacts possibles de l'élargissement de la mission de ces entreprises (Fournier, 2000 : 7).

Les dirigeants de la Coopérative de soutien à domicile de Laval sont contre toute forme de *cheap labor* et de substitution d'emplois avec le secteur public. Ils conçoivent cependant qu'en région, les impératifs économiques et le manque de ressources, poussent certaines coopératives à offrir des soins hygiéniques.

Au sein de la FCSSQ, la Coopérative exerce d'ailleurs un certain *leadership* par l'entremise de son président, M. Maltais. Il y siège comme administrateur et est reconnu comme un fin politique et un pédagogue. Grâce à ses interventions, l'élargissement du panier de services n'est plus une demande formelle (Entrevue n° 4, 2001 : 14).

4. LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE

Dans ce chapitre, nous aborderons le profil organisationnel de la Coopérative de soutien à domicile de Laval à partir de trois dimensions : la production, le mode d'organisation du travail et la situation financière de l'entreprise.

La production fait référence aux produits et services offerts par la Coopérative de soutien à domicile de Laval, au volume d'opérations et enfin à sa capacité de rencontrer la demande.

4.1 La production

4.1.1 *La mission et les objectifs*

La Coopérative a comme mission première de permettre aux personnes âgées en perte d'autonomie temporaire ou permanente, de demeurer dans leur domicile de façon digne et respectueuse, en offrant des services d'entretien ménager, de répit-gardiennage et de travaux lourds. Comme on en a fait une corporation intermédiaire de travail (CIT) dès ses débuts, la Coopérative s'est donnée également une autre mission ; celle d'intégrer en emploi les prestataires d'aide sociale. Cette mission s'est transformée lors du changement de statut de la Coopérative, qui, l'on s'en souvient, est devenue une entreprise d'économie sociale en mars 1998. On parle depuis d'aider des personnes vulnérables à retrouver leur confiance en elles et leur donner l'assurance qu'elles ont leur place dans la société en leur offrant un travail décent (Coopérative de soutien à domicile de Laval, 2000 b).

Parmi les objectifs poursuivis, on retrouve la très grande qualité des services, le désir d'offrir les plus bas tarifs possibles pour les démunis et enfin, le souci de rejoindre le plus grand nombre d'usagers possible. Les services offerts doivent être prioritairement l'entretien ménager et les travaux lourds. Le gardiennage ne doit être un service offert que sur demande et de façon ponctuelle durant les premières années. Les CLSC sont peu ouverts à ce que le gardiennage soit offert de façon prépondérante par la Coopérative puisqu'il comprend en général des soins hygiéniques. Mais ceci devrait changer avec le projet pilote en gardiennage qui est en cours cette année.

4.1.2 *Les services offerts*

Parmi les services offerts, on retrouve : l'entretien ménager, les travaux lourds (grands ménages, menus travaux et réparations ainsi que jardinage, tonte de gazon etc.) et le

gardiennage. À la fin de l'exercice 1996, l'entretien ménager constituait 95 % des activités de la Coopérative, les travaux lourds 4 % et le gardiennage environ 1 %. En mars 2001, ces ratios n'ont pratiquement pas changé.

Il faut savoir que les services de répit-gardiennage et de travaux lourds extérieurs ne sont pas couverts par le programme gouvernemental d'exonération financière mis de l'avant à partir d'avril 1998. Seuls les travaux de déneigement sur les balcons, les marches et le trottoir conduisant à l'entrée principale sont subventionnés par le PEFSAD. L'évolution des volumes d'activités se montre comme suit pour l'exercice 1995 -1996 et l'exercice 2000-2001 :

TABLEAU 6

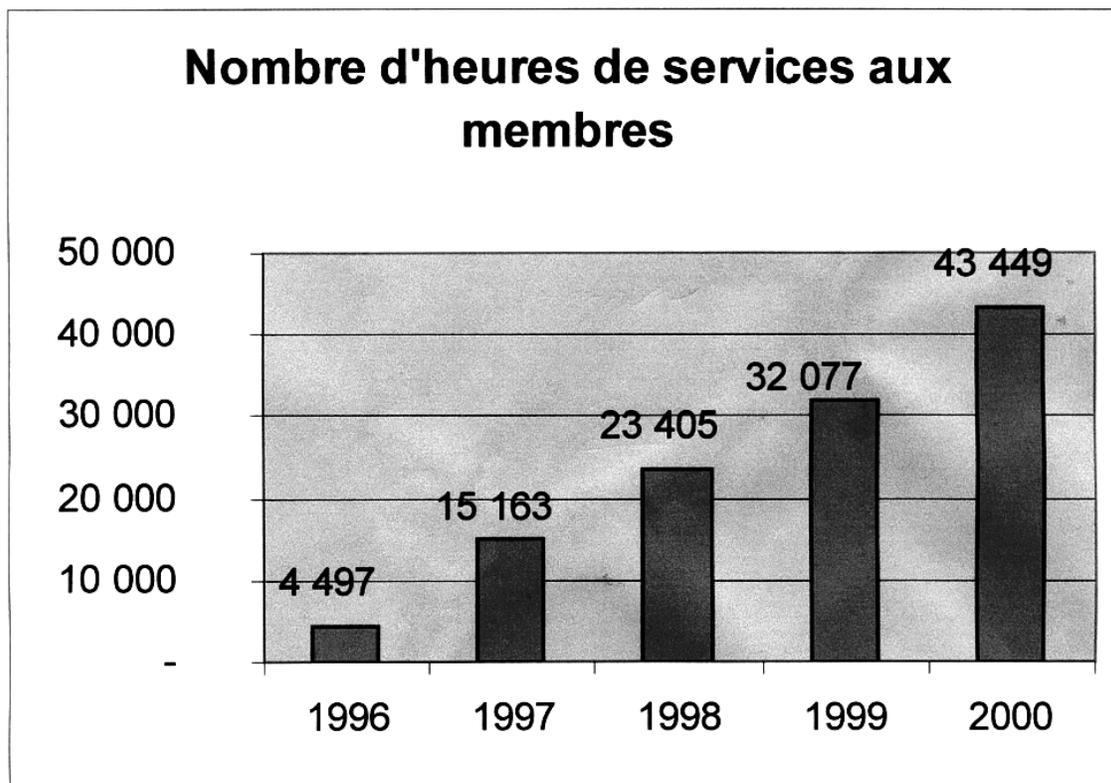
Volume par type d'activité des exercices 1995-1996 et 2000-2001

	1995-1996	2000-2001
Entretien ménager	95 %	92 %
Travaux lourds	4 %	5 %
Gardiennage	1 %	3 %
Total	100 %	100 %

Source : Coopérative de soutien à domicile de Laval, 2000 b ; 2001

Le volume global des services offerts a connu une forte progression depuis les débuts de l'entreprise. Comme on peut le constater sur le tableau suivant, le nombre d'heures de service aux membres est passé de 4 497 en 1996 à 43 449 en 2000. Selon les données issues du dernier rapport annuel, il atteignait 55 799 heures à la fin de l'exercice 2000-2001.

Cette augmentation n'a rien à voir avec les ménages actifs qui peuvent être comptés sur les doigts de la main à la Coopérative. C'est plutôt aux relations publiques dans la communauté et au bouche-à-oreilles que l'on doit cette fulgurante progression. Les données sociodémographiques présentées en première partie démontrent bien que la demande ira en croissant et que la plus grande difficulté sera d'y répondre dans les années à venir.

SCHÉMA 2**Évolution du nombre d'heures de service aux membres**

Source : Coopérative de soutien à domicile de Laval, 2000 b

La concurrence

Officiellement la Coopérative ne rencontre pas de véritables concurrents. Il est vrai que certaines entreprises naissent mais elles disparaissent aussi vite. La qualité et le coût des services en sont souvent la cause.

Pour l'instant, la concurrence pour ce genre de services se situe au niveau du travail au noir, où les gens peuvent demander entre 10 \$ et 12 \$ l'heure tandis qu'à la Coopérative le coût est de 11 \$ maximum pour le soutien à domicile. Comme ces travailleurs n'ont aucun avantage social, la Coopérative les récupère à la longue.

En ce qui a trait aux travaux lourds, la compétition est plus forte sur le territoire lavallois. La directrice, Mme Loranger, mentionne cependant que ceci n'a pas d'incidence sur le volume d'activités de la Coopérative. En effet, ce service est rendu à la clientèle habituelle du soutien à domicile qui demeure toujours très fidèle à son organisme (Entrevue n° 1, 2001 : 17).

4.1.3 Les tarifs

Les tarifs vont varier dépendamment d'un ensemble de facteurs tels que : le type de service offert, l'accès au programme d'exonération fixe ou variable et enfin l'accès au fonds d'aide aux démunis. Voici ce que cela donne sous forme de tableaux :

TABLEAU 7
Exonération financière fixe

	Travaux lourds intérieurs	Entretien ménager
Tarif horaire de base sans exonération	20,00 \$	15,00 \$
Exonération fixe	- 4,00 \$	-4,00 \$
Tarif horaire maximum avec exonération fixe	16,00 \$	11,00 \$

TABLEAU 8
Exonération financière variable

	Travaux lourds intérieurs	Entretien ménager
Tarif horaire maximum avec exonération fixe	16,00 \$	11,00 \$
Exonération variable maximum	-6,00 \$	-6,00 \$
Tarif horaire minimum avec exonération variable maximum	10,00 \$	5,00 \$

TABLEAU 9**Fonds d'aide aux démunis**

	Travaux lourds intérieurs	Entretien ménager
Tarif horaire minimum avec exonération variable maximum	10,00 \$	5,00 \$
Subvention maximum du fonds d'aide aux démunis	-3,00 \$	-3,00 \$
Tarif horaire minimum pour les démunis	7,00 \$	2,00 \$

4.1.4 Les priorités

Parmi les objectifs poursuivis par la Coopérative de soutien à domicile de Laval on retrouve : maintenir la qualité des services, offrir les tarifs les plus bas pour les démunis et rejoindre le plus grand nombre d'utilisateurs.

4.1.4.1 La qualité des servicesLes horaires

Les horaires des préposées sont élaborés afin de répondre aux besoins spécifiques de chaque usager, tant au niveau du nombre d'heures de service – qui peuvent varier entre deux, trois, quatre et six heures –, qu'au niveau de la fréquence – qui peut être à la semaine, aux deux semaines ou aux quatre semaines et qui s'ajuste également selon l'état de santé des membres. Ils tiennent compte des horaires des autres services tels que : popote roulante, visite chez le médecin, visite de l'auxiliaire familiale ainsi que des activités sociales nécessaires au bien-être des personnes. Et ils sont faits en concertation constante avec les intervenants des CLSC et les aidants naturels lorsque la perte d'autonomie est trop grande, dans un souci d'harmoniser les horaires et offrir le support requis.

Un souci de communiquer avec les usagers de toutes les cultures

La Coopérative s'assure de la participation d'associations culturelles comme l'association arménienne ou l'association grecque pour faire la traduction entre le membre et

l'intervenant lorsque nécessaire. La population lavalloise est composée de personnes provenant de plus de 50 ethnies différentes. Cependant les groupes ethniques les plus souvent rencontrés sont les Arméniens, les Grecs et les Haïtiens.

La Coopérative cultive l'interculturalisme actif en embauchant des préposés issus de ces différentes communautés culturelles. On cherche de cette façon à répondre aux besoins particuliers, compte tenu de leurs coutumes spécifiques.

La création d'un climat de confiance

Les services vont au-delà de l'activité, ils comportent une dimension humaine importante. Pour la directrice, la Coopérative est plus qu'une agence de femmes de ménage, l'employée de la Coopérative étant l'une des rares personnes qui rend visite à ce membre. On s'efforce donc de créer une relation de confiance en faisant en sorte que ce soit toujours la même employée qui lui rend visite.

L'implication des membres dans l'offre de services

La Coopérative s'inscrit dans une démarche de valorisation de l'autonomie des personnes âgées. Ce qui fait que chaque membre est consulté sur sa capacité d'effectuer lui-même certaines tâches domestiques et qu'il peut, s'il le désire, participer à sa manière, en faisant le lit ou d'autres activités à sa mesure.

L'évaluation des services

La Coopérative tient particulièrement compte des commentaires de ses membres et de l'appréciation que ceux-ci font des services reçus afin de réajuster son tir.

On considère qu'en tout temps, les membres peuvent téléphoner ou écrire, afin de faire part de leurs insatisfactions, de leurs préoccupations et de leurs commentaires. C'est pourquoi nous trouvons un questionnaire d'évaluation des services dans leur journal *Liaison*, publié quatre fois l'an. Il est demandé aux membres de poster cette évaluation à la Coopérative.

Les chefs d'équipe vérifient au téléphone la satisfaction des clients à partir d'une grille d'évaluation où l'on retrouve des questions portant sur la ponctualité, la diplomatie, la façon d'organiser son temps, la politesse, etc. Les remarques sont colligées dans un fichier créé à cet effet. On s'assure d'avoir rejoint tous les membres au téléphone, au moins une fois durant l'année (Entrevue n° 2, 2001 : 2).

Les chefs d'équipe portent une attention particulière à ce qui a été décelé au téléphone, lorsqu'elles font le suivi sur le terrain.

4.1.4.2 Offrir les tarifs les plus bas pour les démunis

Pour que toute personne puisse profiter des services de la Coopérative, un fonds d'aide aux personnes démunies a été mis en place par la Coopérative et les quatre CLSC de Laval, afin d'offrir des services de 1 \$ à 3 \$ l'heure aux personnes jugées économiquement et socialement défavorisées et vivant une perte d'autonomie. Ce fonds, on l'a déjà mentionné, est un des éléments importants de la convention unissant les deux parties.

Déjà, on avait donné à la Coopérative la responsabilité d'administrer une grille de tarification proportionnelle aux revenus pour les clients admis par le CLSC. De leur côté, les CLSC s'engageaient, par le biais de la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Laval (RRSSSL), à octroyer 50 000\$ à la Coopérative, sur une base annuelle.

Ce montant est réparti comme suit : 30 000 \$ remis à la Coopérative au début de l'exercice financier pour soutenir son fonctionnement. Une autre tranche de 20 000 \$ versée au début de l'exercice financier à la Coopérative et réservée exclusivement pour soutenir, selon la grille de tarification adoptée, l'utilisation des services par les usagers âgés, démunis, admis et référés par les CLSC. Les CLSC ont pour leur part des quotas proportionnels à la population âgée de leur territoire (Fortin, Isabel et Plante, 1994 a : 21).

L'allocation de 30 000 \$ versée pour soutenir le fonctionnement de l'entreprise n'est plus en force depuis l'année 1998-1999, après que la Coopérative a été accréditée entreprise d'économie sociale. À cette époque, la RRSSSL avait obtenu une somme de 40 000 \$ du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) pour faciliter ce passage.

Un protocole de référence entre la Coopérative et les services de maintien à domicile (MAD) des CLSC de Laval explicite les mécanismes d'opérationnalisation de ce fonds. Pour l'année financière 1998-1999, lorsque la Coopérative était reconnue entreprise d'économie sociale, le protocole de référence liant les CLSC et l'organisme a été redéfini, puisque la grille tarifaire du MSSS était différente.

Ce protocole confirme que l'on doit venir en aide en premier lieu aux personnes de 60 ans et plus, démunies financièrement et socialement et qui ont besoin de soutien et d'aide pour l'entretien ménager. En deuxième lieu, on doit accorder une attention particulière aux personnes de moins de 60 ans subissant une perte d'autonomie importante (temporaire ou permanente). Enfin, on se soucie également de l'aidant naturel de moins de 60 ans s'occupant de façon

continue ou importante d'un(e) malade chronique (enfant ou jeune adulte). Tous ces cas doivent être évalués et référés par les CLSC. Ces deux dernières catégories de clientèle sont la résultante directe du virage ambulatoire et du guichet unique mis en place par les CLSC. En 1999-2000, le Fonds d'aide aux démunis a dépanné environ 80 personnes de 60 ans et plus et 70 personnes de moins de 60 ans. En 2000-2001, c'est environ 130 personnes qui ont bénéficié de ce fonds.

Pour l'instant, la RRSSSL ne peut plus offrir que 20 000 \$, ses budgets étant encore limités. La Coopérative met également à la disposition des personnes défavorisées une somme de 15 000 \$ afin de leur permettre d'accéder aux services. Dans le tableau qui suit, on remarque une baisse des montants utilisés à l'intérieur de ce fonds. On passe de 50 000 \$ en 1997-1998 à 29 000 \$ en 1998-1999. Ceci s'explique par l'introduction du PEFSAD en 1998-1999. Ce programme prévoit également des tarifs favorisant les plus démunis.

TABLEAU 10

Utilisation du Fonds d'aide aux personnes démunies depuis les cinq dernières années

1996-1997	30 000 \$
1997-1998	50 000 \$
1998-1999	29 000 \$
1999-2000	26 000 \$
2000-2001	34 591 \$

Source : Coopérative de soutien à domicile, 2000 b ; 2001.

Afin d'optimiser ce fonds, la Coopérative initie la création d'une fondation, *Vivre chez soi*, à Laval. Cette fondation permettra de recevoir des dons qui serviront à bonifier le Fonds d'aide aux personnes démunies requérant un soutien domestique pour demeurer le plus longtemps possible dans leur domicile. Cette fondation devrait voir le jour durant la présente année et c'est Mme Nicole Demers, l'actuelle directrice adjointe de la Coopérative qui en aura la responsabilité (Coopérative de soutien à domicile de Laval, 2001).

4.1.4.3 Rejoindre le plus grand nombre d'utilisateurs

Au 31 mars 2000, la Coopérative de soutien à domicile de Laval comptait près de 2 100 membres dont environ 1 000 utilisateurs réguliers. Au 31 mars 2001, elle en compte environ 3 000 dont environ 1 500 utilisateurs réguliers. Bien implantée dans son milieu, reconnue pour la

qualité de ses services, appuyée par un comité et une directrice adjointe, qui s'efforcent de la faire connaître auprès de la communauté, la Coopérative ne peut que présenter ces résultats.

Malheureusement, la Coopérative a de la peine à répondre à la demande sans cesse croissante. Ceci est dû en grande partie à la difficulté de recruter des préposés au soutien à domicile ainsi que des préposés aux travaux lourds. Répondre à la demande demeure un enjeu important pour les années à venir.

4.2 L'organisation du travail

Dans cette section, nous toucherons à l'organisation technique du travail, les conditions de travail, la division sociale et sexuelle du travail et enfin les aspects sociaux du projet.

4.2.1 L'organisation technique du travail

Une directrice générale et une directrice adjointe voient à organiser et à contrôler le travail. Elles sont secondées par 6 employées dont les tâches touchent les horaires, la comptabilité, le secrétariat, la réception des appels, le service à la clientèle et la supervision des préposées. L'entreprise fonctionne du lundi au vendredi de 8 heures à 17 heures.

4.2.1.1 Les producteurs de services

Les producteurs de services se retrouvent dans trois catégories : les préposées au soutien à domicile, les préposés aux travaux lourds et les préposées au répit-gardiennage.

Comme on l'a vu plus haut, environ 95 % des activités de production de la Coopérative touchent le soutien à domicile, ce qui fait que le travail est organisé en fonction de cette activité. Les autres services n'étant pas encore offerts à grande échelle jusqu'à ce jour, ils ne sont pas organisés de façon systématique.

Les services de travaux lourds sont la plupart du temps donnés par une seule personne, qui gère elle-même son temps et qui fait ses propres horaires. Le préposé actuel n'a pas suivi de formation dans le domaine mais a une bonne expertise. Parfois, comme c'est le cas depuis avril 2001, il est secondé par un autre préposé, dont il assure la formation et la supervision. S'il y a si peu de personnel aux travaux lourds, ce n'est pas faute de clients mais plutôt parce qu'il est difficile de trouver de bons travailleurs, avec des qualités humaines et qui se satisfont du salaire offert. La directrice de la Coopérative considère être chanceuse de pouvoir compter depuis près de trois ans sur un homme qui a accepté de baisser quasiment du tiers de son salaire habituel pour faire ce type de travail. Il faut dire que l'autonomie dont il dispose est un incitatif non négligeable (Entrevue n° 1, 2001 : 14).

Si Roger Larose a hésité à accepter ce travail, il ne le regrette pas aujourd'hui. " J'étais dans la supervision du personnel dans le domaine de l'alimentation et c'est un emploi où l'on est complètement à part. J'ai vite compris ici que le travail était valorisant. Je ne suis pas près de le quitter. Je pense que je me suis trouvé une vocation. Je suis bien dans ça, je suis bien dans ce milieu-là. On est apprécié, on est pas des numéros. " (Table ronde, 2001 : 2)

Si les travaux lourds étaient plutôt en demande entre mai et septembre, la Coopérative réussit tant bien que mal à changer les habitudes des personnes âgées pour fournir ce service sur une base annuelle. Elle n'a pas trop mal réussi puisque la demande s'étend maintenant de mars à novembre, ce qui peut permettre l'embauche d'au moins un employé à temps plein.

En ce qui a trait au gardiennage, il faut dire que c'est du gardiennage simple, qui ne requiert pas de soins et qui ne nécessite donc pas de formation. La Coopérative a d'abord offert ce service pour dépanner ses membres. Depuis l'automne 2001, la Coopérative participe à un projet-pilote d'intervention en répit -gardiennage auprès de 32 aidants naturels. Ce projet est issu de la Coopérative de soutien à domicile de Laval, des CLSC de Laval et de la Régie régionale de Laval. C'est la Coopérative de soutien à domicile de Laval qui est responsable de sa réalisation. Encore une fois, il n'est question que de gardiennage simple. Le service consiste à offrir à la clientèle sept heures par semaine de gardiennage à domicile, ainsi que la possibilité de profiter d'un service de répit collectif d'une durée de cinq heures durant les fins de semaine à raison d'une fois par mois. Environ 20 accompagnatrices travaillant à temps partiel participent à ce projet. L'évaluation du projet sera supportée par la Direction de la santé publique de la Régie régionale de Laval. À partir de cette évaluation, il y aura lieu de voir dans quelle mesure il pourra être poursuivi.

4.2.1.2 Les tâches des préposés au soutien à domicile

Un code d'éthique et de pratique est remis à toutes les employés et tous les membres. C'est un outil important pour la Coopérative. Les politiques qui y sont émises permettent de superviser, d'encadrer et de supporter les préposés dans le quotidien. On y retrouve les valeurs de la Coopérative, ses obligations, les obligations des préposés, le mécanisme du traitement des plaintes et enfin, les obligations des membres. Cet outil a été revu, corrigé et approuvé en mai 1999.

De plus, chaque employé en entretien ménager reçoit un manuel de procédure où sont décrits les services et leurs tarifs, les frais que doivent défrayer les usagers lors d'une annulation, les normes à respecter à titre de préposé, la procédure à suivre chez un membre lors d'un service

d'entretien ménager, les règles à suivre lorsqu'il se présente chez un membre, la description des étapes que comportent les services d'entretien ménager, les étapes à suivre pour faire une facture et enfin, la fiche de kilométrage.

4.2.1.3 La satisfaction au travail

Lors de l'entrevue de groupe réunissant six préposées au soutien à domicile et un préposé aux travaux lourds, l'estime de soi semblait faire l'unanimité : " T'arrives et les personnes t'attendent. Elles sont contentes de voir quelqu'un. On se sent important pour les gens. Des fois, on est la seule personne qu'ils voient régulièrement. " (Table ronde, 2001 : 2)

Les préposés apprécient énormément le contact avec les gens et le fait de se rendre utiles : " Rendre les gens un peu plus heureux, les voir sourire. Savoir que faire le ménage, rendre un endroit propre, c'est un maillon important pour la santé des personnes. " (Table ronde, 2001 : 2)

L'ensemble des préposées faisant partie de la table ronde se sentent appuyées, écoutées et savent que le travail est reconnu par la Coopérative. Par contre, on a perçu qu'il y a celles qui se sentent à l'aise avec le genre de gestion préconisé par la Coopérative et d'autres qui trouvent que les responsabilités qu'on leur donne sont très limitées, que les règlements sont trop stricts et qu'on ne fait pas appel à leur jugement. Le fait d'appeler à la Coopérative pour la moindre petite affaire " donne l'impression que l'on a manqué son coup " (Table ronde, 2001 : 12). " Pourquoi refuser de boire de l'eau si on nous l'offre avec insistance et de bon cœur ? On dit non contre notre gré. C'est un mouchoir de poche que l'on nous donne comme responsabilité. " (Table ronde, 2001 : 2)

Quant à leurs fonctions, plusieurs sont frustrées de ne pas avoir assez de temps pour faire tout le travail qu'elles jugent nécessaire. De plus, elles trouvent difficiles les relations interpersonnelles avec les clients qui sont atteints de troubles mentaux, qui vivent un deuil ou dont la maladie s'aggrave. Si dans le premier cas, elles cherchent des moyens pour s'en sortir sans trop de dégâts, compte tenu des problèmes de comportement de l'utilisateur, dans les deux autres elles sont touchées, elles sont peinées avec eux tout en sachant qu'elles ne peuvent intervenir. " J'ai eu une femme que je voyais trois heures toutes les semaines et lorsqu'on m'a annoncé qu'on lui amputait une jambe, ça m'a fait de quoi. Veux, veux pas, on y pense. "

Enfin, un des grands problèmes demeure la qualité variable des instruments de travail mis à leur disposition dans les résidences des usagers. Ceci, même si la Coopérative les somme de fournir du bon matériel (Table ronde, 2001 : 9).

4.2.1.4 L'inscription des nouveaux membres

Tout débute par un appel téléphonique du membre (ou du futur membre). On le questionne sur ses besoins et on explique ce qu'on peut lui offrir. Après avoir vérifié son éligibilité, on l'informe qu'il y aura une rencontre à domicile effectuée par une chef d'équipe. Les chefs d'équipe rencontrent chacune en moyenne de 5 à 7 nouveaux membres potentiels par semaine. Elles se rendent à domicile avec déjà en main une fiche où sont déjà consignées quelques informations sur la personne.

La chef d'équipe aide les personnes à évaluer leurs besoins en tenant compte de leur budget, de leur autonomie et de la grandeur du logement. À la Coopérative, on ne se déplace pas pour un service d'une durée inférieure à deux heures, ce qui fait que la plupart des clients vont opter le plus souvent pour deux ou trois heures de travail. On s'entend sur le genre de service requis (ponctuel ou régulier) et sur la journée idéale pour donner le service. On explique les engagements mutuels et on remplit les deux formulaires requis, si la personne est toujours prête à recevoir les services de la Coopérative. L'un de ces formulaires porte sur l'exonération financière à laquelle la personne aura droit, l'autre est une demande pour devenir membre de la Coopérative auquel devra être joint un montant de dix dollars (Entrevue n° 2, 2001 : 4-5).

La plupart du temps, les gens décident immédiatement de devenir membres de la Coopérative. Certains ne le voudront pas, parce que les services offerts ne correspondent pas à leurs besoins, qui touchent plus particulièrement les soins. La chef d'équipe appuie beaucoup auprès du nouveau membre sur le fait qu'il peut annuler son adhésion en tout temps ou encore changer le nombre d'heures de service si ses besoins évoluent. Il est rare qu'un membre annule son adhésion. Si en 2000-2001, la Coopérative a remboursé 297 parts sociales, ceci était dû en grande partie aux décès ou aux déménagements des membres (Coopérative de soutien à domicile, 2001).

La chef d'équipe confie à la secrétaire la fiche économie sociale, la fiche d'adhésion, la fiche client et une copie du rapport d'impôt du nouveau membre. Il est possible depuis quelque temps d'obtenir une signature afin de faire des vérifications auprès du ministère du Revenu. La fiche client se retrouvera sur le bureau de la responsable à l'affectation, qui harmonisera les horaires de travail.

4.2.1.5 La répartition du travail

C'est la responsable à l'affectation qui s'occupe de coordonner et répartir le travail sur le terrain. Elle téléphone au membre concerné afin de lui faire part des disponibilités de la Coopérative. Si cela convient, on entreprendra le travail dans les deux semaines ou au plus tard dans le mois qui suit. On l'avisera par téléphone quelques jours à l'avance de la venue d'une préposée.

Elle doit tenir compte des distances que la préposée doit parcourir et du nombre de clients qui peuvent être rencontrés durant une semaine. Elle téléphone à la nouvelle préposée pour lui donner " sa route " de la journée ainsi que des informations comme les tarifs et le numéro de membre des usagers. Règle générale, une préposée rencontre environ 12 clients par semaine et les revoit aux deux semaines. Ce qui fait que chaque préposée a ses clients attirés, environ 20 à 25. Après un mois de travail, la nouvelle préposée a un horaire de travail à peu près établi qui variera très peu ultérieurement et qui sera informatisé (Entrevue n° 2, 2001 : 5).

4.2.1.6 La supervision du travail

En plus d'animer les réunions d'équipe, de vérifier la satisfaction des clients et de rencontrer les futurs usagers, les chefs d'équipe supervisent le travail des préposées, accompagnent les nouvelles préposées, donnent des formations ponctuelles sur des techniques de travail, gèrent les plaintes et enfin participent à l'évaluation des nouvelles candidates.

Les deux chefs d'équipe répartissent les préposées en deux sous-équipes dont elles ont chacune la responsabilité de l'une. Elles font des visites chez les membres (non sans leur avoir téléphoné auparavant) et vérifient tous les aspects du travail : les techniques de travail (positions, techniques pour passer le balai, laver le plancher, etc.), la qualité du travail et l'attitude des préposées envers les membres. En tant que chef d'équipe, Louise Mainville considère qu'elle est là plus pour épauler et donner du support que pour " checker " les filles comme certaines le croient (Entrevue n° 2, 2001 : 2). C'est d'ailleurs ce qu'elle aime le plus : avoir du contact avec les préposées dont elle supervise le travail, être là pour les soutenir, leur venir en aide, leur faire comprendre qu'elles ne sont pas toutes seules face à leurs problèmes au travail. Ayant été elle-même préposée, elle sait ce que c'est que de faire affaire avec des personnes malades, qui sont parfois confuses et qui disent des choses incroyables (Entrevue n° 2, 2001 : 7).

4.2.1.7 L'inclusion des nouvelles préposées

Lorsqu'une nouvelle préposée intègre les rangs de la Coopérative, la chef d'équipe l'accompagne durant deux services complets la première semaine. La deuxième semaine l'accompagnement se fera durant un service et demi et enfin la troisième semaine, durant un service. Après cela, si des points doivent être reconsidérés, elle lui donne une formation dans une maison mise à leur disposition. Il arrive fréquemment que le problème en soit un d'organisation du temps (rapport tâches/temps). Si l'on règle rapidement la question, cela peut éviter des problèmes touchant particulièrement le stress et la qualité du travail (Entrevue n° 2, 2001 : 3).

4.2.2 *Les conditions de travail*

4.2.2.1 Recrutement du personnel

On recherche des personnes qui ont une bonne capacité de travail, un bon jugement, du discernement et du tact, "autant d'habiletés qui viennent habituellement avec l'école de la vie", nous dit la directrice. Les gens qui sont embauchés n'ont pas nécessairement une grande expérience de travail, plusieurs ont connu des moments extrêmement difficiles. Pour les dirigeants de la Coopérative, c'est d'ailleurs ce qui peut les rendre plus aptes à côtoyer cette clientèle.

Exigences :

- être conscient et soucieux des problèmes que peuvent vivre les membres ;
- avoir un grand intérêt à travailler auprès d'eux ;
- avoir une bonne condition physique ;
- aimer faire du ménage ;
- obtenir un certificat de bonne conduite témoignant de l'honnêteté de la candidate.

Qualités demandées :

- honnêteté
- ponctualité
- autonomie
- respect d'autrui
- bon jugement
- sens des responsabilités
- diplomatie

- capacité d'empathie

Les préposées au soutien à domicile ayant participé à la table ronde ajoutent à cette liste : “ L'ouverture d'esprit, ne pas avoir de jugement de valeur, patience, gentillesse. ” “ Pas besoin de décortiquer ; ça prend de l'amour. Faut que tu aimes le monde. ” (Table ronde, 2001 : 3)

Pour Roger Larose, préposé aux travaux lourds : “ Il faut savoir écouter mais ne pas donner de conseils. Plusieurs nous parlent de ce qui les inquiète, de ce qui les insécurise. Déjà là, ils sont libérés. C'est à nous de ne pas dépasser une certaine limite. Je pense qu'on le comprend vite. ” (Table ronde, 2001 : 3)

Chaque préposée à l'emploi de la Coopérative doit réussir quatre entrevues, avant d'être acceptée pour un poste. La troisième entrevue est une entrevue pratique où la chef d'équipe évalue les aptitudes des candidates. Certaines ne passeront pas cette étape.

L'exercice 2000-2001 a été très difficile au niveau du recrutement. Si auparavant il en coûtait 1 000 \$ par année de publicité pour recruter de nouvelles préposées, il en a coûté cette fois 6 500 \$ et les résultats ont été décevants. Il a fallu rencontrer trente personnes pour en embaucher trois. La directrice, Mme Loranger, explique que c'est le faible taux de chômage à Laval qui en est la cause. Comme la Coopérative recrute parmi les personnes qui ont de la difficulté à se trouver un emploi et qui souvent se retrouvent sur l'aide sociale, la compétition est très forte. Pour répondre aux nouveaux clients, on a augmenté le nombre d'heures de travail des préposées, qui même si elles étaient payées pour 30 heures, en faisaient 26 en réalité. Maintenant elles font véritablement 30 heures (Entrevue n° 1, 2001 : 15).

4.2.2.2 Les salaires versés

Que ce soit pour les employés réguliers ou pour les employés subventionnés, les salaires versés sont de 8,30 \$ l'heure lorsque l'on débute. Durant les premières années, on a d'abord augmenté les salaires tous les deux ans. Depuis le 1er avril 2001, la Coopérative offre une échelle salariale à cinq niveaux. L'écart entre chacun n'est pas substantiel, mais actuellement c'est tout ce que la Coopérative peut se permettre :

- de 0 à 1 an de service : 8,30 \$/heure ;
- de 1 à 2 ans de service : 8,40 \$/heure ;
- de 2 à 3 ans de service : 8,75 \$/heure ;
- de 3 à 4 ans de service : 8,95 \$/heure ;

- de 4 ans et + de service : 9,15 \$/heure.

Chez les préposés aux travaux lourds, il y a deux catégories d'emploi. Le préposé qui est aux commandes du département, M. Larose, gagne actuellement 12,00 \$/heure, tandis que son assistant gagnait 9,00 \$/heure en commençant, et 10,00 \$/heure après trois mois.

Si M. Larose assure que son salaire est compétitif avec ce qui se fait sur le marché noir, les préposées au soutien à domicile sont moins optimistes quant à leur situation. Il ressort de la table ronde que la majorité des employées croient faire un salaire inférieur à ce qu'elles gagnaient à leur compte ou à ce qui est payé par l'entreprise privée (Table ronde, 2001 : 6).

Les bénéfices marginaux reliés à l'emploi de préposé sont :

- garantie d'un minimum de 30 heures payées par semaine ;
- carte mensuelle de transport ou 35¢ du kilomètre ;
- dépôt direct du salaire dans le compte en banque de l'employé ;
- banque de congés de maladie monnayable ;
- trois semaines payées de vacances annuelles ;
- admissibilité au régime d'assurances collectives.

Les employés ne sont pas syndiqués. La question a été posée à l'occasion de la table ronde et il semble que cela pourrait les intéresser. On considère que ce serait un moyen pour gagner un meilleur salaire (Table ronde, 2001 : 7).

4.2.2.3 La qualité des emplois

L'entretien ménager peut devenir à la longue un travail assez monotone. Pour maintenir les gens en emploi, on mise donc sur l'atmosphère, le sentiment d'appartenance, l'importance et la valorisation de venir en aide aux personnes âgées. Pour la directrice, Manon Loranger, faire de l'entretien ménager pour des étrangers, cela n'a rien de valorisant en soi. C'est pourquoi la Coopérative appuie sur le fait qu'on améliore la qualité de vie des personnes âgées qui vont pouvoir rester plus longtemps chez eux et qui, en plus, vont être en mesure d'apprécier le travail des préposées (Entrevue n° 1, 2001 : 19).

Rien n'empêche que dans cette catégorie d'emploi, le mouvement de personnel est très prononcé. Durant les cinq premières années, 140 personnes ont été embauchées, 2 ont eu une promotion à l'interne et 94 ont quitté.

En mars 2001, plus de la moitié des préposés (y compris les préposés aux travaux lourds) sont en poste depuis moins d'un an, ce qui démontre la grande mobilité des employés au début de leur carrière au sein de la Coopérative. Par contre 13 d'entre eux ont dépassé le cap des deux ans, signe d'une certaine rétention à l'emploi.

TABLEAU 11

Durée d'emploi des 48 employés de terrain de la Coopérative de soutien à domicile de Laval

moins de 1 an	de 1 à 2 ans	de 2 à 3 ans	de 3 à 4 ans	de 4 à 5 ans
26	9	4	5	4

Pour les préposées au soutien à domicile faisant partie de la table ronde et qui voyagent en autobus, il est certain que les déplacements en autobus, les tempêtes, le froid, jouent un rôle prépondérant quant au taux de roulement. Elles se sentent fatiguées et stressées à la longue (Table ronde, 2001 : 4).

Pour Louise Mainville, chef d'équipe, cette situation s'explique ainsi : “ Il y a environ entre 45 et 50 préposées, c'est normal, ça va et vient, parce que le poste est mal perçu au départ, alors la fille va parfois passer les quatre entrevues, elle va commencer à s'apercevoir qu'elle n'est pas à la bonne place. Alors, je crois que c'est beaucoup mieux qu'elle quitte à ce moment - là. Celles qui sont ici depuis deux ou trois ans sont très impliquées. ” (Entrevue n° 2, 2001 : 9)

Le salaire a un impact non négligeable sur le roulement de personnel, même s'il n'en est pas la principale raison. Jean-Pierre Fortin, organisateur communautaire, se sent très concerné par le niveau de salaire. On a déjà calculé que les débutantes qui commencent à 8,25 \$ à raison de trente heures semaines sont sous le seuil de pauvreté. Tous les ans, il cherche avec la direction, des moyens pour améliorer les conditions de travail ; le nouveau programme d'aide aux employés et les assurances collectives en sont des exemples (Entrevue n° 4, 2001 : 11).

Pour la directrice, Mme Loranger, le salaire a peut-être joué un rôle aux débuts de l'organisme, mais plus aujourd'hui, puisqu'il varie entre 8,30 \$ et 9,15 \$ de l'heure et qu'il est accompagné d'avantages sociaux, que l'on ne retrouve pas dans les agences privées. Par ailleurs, c'est à partir de maintenant, soit à la sixième année d'opération, que l'on peut véritablement évaluer le taux de roulement. Auparavant, on était en pleine croissance, on bâtissait l'organisme, on expérimentait et pouvait faire certaines erreurs que l'on ne referait plus aujourd'hui. Dans les

deux ou trois prochaines années on aura assez d'anciennes, de nouvelles et d'intermédiaires pour évaluer la rétention en emploi (Entrevue n° 1, 2001 : 18).

L'expérience acquise dans ce type de travail ne donne malheureusement pas accès à des emplois plus intéressants ou qualifiants. Le problème reste le même ; avec un secondaire III, on ne peut aller très loin sur le marché du travail. Les employées devraient retourner aux études afin de décrocher un diplôme de préposé aux bénéficiaires ou d'auxiliaire. Pour les auxiliaires, on exige 900 heures de formation. Plusieurs préposées n'auront pas le courage de s'y mettre tandis que d'autres n'en auront tout bonnement pas les capacités. Dans tous les cas, il appert qu'il leur serait quasi impossible de trouver le temps entre leur travail et leurs responsabilités familiales.

À la Coopérative de soutien à domicile de Laval, on est conscient de cela et l'on s'affaire à faire reconnaître le travail des préposées qui sont là depuis quelques années. " Avec une formation intensive de 300 heures pour compléter, tu pourrais par exemple aller travailler en CLSC comme auxiliaire. " Ceci n'est pas pour demain mais tranquillement, pas vite, on devrait y arriver. En attendant, l'Association pour la santé et la sécurité du travail, secteur affaires sociales (ASSTSAS) devrait encadrer la formation de 12 heures donnée aux préposées en 2001-2002. Même si elle est donnée depuis cinq ans, ce sera une formation effectuée selon les règles, reconnue, transférable et donnant droit à un diplôme (Entrevue n° 1, 2001 : 23).

Pour la majorité des préposées au soutien à domicile ayant participé à la table ronde, le travail en soi ne les aidera pas à se trouver un nouvel emploi, mais les compétences – y compris les compétences humaines – qu'elles auront acquises, pourront leur permettre de dénicher un emploi dans le même domaine. Elles considèrent par ailleurs qu'il faudrait qu'on mette en place une formation qui reconnaisse leurs acquis et leur permette de travailler comme préposées aux bénéficiaires. Elles veulent avancer sur le marché du travail et certaines sont même prêtes à suivre une formation de six mois afin de devenir auxiliaires familiales, à condition que le salaire soit bonifié en conséquence, naturellement (Table ronde, 2001 : 13).

4.2.3 Division sexuelle du travail

À la Coopérative de soutien à domicile de Laval, il existe bel et bien une division sexuelle du travail. Plutôt que d'être instituée de façon formelle dans l'entreprise, cette division se fait plutôt par défaut. En attendant que l'on trouve des hommes répondant aux critères de la Coopérative et que l'équipe des travaux lourds prenne de l'expansion et permette que l'on y intègre des femmes ; les hommes sont aux travaux lourds et les femmes au soutien à domicile.

Les salaires sont également différents et à l'avantage des travaux lourds, pour lesquels les préposés touchent au moins 10,00 \$/heure après trois mois de travail et qui génèrent un

salaire maximal se situant présentement à 12,00 \$/heure. Les femmes travaillant au soutien à domicile ont une échelle salariale variant de 8,30 \$/heure à 9,15 \$/heure.

4.2.4 Les aspects sociaux de l'organisation du travail

4.2.4.1 Une formation continue

Des rencontres administratives et de formation continue, d'une durée de trois heures, ont lieu aux quatre semaines et permettent aux préposées de se rencontrer, de partager leurs expériences de travail et de créer des liens entre elles. Les sujets abordés varient en fonction des besoins ponctuels.

Plus d'une dizaine d'organismes dispensent de la formation et de l'information sur des sujets tels que :

- la relation d'aide
- le VIH ;
 - la maladie d'Alzheimer ;
- l'abus -violence envers les aînés ;
- la sclérose en plaques et la déficience intellectuelle ;
- l'arthrite, la fibromyalgie, la réanimation cardiorespiratoire, la prévention des chutes etc.

Les chefs d'équipe, pour leur part, doivent vérifier la qualité et les techniques de travail sur le terrain. Lorsqu'il s'avère qu'une préposée présente certaines difficultés, la chef d'équipe lui donne une formation individuelle dans une maison mise à leur disposition. Cette formation peut durer d'une heure à sept heures, lorsque nécessaire (Entrevue n° 2, 2001 : 3).

Cette façon de faire existe depuis ces deux dernières années ; auparavant, on donnait une formation de trois heures sur les techniques de travail et une personne du CLSC donnait une formation sur les différents problèmes rencontrés chez les membres usagers.

Pour l'exercice 2001-2002, la direction de la Coopérative compte remettre en force cette pratique. Les CLSC offriront une formation axée sur le psychosocial d'une durée de quatre heures et une formation plus technique sera supervisée par l'ASSTSAS (Association pour la santé et la sécurité du travail, secteur affaires sociales), comme nous le verrons dans les lignes suivantes.

TABLEAU 12**Coût de la formation interne et externe depuis les trois dernières années**

	Mars 1999	Mars 2000	Mars 2001
Préposées	9 157 \$	10 069 \$	12 147 \$
Administration	1 765 \$	890 \$	1 739 \$
Total	10 922 \$	10 959 \$	13 886 \$

4.2.4.2 Un souci pour la sécurité au travail

La direction travaille présentement en collaboration avec l'ASSTSAS à élaborer un programme de formation et des méthodes de travail sécuritaires spécifiques à l'entretien et aux ménages résidentiels. L'ASSTSAS a accrédité quatre formatrices à l'intérieur de la Coopérative, qui seront en mesure de donner la formation aux préposées en janvier 2002.

Il existe également un comité paritaire de santé-sécurité auquel participent cinq préposées. L'objectif de ce comité est de minimiser les accidents de travail. C'est ce comité qui a développé le programme de marrainage pour les nouvelles préposées.

TABLEAU 13**Nombre d'accidents du travail depuis cinq ans**

1996-1997	1
1997-1998	5
1998-1999	4
1999-2000	3
2000-2001	5

4.2.4.3 Une porte pour accéder au marché du travail

La Coopérative contribue à l'insertion économique et sociale des préposées. La direction est disponible, ouverte et soutient les préposées qui ont des problèmes. Ce qui fait dire à Normand Plante, organisateur communautaire : " Dans ce sens, compte tenu des caractéristiques de la plupart des gens qui entrent ici, moi je pense que oui, ça peut être un tremplin unique et exceptionnel pour leur permettre de trouver autre chose de plus intéressant sur le plan financier, de développer de bonnes attitudes au travail et une stabilité. Cela va loin, d'après ce que l'on

entend, ils aident les gens à planifier leur budget, à organiser leur vie affective, émotive, financière. ”(Entrevue n° 4, 2001 : 12)

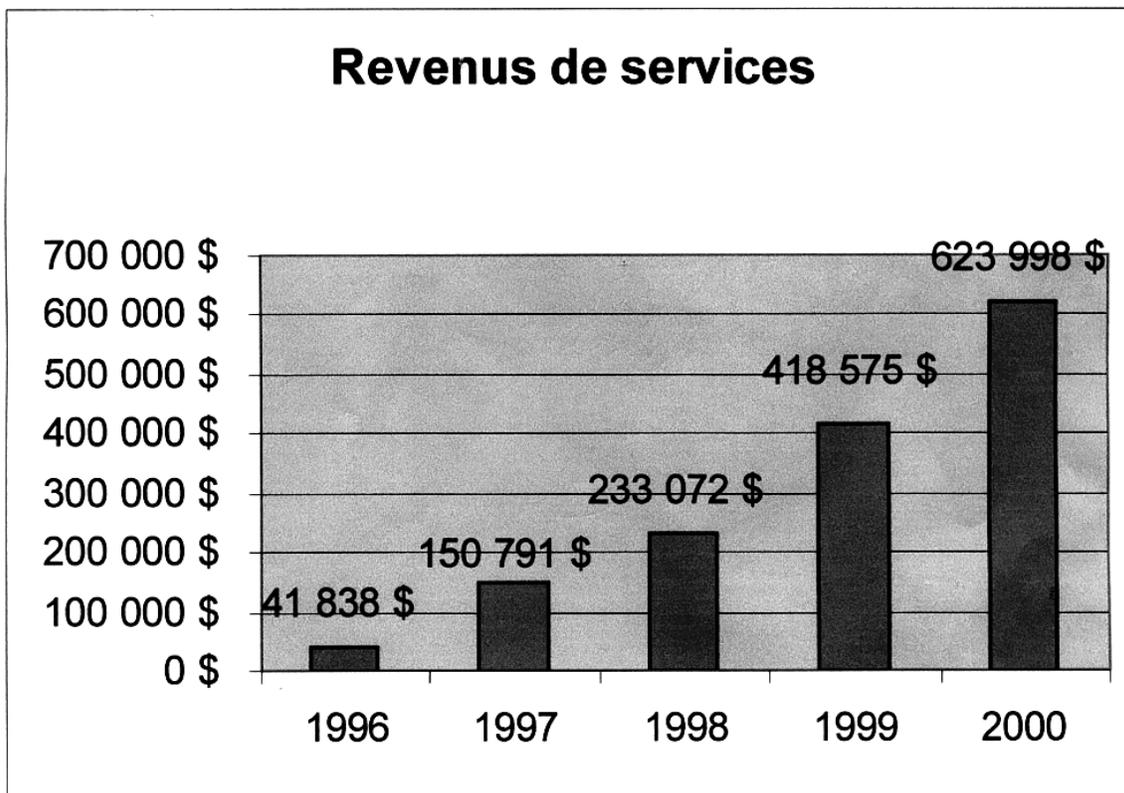
4.2.4.4 L'introduction d'un programme d'aide aux employés

Pour l'exercice débutant en avril 2001, la Coopérative met sur pied un programme d'aide à l'intention des employés. Celui-ci est financé à partir des assurances collectives et donne droit à 10 heures de consultation gratuite. C'est un support psychologique jugé nécessaire, compte tenu des difficultés personnelles qui ont été vécues par certaines employées et dont le dénouement aurait pu être tout autre, si elles avaient pu consulter.

4.3 Les données financières

C'est une croissance continue que celle vécue par la Coopérative de soutien à domicile de Laval.

Depuis ses débuts jusqu'au 31 mars 2001, la création d'emplois permanents est passée de 4 à 56, le nombre de membres est passé de 283 à 2 876, le nombre d'heures vendues est passé de 4 497 à 55 799, enfin les revenus des services ont bondi de 41 838 \$ à 813 769 \$. Les revenus issus du PEFSAD sont compris dans ces montants (Coopérative de soutien à domicile, 2000 a ; 2001). Ce schéma, faisant état de la progression des revenus issus des services pour les exercices 1996-2000, donne une bonne idée de cette évolution.

SCHÉMA 3**Revenus des services**

Source : Coopérative de soutien à domicile de Laval, 2000 a

4.3.1 Répartition des revenus

Ces apports ne sont pas suffisants pour supporter le fonctionnement de l'organisme. Il faut compter sur des subventions salariales et d'autres fonds. Le tableau suivant donne une idée de la répartition des sources de revenus depuis les débuts de l'organisme.

TABLEAU 14

Répartition des revenus années 1996 à 2001

	96-97	97-98	98-99	99-00	20-01
MSSS Défi- Autonomie	46 700 \$	45 572 \$	-	-	
CLSC RRSSSL Soutien démarrage	30 000 \$	30 000 \$	40 000 \$ Économie sociale		19 193 \$ RRSSSL gardiennage
FDCE*	30 552 \$	46 516 \$	-	-	
PAIE	103 535 \$	131 933 \$	179 400 \$		
CTQ	3 197 \$ (formation)	6 505 \$	-	Sub. salariale 164 418 \$	Sub. salariale 134 142 \$ +15 000 \$
CDRL	7 600 \$	-	-	-	
Revenus activités	150 791 \$	237 964 \$	269 050 \$	338 879 \$	450 630 \$
Intérêts sur placement	10 885 \$	8 687 \$	3 370 \$	5 128 \$	4 996 \$
Autres		1 877 \$	910 \$ + 50 \$	1 520 \$	1 330 \$
PEFSAD	-	-	149 525 \$	285 119 \$	363 134 \$
Total :	383 260 \$	509 054 \$	642 305 \$	795 064 \$	988 425 \$

* Fonds décentralisé de création d'emplois

Lors de son démarrage, la Coopérative a obtenu 136 000 \$ du FDCE (Fonds décentralisé de création d'emplois) répartis comme suit : 110 000 \$ pour les postes créés (7 000 \$ par poste créé sur trois ans) et 26 000 \$ devant servir au démarrage d'une CIT.

La Régie régionale de santé et des services sociaux de Laval (RRSSSL) a contribué au fonctionnement de l'entreprise, à raison de 30 000 \$ par année. Mais en 1998-1999, lorsque la Coopérative a été accréditée entreprise d'économie sociale, elle n'a plus subventionné l'organisme. À ce moment, elle a appuyé l'octroi d'une subvention de 40 000 \$ auprès du MSSS.

La Coopérative a reçu également une subvention pour trois ans de la part de Défi-Autonomie. Ce programme permettait d'assurer la formation des employés bénéficiaires de l'aide sociale et payait l'essentiel de leur salaire pendant une année. Elle a obtenu 46 700 \$ en 1996-1997 et 45 572 \$ l'année suivante. Encore là, c'est parce que la Coopérative a acquis le statut d'entreprise d'économie sociale qu'elle n'a pas eu droit à sa subvention pour la troisième année. Dans la même foulée, le programme PAIE était remplacé par des subventions salariales.

Les revenus provenant des activités (exonérations financières non comprises) ont littéralement explosé, passant de 41 838 \$ la première année à 450 630 \$ en 2000-2001, rendant ainsi moins nécessaire l'apport des fonds publics. La première année, la Coopérative était subventionnée à près de 75 %. En 1999-2000, seulement 20 % des revenus provenaient des subventions, si l'on ne tient pas compte du PEFSAD. En 2000-2001, les subventions salariales représentaient près de 18 % du total des revenus. La directrice, Mme Loranger, nous a mentionné en entrevue qu'elle prévoyait pour les deux prochaines années des proportions avoisinant les 15 % et 13 %. La Coopérative s'en va vraiment vers une autonomie financière, affirme-t-elle (Entrevue n° 1, 2001 : 16).

Comme nous sommes en mesure de le constater dans ce tableau, le PEFSAD représentait des revenus de 149 525 \$ en 1999, de 285 119 \$ en 2000 et de 363 134 \$ en 2001. D'abord établi pour une période de trois ans, ce programme est reconduit par la suite à chaque nouveau budget provincial. Lors du budget Marois en mars 2001, il a été érigé en programme permanent ; ce qui constitue une bonne nouvelle pour la pérennité des entreprises d'économie sociale en aide domestique (EESAD). Pour tout dire, c'est près de 35 % des revenus de la Coopérative qui proviennent de cette source et l'on ne voit pas par quoi elle pourrait être remplacée.

L'hybridation du mode de financement est une des caractéristiques propres aux EESAD. La Coopérative de soutien à domicile de Laval nous donne une bonne idée de la forme que cette hybridation peut prendre. En effet, on retrouve d'abord une part du financement qui est assumé par le secteur public à partir de subventions salariales et du PEFSAD. Le montant total de cet apport équivaut à 531 469 \$ pour l'année financière 2000-2001. Pour la même période, la Coopérative bénéficie des apports du secteur marchand pour un montant total de 456 956 \$.

En janvier 2000, le MSSS a demandé à l'ensemble des entreprises d'économie sociale œuvrant en soutien à domicile d'émettre des recommandations pour la reconduction du PEFSAD. Comme il a été clairement établi par le REESADQ et la Fédération des Coopératives de soutien à domicile que le coût de revient moyen d'une heure de service en soutien à domicile est de 17,00 \$, on a demandé une bonification du programme. Depuis, le programme est devenu permanent mais n'a cependant pas été bonifié. À la Coopérative de soutien à domicile de Laval, on évalue le coût de revient entre 18,00 \$ et 19,00 \$ de l'heure pour l'entretien ménager. Comme on perçoit 15,00 \$ de l'heure pour ce service, ceci constitue naturellement un manque à gagner. Et ce sont les 150 000 \$ de subventions salariales qui font que la Coopérative peut arriver à la fin de l'année (Entrevue n° 1, 2001 : 16).

“C'est parce que l'on a voulu donner des services de qualité et des emplois décents qu'il en est ainsi, nous dit la directrice. C'est sûr que l'on pourrait fonctionner à 15,00 \$ de l'heure mais il n'y aurait pas cette qualité, on deviendrait comme ces nombreuses agences.” “Malgré le fait que la Coopérative ait augmenté ses tarifs de 1,00 \$ pour l'exercice 2000-2001, on devrait augmenter encore de 1,00 \$ pour bien faire, ajoute la directrice. Mais il n'est pas question d'augmentation à court ou moyen terme.” (Entrevue n° 1, 2001 : 17)

Même avec l'exonération financière fixe de 4,00 \$ l'heure, les tarifs demeurent trop haut pour plusieurs. Il en coûte 16,00 \$ de l'heure pour les travaux lourds et 11,00 \$ pour l'entretien ménager. Un tel contexte incite à aller vers le travail au noir. Les usagers considérés comme démunis financièrement, pourront par contre se prévaloir de l'exonération variable et du Fonds d'aide pour les démunis. Il leur en coûtera 7,00 \$ pour les travaux lourds et 2,00 \$ l'heure pour l'entretien ménager. On tente de faire en sorte que le plus grand nombre de personnes démunies soient rejointes.

TABLEAU 15
États des résultats des trois dernières années

	2000-2001	1999-2000	1998-1999
Revenus :			
Services à domicile aux membres	823 769 \$	623 998 \$	418 575 \$
Subventions	168 335 \$	164 418 \$	219 450 \$
Intérêts	4 996 \$	5 128 \$	3 370 \$
Autres revenus	1 330 \$	1 520 \$	910 \$
	988 430 \$	795 064 \$	642 305 \$
Dépenses :			
Salaires et avantages sociaux (serv. à dom.)	661 284 \$	539 305 \$	410 016 \$
Salaires et avantages sociaux (bureau)	226 567 \$	180 741 \$	128 707 \$
Transport	28 841 \$	23 659 \$	17 455 \$
Loyer	-----	-----	1 500 \$
Amortissement	5 000 \$	5 000 \$	3 750 \$
Entretien des locaux	-----	-----	2 534 \$
Assurances	4 618 \$	4 259 \$	3 490 \$
Téléphone et télécopie	5 432 \$	4 439 \$	5 502 \$
Publicité	13 424 \$	18 138 \$	9 715 \$
Papeterie et dépenses de bureau	17 378 \$	19 630 \$	10 926 \$
Déplacement et représentation	12 375 \$	7 287 \$	4 773 \$
Formation	13 886 \$	11 303 \$	10 923 \$
Amortissement du mobilier et de l'équipement	3 710 \$	8 061 \$	5 561 \$
Mauvaises créances	3 703 \$	2 060 \$	2 418 \$
Honoraires professionnels	22 374 \$	3 401 \$	7 332 \$
Frais (revenus) financiers	768 \$	(215 \$)	525 \$
Récupération de taxes	3 951 \$	(1717 \$)	(11 099 \$)
	1 023 311 \$	825 351 \$	606 408 \$
Trop perçu de l'exercice (déficit)	(34 881) \$	(30 287) \$	35 897 \$

4.3.2 L'état des résultats

L'état des résultats permet de suivre l'évolution des revenus et des dépenses et de déterminer les manques à gagner. Pour les besoins de cette monographie, nous avons produit un tableau relatant l'état des résultats des trois dernières années financières, soit : 1998-1999, 1999-2000 et 2000-2001. Ceci nous permettra de faire des recoupements.

Comme nous avons pu le constater plus haut, les revenus ne cessent d'augmenter, passant de 642 305 \$ en 1999 à 988 425 \$ en 2001. Les dépenses suivent la même courbe, passant de 606 408 \$ en 1999 à 1 023 311 \$ en 2001. Le poste le plus exigeant est celui des salaires et ce, pour chaque exercice financier. Il totalise en 2001 avec les avantages sociaux, la somme de 887 851 \$. Ce qui totalise 87 % du budget total de fonctionnement (le déficit inclus). Bien entendu, cette année-là, le transport subit également une augmentation, vu le nombre d'employés sur la route.

Une lecture transversale de ces trois exercices nous permet de mettre en lumière l'évolution de certaines rubriques. Depuis 2000, la Coopérative ne paye plus de loyer alors que celui-ci était de 9 000 \$ en 1998 et de 1 500 \$ en 1999. En 2000, elle a dépensé deux fois plus en publicité qu'elle ne l'avait fait auparavant, et les frais de déplacement et de représentation ont également fait un bond substantiel. L'augmentation de la visibilité de la Coopérative et la recherche de nouveaux clients faisaient partie des priorités de la Coopérative cette année-là.

Les dépenses en formation dépassent largement le 1 % de la masse salariale exigé par le Gouvernement. Par contre, malgré une augmentation de la masse salariale de près de 200 000 \$ en 2000, et de 167 805 \$ en 2001, les dépenses en formation n'ont augmenté respectivement que de 380 \$ en 2000 et de 2 583 \$ en 2001. Ceci s'explique par le fait que pour ces deux années, la formation a été donnée à l'interne et qu'elle n'a pas été comptabilisée. Pour l'exercice 2001 - 2002, le temps que les chefs d'équipe consacreront à la formation sera comptabilisé selon les normes de la loi 90. La rubrique récupération de taxe a augmenté fortement en 1999 puisqu'on récupérait, cette année-là, les taxes des années subséquentes.

Pour la première fois en 2000, la Coopérative accuse un déficit de 30 000 \$, ce qui est tout de même étonnant, compte tenu de la bonne santé de la Coopérative et de l'explosion de ses revenus. "C'était, nous dit la directrice, la conséquence d'un choix éclairé. Mieux valait perdre des ventes et des subventions que de se retrouver avec des subventions qui ne nous convenaient pas et qui en plus n'étaient pas récurrentes. Notre coussin à la banque nous a permis de faire ce choix et de demeurer maîtres de notre destin. Cela nous a peut-être coûté des sous mais beaucoup moins que si l'on n'avait pas respecté nos valeurs." (Entrevue n^o 1, 2001 : 16)

Pour l'exercice 2000-2001, la Coopérative accuse cette fois un déficit de 34 881\$. Deux raisons ont contribué à ce manque à gagner. D'abord, la Coopérative a dû fonctionner avec 42 préposées alors qu'elle avait des ventes pour donner du travail à 50 préposées. Ce manque de personnel a transformé en perte ce qui aurait dû être un profit pour l'entreprise. Ensuite, une poursuite devant la CSST a occasionné des dépenses de 22 000 \$, alors que l'on avait prévu une dépense de 5 000 \$ à la rubrique honoraires professionnels. Comme pour l'exercice précédent, le déficit sera épongé à même la réserve générale de la Coopérative.

4.3.3 Le bilan de l'actif et du passif

Le bilan d'une coopérative donne les réponses à deux questions : Quel est le patrimoine détenu par la coopérative (actif) ? Comment ce patrimoine est-il financé ? Par des fonds provenant de l'extérieur (passif) ou des fonds provenant de la coopérative et de ses membres (avoir) ?

L'avoir des membres correspond au capital social d'une coopérative, c'est-à-dire au total des parts sociales de qualifications souscrites et payées par les membres. Pour l'exercice 2001, le capital social de la Coopérative de soutien à domicile de Laval est de 22 630 \$. Il faut savoir que ce capital est variable et fluctue selon les entrées et sorties de fonds qu'effectuent les membres. Pour cette période, la Coopérative a émis 834 parts sociales et a reçu 8 340 \$ en contrepartie. Par contre, elle a remboursé 297 parts sociales et versé 2 970 \$ en contrepartie.

L'avoir d'une coopérative est constitué de deux sources : la réserve générale formée par le solde des excédents des exercices financiers précédents et les excédents du dernier exercice financier. Pour l'exercice 2001, on remarque que la réserve générale de la Coopérative de soutien à domicile de Laval est de 147 866 \$ et qu'il n'y a pas de trop perçu mais plutôt un déficit de 34 881 \$. Ce déficit est épongé à même la réserve générale, ce qui donne après coup une réserve générale de 112 985\$.

Selon les articles 147 et suivants de la Loi sur les coopératives, les administrateurs doivent décider, lorsque les états financiers révèlent un excédent, si une cotisation doit être versée à la réserve. Dans ce cas-ci, il n'y a pas lieu de prendre de décision à ce sujet, puisque les états financiers sont déficitaires.

Le patrimoine (actif) détenu par la Coopérative est de 356 932 \$. Il est financé par un passif à court terme de 221 317 \$, et un avoir de 135 615 \$. Le solde positif de la Coopérative est donc de 135 615 \$, ce qui la met en bonne position mais ne permet pas de gros investissements, compte tenu de la volatilité des subventions.

Par ailleurs, le bilan de cet exercice démontre que la Coopérative a beaucoup de liquidités, soit 344 450 \$, comparativement aux immobilisations qui, elles, totalisent 12 372 \$. Ceci peut aider à réduire les risques d'une faillite technique et demeure un élément positif du bilan.

Les immobilisations de la Coopérative s'énumèrent ainsi : du mobilier, de l'équipement et des améliorations locatives pour un montant de 12 372 \$. Ceci n'est pas surprenant, puisque la Coopérative est une entreprise de services. Compte tenu de l'amortissement, l'équipement et le mobilier perdent entre 20 et 30 % de leur valeur chaque année. Pour l'exercice 1999, ils étaient évalués à 31 747 \$.

TABLEAU 16

Bilan de l'actif et du passif pour les exercices 2000-2001

COOPÉRATIVE DE SOUTIEN À DOMICILE DE LAVAL

Bilan

31 mars 2001, avec chiffres correspondants de 2000

	2001	2000
Actif		
Actif à court terme		
Encaisse	79 380 \$	4 178 \$
Dépôts à terme et intérêts courus (3,75 % et 4,75 %)	114 082 \$	109 375 \$
Débiteurs	112 587 \$	109 160 \$
Subventions à recevoir	36 967 \$	833 \$
Frais payés d'avance	1 434 \$	4 394 \$
	344 450 \$	232 940 \$
Placements (note 3)	110 \$	110 \$
Immobilisations (note 4)	12 372 \$	21 082 \$
	356 932 \$	254 132 \$
Passif et avoir des membres et de la Coopérative		
Passif à court terme :		
Créditeurs	53 826 \$	66 925 \$
Subventions reportées	167 491 \$	22 081 \$
	221 317 \$	89 006 \$
Avoir des membres :		
Capital social (note 6)	22 630 \$	17 260 \$
Avoir de la Coopérative :		
Réserve générale	147 866 \$	178 153 \$
Déficit de l'exercice	(34 881) \$	(30 287) \$
	112 985 \$	147 866 \$
	135 615 \$	165 126 \$
	356 932 \$	254 132 \$

Source : Coopérative de soutien à domicile, 2001

5. ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE ET DE BILAN

5.1 Sur le plan des réalisations

Au chapitre financier, la Coopérative de soutien à domicile de Laval, depuis ses débuts, vise l'autonomie et chaque année, se rapproche de cet objectif. Si l'on exclut le PEFSAD qui constitue près de 35 % des revenus de la Coopérative et que celle-ci considère comme un apport nécessaire et négociable uniquement à la hausse, vu la vocation de l'organisme, les subventions se limitent à une proportion de 18 % en 2000 et possiblement de 15 % en 2001. Si le Gouvernement augmentait le PEFSAD de quelques dollars, la Coopérative pourrait se passer des subventions et atteindre l'autonomie rapidement sans augmenter le coût des services (Entrevue n° 1, 2001 : 16).

Globalement, la Coopérative de soutien à domicile de Laval a réussi à remplir sa double mission et à rencontrer ses objectifs initiaux. Plus spécifiquement cependant, se profilent en filigrane quelques complications dont certaines sont le prix à payer pour les succès obtenus.

Au chapitre de la mission première, qui est de permettre aux personnes âgées en perte d'autonomie temporaire ou permanente de demeurer dans leur maison de façon digne et respectueuse, on peut dire, au risque de paraître redondant, " mission accomplie ". Seule entreprise de ce type sur tout le territoire lavallois, la Coopérative de soutien à domicile de Laval compte, au 31 mars 2001, 2 876 membres et 1 500 utilisateurs réguliers, dont à peine 5 ménages actifs. En plus de maintenir la priorité à la clientèle des personnes âgées, on utilise un fonds spécifique pour permettre aux plus démunis de profiter de ces services. Ce fonds, on l'a vu plus haut, a été voulu par les organisateurs communautaires qui ont présidé à la création de la Coopérative et qui connaissaient bien les besoins de la population. Ces derniers ont d'ailleurs tout de suite mis à contribution la RRSSSL en la faisant injecter de façon récurrente 20 000 \$ annuellement. Pour sa part, la Coopérative met dans ce fonds 15 000 \$ annuellement. Pour l'exercice 1999-2000, 26 000 \$ au total ont été octroyés à ces fins.

Victime de son succès, la Coopérative doit cependant rester *low profile* afin de ne pas susciter de faux espoirs chez les résidents lavallois ; et répondre à la demande demeurera un enjeu important pour les années à venir : parfois la liste d'attente se chiffre à 200 membres. Vu la conjoncture économique favorable, la Coopérative a de la difficulté présentement à recruter du nouveau personnel et elle doit augmenter le nombre d'heures des employés déjà en poste. Mais il y a des limites à ce qu'on peut exiger d'une recrue. Commencer à 32 heures par semaine peut écourter son séjour à la Coopérative (Entrevue n° 1, 2001 : 15).

En plus du désir d'offrir les tarifs les plus bas pour les démunis et de l'intention de rejoindre le plus grand nombre d'utilisateurs possible, on retrouve parmi les objectifs poursuivis par la Coopérative, le maintien de la qualité du service. La qualité du personnel, le soin porté à son entraînement, les relations établies avec les utilisateurs et enfin l'évaluation des services par les utilisateurs ont permis à la Coopérative de rencontrer cet objectif haut la main. Rappelons que le bouche-à-oreilles et les références des CLSC demeurent les principales sources de recrutement des nouveaux membres et que leur nombre sans cesse croissant est garant d'un service de qualité (Entrevue n° 5, 2001 : 7). D'ailleurs, on n'a pas tendance à résilier son *membership* à la Coopérative.

Dans son énoncé de mission, la Coopérative offre à ses membres des services d'entretien ménager, de répit-gardiennage et de travaux lourds. Jusqu'à maintenant, l'entretien ménager a été considéré par la Coopérative comme étant le service de base et constitue à peu près 95 % de ses activités. Cette situation s'explique pour deux raisons : on a d'abord voulu bien structurer ce service avant de passer à autre chose et l'on considère que ses coûts de revient, ainsi que ceux des travaux lourds, sont encore trop élevés, si l'on veut faire ces deux services de façon professionnelle. Par contre, vu la demande et les besoins, cela fait partie des projets de la Coopérative d'y accorder une plus grande importance dans un futur immédiat. La création de la fondation *Vivre chez soi* devrait, lorsqu'elle sera en opération, dégager les sommes nécessaires si l'État n'assume pas certains coûts (Entrevue n° 1, 2001 : 13). Nous verrons plus loin où en sont ces projets.

La deuxième partie de la mission de la Coopérative de soutien à domicile de Laval se définit ainsi : par l'offre d'un travail décent, aider des personnes vulnérables à retrouver leur confiance en elles-mêmes en leur donnant l'assurance qu'elles ont leur place dans la société.

Si l'on se réfère à la table ronde réunissant six préposées au soutien à domicile et un préposé aux travaux lourds, les employés se sentent valorisés dans leur travail, se sentent appréciés par la direction et par les utilisateurs, savent qu'ils font plus que du ménage et ont le sentiment d'être utiles. Tout ceci est excellent pour l'estime de soi (Table ronde, 2001 : 1, 2, 12). Par contre, il faut bien le dire, il existe un malaise chez les préposées au soutien à domicile quant aux responsabilités qui sont données et au salaire offert (Table ronde, 2001 : 2, 5, 6).

Si la direction possède une marge de manœuvre en ce qui a trait à l'étendue des responsabilités des préposées, ce n'est pas le cas pour les salaires. " On voudrait bien les augmenter mais on ne peut le faire au risque de mettre l'entreprise en péril. " (Entrevue n° 5, 2001 : 7) " On tente donc d'améliorer les conditions de travail et de faire reconnaître la préposée au soutien à domicile au même titre qu'une auxiliaire familiale ou une infirmière auxiliaire. La

création d'une nouvelle profession, voilà le principal objectif de la Coopérative. " (Entrevue n° 1, 2001 : 27)

Par contre, l'expérience qui y est vécue permet de renouer avec des habitudes de travail et de retrouver une stabilité. La Coopérative réussit à offrir des emplois à une clientèle qui de façon générale vit des problèmes d'intégration sur le marché du travail, que ce soit pour des raisons personnelles ou pour un manque de qualifications. En mars 2001, sur 41 préposées interrogées, 39 % étaient prestataires de la sécurité du revenu et 20 % étaient sans emploi avant d'intégrer la Coopérative. Quelque 20 % d'entre elles sont nées hors Québec. La majorité des préposées faisant partie de la table ronde avouent que l'expérience qu'elles ont acquise, surtout celle touchant le côté humain, leur permettra de trouver un nouvel emploi dans un domaine similaire (Table ronde, 2001 : 13).

Que penser alors du taux de roulement qui, même après six ans, est encore élevé ? En mars 2001, plus de la moitié des 48 employés sont en poste depuis moins d'une année. Il semble que plusieurs facteurs entrent en ligne de compte pour expliquer cette situation et que ce n'est pas le salaire qui en soit la principale raison. Les déplacements fréquents en autobus l'hiver, le travail qu'on réalise sans l'aimer, les difficultés d'acquérir des habitudes de travail, les erreurs de départ commises par les gestionnaires, qui implantaient un nouvel organisme, tout ceci, croit-on, agit sur la rétention en emploi. Dans deux ou trois ans lorsqu'il y aura assez d'anciennes et de nouvelles préposées, la Coopérative pourra en faire une véritable évaluation.

5.2 Sur le plan de l'économie sociale

Lors du Sommet de l'économie et de l'emploi d'octobre 1996, le Chantier de l'économie sociale a proposé une définition de l'économie sociale, qui a été acceptée par l'ensemble des acteurs en présence.

“ L'économie sociale désigne une forme particulière d'entreprises qui remettent en cause la domination du capital sur le social et qui adhèrent aux principes suivants : finalité aux membres et à la collectivité, autonomie de gestion, processus de décision démocratique, primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des surplus, participation, prise en charge et responsabilité individuelle et collective. ” (Groupe de travail sur l'économie sociale, 1996 : 7)

À ceci on peut ajouter une autre caractéristique, soit une hybridation des ressources s'appuyant sur trois types de rapports sociaux : les rapports marchands (la vente des services, la contribution des usagers), les rapports de redistribution (le financement de l'État et des

organismes caritatifs) et les rapports de réciprocité (l'action bénévole) (Laville, 1997 ; Favreau et Lévesque, 1996).

Nous nous proposons dans un premier temps d'évaluer la Coopérative de soutien à domicile de Laval à la lueur de ces éléments et dans un deuxième temps d'évaluer son apport au niveau des transformations sociales dans son milieu.

Passons rapidement sur le premier élément qui est celui de servir ses membres ou la collectivité. C'est le propre d'une coopérative d'usagers de servir ses membres et nous avons pu démontrer dans ce texte que la Coopérative de soutien à domicile de Laval le fait même très bien. Attardons-nous plutôt à la question de l'autonomie de gestion par rapport à l'État, qui est une variable plus pointue dans ce cas. En effet, on ne peut passer sous silence le pouvoir de la convention liant les quatre CLSC lavallois et la Coopérative. Cette convention, entre autres choses, définit le projet et les services offerts (y est exclu tout service d'hygiène corporelle et de gardiennage complexe), précise les attributions d'un conseil consultatif permanent, qui a pour mandat principal de s'assurer de l'orientation de la Coopérative. En gros, les quatre CLSC ont un œil sur la qualité, le coût et la nature des services offerts.

Bien que les dirigeants se disent autonomes et libres de prendre leurs décisions et que leurs statuts et règlements leur confèrent ce pouvoir, ils tiennent grandement compte de cette convention ainsi que de l'avis des organisateurs communautaires dans toutes leurs prises de position. La décision de ne pas donner de soins hygiéniques en est un bon exemple. Définissant leur approche comme une collaboration de "proximité étatique" en réseau avec les 4 CLSC de Laval (Coopérative de soutien à domicile de Laval, 1999 b : 14), les dirigeants semblent très bien s'accommoder de cette situation jusqu'à maintenant. Les avantages qu'ils retirent de cette collaboration sont beaucoup plus importants que les inconvénients. On peut supposer, par contre, que le jour où la Coopérative atteindra une autonomie financière, qu'elle aura été en fonction pendant plusieurs années et qu'elle sera considérée comme une véritable institution dans son milieu, ses dirigeants pourraient en toute connaissance de cause, reconsidérer certains éléments de leur collaboration avec les CLSC, y compris les soins hygiéniques.

Ceci nous amène à analyser immédiatement une autre caractéristique qui veut que les entreprises d'économie sociale soient mises sur pied à l'initiative des membres de la communauté (prise en charge et responsabilité individuelle et collective). L'analyse des conditions d'émergence a démontré que la Coopérative est l'initiative du réseau de la santé, plus particulièrement des CLSC de Laval. Puisque les CLSC n'étaient plus en mesure de le faire, on cherchait une façon idéale pour répondre aux besoins des usagers. C'est d'un projet "clés en main", y compris le financement, dont ont hérité les administrateurs de la Coopérative. Il ne

restait aux organisateurs communautaires qu'à espérer qu'ils s'impliqueraient, ce que les dirigeants firent au-delà de leurs espérances. L'implication de la communauté se situe essentiellement au niveau des CLSC lorsque le projet a été structuré.

Cette situation, on s'en doute, contribue à faire en sorte que les dirigeants de la Coopérative se sentent encore redevables auprès des CLSC qui ont présidé à sa création. Ce lien, on a pu le vérifier, ne nuit en rien au fonctionnement de la Coopérative, bien au contraire. Par ailleurs, depuis le démarrage de l'entreprise, on a pu voir les membres de la communauté en pleine action. Les administrateurs ont réellement pris en main une organisation qu'ils voulaient performante et ce, pour le bien de la communauté.

Sur le plan de la vie démocratique, on s'attend à ce qu'une entreprise d'économie sociale intègre dans ses statuts et ses façons de faire un processus de décision démocratique impliquant usagers et usagères, travailleurs et travailleuses (Groupe de travail sur l'économie sociale, 1996 : 7).

Le statut juridique d'une coopérative d'usagers confère aux usagers une place prépondérante. Ce sont en effet les bénéficiaires des services qui ont tous les pouvoirs. Mais cela ne veut pas dire que dans les faits ils l'exercent réellement. C'est ce qui se passe à la Coopérative de soutien à domicile de Laval et ce, malgré la volonté de ses dirigeants qu'il en soit autrement. Peu présents à l'assemblée annuelle quoiqu'ils y soient convoqués, ne s'impliquant pas dans les comités où ils sont invités, étant peu nombreux sur le conseil d'administration, les usagers ne s'approprient pas pleinement leur coopérative.

Parmi les raisons avancées pour expliquer cette situation, il y a certes l'âge et la condition physique des membres, le fait que les assemblées soient trop technocratiques ou encore que tous n'ont pas la "vocation, enfin", on croit que tous les efforts n'ont pas encore été faits pour les rejoindre. Peut-être aussi qu'à la lueur des caractéristiques précédentes y aurait-il un lien à faire avec le fait que ce ne sont pas eux, les usagers, qui ont voulu cette coopérative. Enfin, dans les années à venir nous verrons s'ils auront enfin pris leur place. En attendant, la table est mise.

Il appartient aux dirigeants d'une coopérative d'usagers de créer des espaces pour impliquer leurs employés dans leurs processus décisionnels, puisque la loi n'offre aucune disposition à cet effet. Les réunions mensuelles de trois heures sont le seul lieu organisé de revendication et d'expression des employés au soutien à domicile. Par ailleurs, tous les employés peuvent en tout temps, à leur convenance, contacter la directrice pour faire part de leurs préoccupations. Trop rigide ou trop traditionnel, le mode de gestion des réunions ne permet pas

aux préposés de se faire entendre et d'influencer la direction. Ils restent en retrait, ils manquent de confiance. De plus, les rencontres individuelles touchent plutôt des problèmes personnels ponctuels.

Il n'existe donc pas de lieu réel de pouvoir où les employés peuvent affirmer un véritable rapport de force face à la direction, sur des sujets touchant les services rendus chez les usagers, leurs définitions de tâches, leurs avantages sociaux ou tout autre élément les impliquant directement en tant que producteur de services. Celui-ci reste à construire. L'implication de la Coopérative dans un large projet de recherche requérant la participation des employés et nécessitant la création de cercles de qualité initiera-t-elle une réelle participation des employés au processus décisionnel?

La Coopérative respecte la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des surplus. D'abord, il faut savoir que la Loi sur les coopératives, modifiée en 1997, n'oblige plus les coopératives non financières à créer une réserve générale afin de remplir cette mission. Par contre, lorsque l'on constitue une telle réserve, elle ne peut être partagée. Les dirigeants de la Coopérative ont quand même constitué une réserve qui, exceptionnellement, est évaluée à 112 985 \$ à la fin de l'exercice 2000-2001. Ceci devant leur permettre de réagir au profit des usagers et des travailleurs lors de coups durs.

L'hybridation des ressources est un autre élément différenciant les entreprises d'économie sociale des entreprises publiques et privées. Un bref retour sur la répartition des revenus de la Coopérative pour l'exercice 2000-2001 nous démontre qu'il y a des rapports marchands (vente de services) pour un montant de 450 630 \$ et qu'il y a également des rapports de redistribution (financement de l'État) dont 149 142 \$ proviennent de subventions salariales, 19 193 \$ d'une subvention pour un projet de gardiennage. Enfin, 363 134 \$ proviennent du PEFSAD. Le PEFSAD, faut-il le rappeler, apporte un soutien financier aux personnes qui utilisent les services d'une entreprise d'économie sociale en aide à domicile (EESAD).

Les sommes qui proviennent de ce programme sont proportionnelles au nombre d'heures de service qui auront été produites chez les utilisateurs qui se seront qualifiés. Les rapports marchands et les rapports de redistribution sont imbriqués les uns dans les autres.

Les rapports de réciprocité sont le troisième élément complétant cette hybridation des ressources. À la Coopérative de soutien à domicile de Laval, ils reposent sur l'implication bénévole des administrateurs et de certains membres de la communauté. Si le travail qui se fait est colossal, il n'est malheureusement le propre que d'une minorité de membres. La direction ne voit pas comment des membres bénévoles pourraient s'impliquer dans la production des services

mais pense à d'autres avenues : une implication dans l'organisation d'événements ponctuels ou encore dans des comités comme un comité de sélection par exemple (Entrevue n° 1, 2001 : 12). On s'attend également à une plus grande implication des usagers dans les années à venir.

5.3 Sur le plan du processus d'institutionnalisation

Afin d'analyser le modèle d'institutionnalisation dans lequel la Coopérative de soutien à domicile de Laval semble se développer (solidaire, social-étatiste [ou néo-providentialiste] et néolibéral), nous considérerons différents paramètres tels que : les objectifs prioritaires de l'entreprise, les conditions d'emploi offertes à ses employés, la non -substitution d'emplois avec le secteur public, son financement, l'organisation du travail, la programmation de ses services, les rapports que la Coopérative entretient avec le secteur public et enfin le rôle des usagers.

Lorsqu'elle fut constituée, la Coopérative de soutien à domicile de Laval avait une double mission. La principale, qui n'a pas changée depuis et qui s'est vérifiée tout au long de cette monographie, consistait à permettre aux personnes âgées en perte d'autonomie temporaire ou permanente, de demeurer à leur domicile de façon digne et respectueuse. La vocation sociale de l'organisme s'est exprimée également à travers des sous-objectifs qui, eux aussi, ont été rencontrés et qui s'énumèrent ainsi : une très grande accessibilité des services, des coûts fort raisonnables et moindres pour les démunis, des services de qualité. L'évaluation systématique des services doit permettre aux usagers de s'exprimer. Si cette première mission de l'organisme se démarque par son caractère solidaire, il n'en est pas de même pour la seconde, du moins durant les premières années.

La deuxième mission de la Coopérative, qui d'ailleurs fut fortement encouragée par la RRSSSL, consistait à réintégrer les prestataires de la sécurité du revenu sur le marché du travail.

N'oublions pas que la Coopérative fut une CIT jusqu'en 1998 et avait signé une entente Défi-Autonomie avec le ministère de la Santé et des Services sociaux. Cette situation, qui ne devait durer que trois ans, plaçait la Coopérative dans une situation s'apparentant au *workfare*, d'inspiration néolibérale, alors qu'il était surtout question de réinsertion sociale des assistés sociaux, opération financée en bonne partie par des budgets affectés aux mesures de développement de l'employabilité. Dès mars 1998, l'accréditation de la Coopérative comme entreprise d'économie sociale lui a permis de ne plus se définir par l'insertion. Les dirigeants de la Coopérative, maintenant toutefois leur vocation sociale, parlent à partir de ce moment d'une mission qui consiste à aider les personnes vulnérables à retrouver leur confiance en elles et leur donner l'assurance qu'elles sont une place dans la société en leur offrant un travail décent.

(Coopérative de soutien à domicile de Laval, 2000 b). Les subventions salariales sont de moins en moins utilisées et ne constituent que 18 % du budget en 2000-2001.

Leur est-il possible de réussir le pari de la réconciliation des dimensions économiques et sociales lorsqu'il est question de conditions d'emploi ? Apparemment oui, même si le salaire pourrait être revu à la hausse puisqu'il est de 8,30 \$ de l'heure pour une débutante et de 9,15 \$ de l'heure pour celle qui aura travaillé 4 ans. Par contre, le poste de préposé au soutien à domicile offre un ensemble de conditions qui en fait un emploi de qualité. C'est un emploi régulier, les bénéfices marginaux qui s'y rattachent sont intéressants, les employés sont respectés et ils en retirent beaucoup d'estime d'eux-mêmes. Les dirigeants de la Coopérative ont réussi à maintenir un équilibre entre la qualité des emplois, la qualité des services offerts ainsi que leurs coûts. Et ce, en tenant compte du fait que les services se devaient d'être abordables pour les personnes âgées et compétitifs sur le marché.

Bien qu'il n'y ait pas eu de substitution d'emploi avec le secteur public et que la Coopérative soit demeurée dans une dynamique solidaire sur cet aspect, cette question demeure épineuse et requiert, de la part des dirigeants, un débat de fond. La création d'un nouveau type d'emploi avec un salaire correspondant aux responsabilités semble une avenue que devraient peut-être emprunter les entreprises d'économie sociale.

Ceci nous amène à la question du financement. Comme on l'a vu plus haut, le PEFSAD est désormais un programme pérennisé depuis mars 2001. Par ailleurs, Mme Pauline Marois, ministre d'État à l'Économie et aux Finances, nommée responsable du dossier de l'économie sociale pour l'ensemble du Gouvernement le 6 juin 2001, a annoncé le même jour qu'elle injectait, pour l'année 2001-2002, 15,8 M\$ supplémentaires dans le réseau de l'économie sociale. De cette somme, 4,3 M\$ seront destinés aux CLD pour l'enveloppe concernant l'économie sociale, 4 M\$ (récurrents) réservés au PEFSAD, 7 M\$ (non récurrents) serviront à consolider les EESAD durant les trois prochaines années et 500 000 \$ iront au budget consacré à l'économie sociale du ministère des Affaires sociales et de la Métropole. L'argent injecté dans le PEFSAD est censé améliorer l'offre de services en matière d'aide à domicile. On ne sait pas encore comment le tout sera opérationnalisé et quelles seront les répercussions pour l'ensemble des EESAD et plus particulièrement pour la Coopérative de soutien à domicile de Laval.

Même si on doit se réjouir de cet appui financier, il est clair que cela n'est pas suffisant. Tant que l'État ne défrayera pas les coûts de revient des services offerts par les entreprises d'économie sociale en aide domestique, ces dernières demeurent fragiles. Des problèmes de solvabilisation pourraient hausser les coûts des services ou diminuer leur qualité ou leur accessibilité. Le financement actuel dont elles bénéficient, y compris à la Coopérative de soutien

à domicile de Laval, s'inscrit toutefois dans une dynamique social-étatiste, puisqu'il y a quand même un financement important.

Le type d'organisation du travail que l'on retrouve à l'intérieur de la Coopérative réfère lui aussi au modèle social-étatiste, puisque les employés, comme on l'a vu plus haut, n'ont pas de cadre clairement constitué pour influencer les modes de production et de livraison de services. On s'en tient à un modèle consultatif/participatif plus ou moins formel pour l'instant.

Lors de son démarrage, la programmation des services de la Coopérative est intimement liée aux besoins et aux objectifs des CLSC. On a pu s'en rendre compte dans les pages précédentes. La Coopérative a été mise sur pied par les CLSC lavallois afin de rendre des services à la communauté qu'ils n'étaient plus en mesure de rendre. Dès les débuts de l'entreprise, une convention, rédigée par les organisateurs communautaires, définit le projet et les services (dont sont exclus les soins hygiéniques et le gardiennage complexe), prévoit la création d'un conseil consultatif permanent qui voit à l'application de la convention et crée un fonds d'aide aux démunis. Nous sommes tentés de situer ce paramètre dans le modèle néolibéral, puisque la création de la Coopérative peut être vue comme la résultante de coupures massives de budgets dans le réseau de la santé et des services sociaux. Dans ce contexte, les CLSC avec leur protocole n'ont-ils pas la main mise sur l'organisme qu'ils ont créé ? Cependant, comme on a pu le voir au long de cette monographie, cette situation n'est pas rigide et les dirigeants de la Coopérative ont désormais bien en main la destinée de leur coopérative. Si le besoin se fait sentir du côté des soins hygiéniques, on avisera ! On penche désormais du côté solidaire.

Lorsque la Coopérative devient une entreprise d'économie sociale en 1998, elle se trouve être inscrite dans le cadre d'opérationnalisation du PEFSAD, mis en place par l'instance centrale, le MSSS. La programmation des services est maintenant uniformisée à l'ensemble des ESSAD du Québec et sa gestion, elle, est centralisée. Ceci nous ramène à un modèle social-étatiste. Pour l'instant, les services et les clientèles visées par le PEFSAD s'harmonisent bien avec les objectifs de l'entreprise. Depuis les débuts, la Coopérative met l'emphase sur le soutien à domicile chez les personnes âgées et elle fait un peu de travaux lourds. Les ménages actifs, sans être une priorité de l'organisme, sont considérés comme une avenue possible dans les années à venir. Par contre, à la lueur des projets futurs de l'organisme, la Coopérative constate qu'elle est limitée par cette programmation. Elle cherche du financement pour le gardiennage et certains travaux lourds, soit un financement qui n'est pas prévu dans le PEFSAD.

Les rapports entre la Coopérative et le secteur public se vivent plus particulièrement avec les CLSC lavallois, la RRSSL et les CLE situés sur son territoire. Basées sur le respect, la compréhension mutuelle et la coopération, ces relations se rapprochent du modèle solidaire où

l'on vise avant tout le bien-être des usagers. Nous sommes loin des rapports directifs et des décisions parfois unidirectionnelles, auxquels nous ont habitués les tenants du modèle social-étatiste.

En ce qui a trait à l'implication des usagers, la nature même de la Coopérative ainsi que la volonté de la direction d'impliquer réellement les usagers s'apparentent à un modèle solidaire. Paradoxalement cependant, les usagers ne s'engagent pas dans leur organisation et semblent être demeurés dans une dynamique fournisseur/client qui est plutôt proche du modèle social-étatiste.

À la lueur de ces informations, sommes-nous à même de voir un modèle se profiler ? La Coopérative de soutien à domicile de Laval a plusieurs caractéristiques se rapportant au modèle solidaire. Ceci n'est pas surprenant, compte tenu des valeurs portées par les membres du conseil d'administration et la direction. Si par ailleurs la participation des usagers et l'implication des employés se retrouvent présentement dans le modèle social-étatiste, le temps et l'expérience aidant, ces caractéristiques auront bientôt plus à voir avec le modèle solidaire.

Il reste deux points sur lesquels la Coopérative n'a pas de prise pour l'instant et qui se rapportent au modèle social-étatiste : la programmation et le financement, deux éléments intimement liés dans le cas du PEFSAD. La Coopérative souhaite, comme l'ensemble des EESAD, que le programme soit bonifié afin d'assurer la pérennité des organismes, la qualité des emplois et la production de services abordables et de qualité. Elle souhaite également être à l'écoute des besoins de la clientèle locale, en ce qui a trait à la programmation des services. Ceci constituerait un jalon de première importance pour la création d'un véritable partenariat entre l'État et les entreprises d'économie sociale. Mais il faut se rendre à l'évidence, ce partenariat est loin d'être acquis.

En avril 2001, l'État a reconduit le PEFSAD pour une année et sans y ajouter de bonifications. On ne voit donc pas encore d'intérêt à consolider les EESAD de manière significative et durable. Ainsi placées dans une position de vulnérabilité, ces entreprises sont peut-être plus faciles à manœuvrer et moins dangereuses pour les secteurs public et privé.

Par ailleurs, les dernières décisions prises par le ministre de la Santé et des Services sociaux ne laissent présager rien de bon pour la démocratie et l'expression de la citoyenneté. Tous les établissements publics œuvrant dans le domaine de la santé auraient désormais des administrateurs issus du public, nommés et non plus élus. On préférerait en effet nommer des gens représentatifs plutôt de les faire élire. L'intervention des organismes communautaires a permis de conserver les acquis dans la plupart des institutions, sauf dans les RRSSS. Voici donc un fleuron de la participation citoyenne et de l'État partenaire qui s'envole.

5.4 Les perspectives anticipées

À court et à moyen terme, la Coopérative de soutien à domicile de Laval tentera d'actualiser quelques projets et fera face à plusieurs défis. Les projets à venir touchent particulièrement les services offerts et le statut des préposées au soutien à domicile. Les défis pour leur part s'énumèrent ainsi : l'embauche et la rétention en emploi des préposés au soutien à domicile, la préservation de la mission sociale malgré la croissance de l'entreprise, l'augmentation du nombre d'utilisateurs dans les lieux de pouvoir et enfin le renouvellement des membres du conseil d'administration.

Deux enjeux d'ordre plus général retiendront l'attention des dirigeants de la Coopérative, ce sont le cas du financement des EESAD et la problématique des soins hygiéniques.

Comme on l'a déjà mentionné, la Coopérative participe en 2000-2001 à un projet-pilote en répit-gardiennage simple auprès de 32 aidants naturels. Ce projet est issu de la Coopérative de soutien à domicile de Laval, de la RRSSSL et des CLSC lavallois. Si les résultats de l'étude présentés à l'hiver 2002 s'avèrent concluants, il se pourra que la Coopérative soit invitée à donner ce service à une grande échelle. La première difficulté à laquelle sera confrontée la Coopérative provient du fait que le répit-gardiennage ne fait pas partie des services couverts par le PEFSAD et qu'il faudra trouver du financement afin de donner un service de qualité. Les CLSC payeront-ils pour ces services comme ils l'auraient fait avec une agence privée ? Aura-t-on recours à un chèque emploi-service ? Peu importe la façon dont sera offert le financement, celui-ci doit être suffisant sinon la Coopérative ne se risquera pas.

Conscients qu'ils pouvaient également donner un coup de pouce afin de financer leurs projets, les dirigeants de la Coopérative ont créé la fondation *Vivre chez soi*. On pense pouvoir ainsi dégager quelque argent, afin d'aider les plus démunis à obtenir des services de soutien à domicile et afin d'offrir les travaux lourds sur une plus vaste échelle.

Jusqu'à ce jour, les ménages actifs n'étaient pas dans la mire de la Coopérative, cela pourrait bientôt changer. Si au début ses dirigeants avaient quelques hésitations à approcher les moins de 50 ans, sans problème de santé, on pense maintenant que le soutien à domicile améliore aussi leur qualité de vie. Tout en conservant la priorité aux personnes âgées, la Coopérative pourrait, en s'ouvrant aux ménages actifs, augmenter le volume d'activités et, par le fait, même générer des profits.

“ Si on ne touche pas à cette clientèle présentement c'est pour la simple raison qu'on manque de préposées au soutien à domicile. ” (Entrevue, n° 1, 2001 : 13-14). “ À la Coopérative, on n'a pas l'intention de compétitionner avec des services qui sont déjà offerts sur le marché et

dont la qualité ne fait pas de doute. Par contre, si ces conditions ne sont pas rencontrées ou si le service n'existe tout bonnement pas, on se lancera si l'on pense être en mesure d'offrir un service de qualité. Il reste encore bien des volets à explorer : l'esthétique, la coiffure, le nettoyage de tapis, la peinture, etc. ”(Entrevue, n° 1, 2001 : 27)

Il n'en demeure pas moins que le principal objectif pour les années à venir est de créer tout simplement une nouvelle profession. La Coopérative veut que la profession de préposée au soutien à domicile soit reconnue au même titre que celle d'auxiliaire familiale ou d'infirmière auxiliaire et ce, avec les avantages que cela comporte au niveau du salaire et des autres avantages. À ceci devrait s'ajouter une formation transférable qui améliorerait la qualité de cet emploi. D'après la directrice, Manon Lora nger, cette reconnaissance permettrait une plus grande rétention en emploi qui, à son tour, aurait des répercussions sur la qualité des services, l'augmentation du *membership* et enfin la situation financière de l'organisme (Entrevue n° 1, 2001 : 26).

Parmi les défis qui attendent la Coopérative, on retrouve sans trop grande surprise l'embauche et la rétention en emploi des préposées au soutien à domicile. Avant que la profession ne soit reconnue, ce qui peut prendre quand même quelque temps, il faudra trouver des moyens pour attirer et maintenir des femmes de qualité dans ce type d'emploi. Si l'amélioration du salaire et des conditions de travail arrive en haut de la liste, il faudra également impliquer de plus en plus les employés dans l'organisation de la production des services afin qu'ils se sentent bien dans l'entreprise.

Il faudra également préserver le sens de la mission sociale malgré la croissance et les autres impératifs, tant au niveau du conseil d'administration que de la direction et des employés. C'est cette énergie qui donne une motivation particulière pour en faire plus. La Coopérative est arrivée à un seuil de développement où ses dirigeants doivent être prudents ; il faudra beaucoup de complicité et de souplesse entre les *leaders* pour ne pas devenir rigides et conserver l'esprit qui les anime depuis les débuts (Entrevue n° 4, 2001 : 14-15).

Nous retrouvons également parmi les défis des dirigeants de la Coopérative, l'augmentation du nombre d'usagers à l'assemblée générale, au conseil d'administration et dans les différents comités où leur présence est requise. Cette tâche ne sera pas facile, vu la moyenne d'âge des usagers et leur manque d'intérêt actuel pour la chose sociale. On compte sur l'introduction de débats, l'animation et la publicité pour les intéresser.

Enfin, la qualité des membres du conseil d'administration qui se sont impliqués depuis les débuts de la Coopérative, a contribué pour une large part au succès de la Coopérative. Le défi

qui attend les dirigeants sera de remplacer ces membres, qui quitteront après leur terme, par des individus tout aussi qualifiés, et de réussir à combler les postes qui demeurent vacants (Entrevue n° 5, 2001 : 6).

Au niveau des enjeux, retenons d'abord le financement des EESAD. Même si la question du financement n'est pas actuellement un problème pour la Coopérative de soutien à domicile de Laval, on se doit de maintenir une pression sur l'État afin de bonifier le PEFSAD afin que celui-ci couvre minimalement le coût de revient. Cette pression ne peut se faire qu'à travers un rapport de force établi entre le Gouvernement et les deux regroupements représentant les EESAD : la Fédération des coopératives de soutien à domicile (FCSDQ) et le Regroupement des entreprises d'économie sociale du Québec (REESADQ).

Jusqu'à maintenant, la Coopérative de soutien à domicile de Laval n'a pas inclus les soins hygiéniques dans son panier de services. Cependant la question s'est posée à plusieurs reprises et dans le futur elle risque de devenir omniprésente. Parce que la Coopérative est liée par la convention qu'elle a signée avec les CLSC et aussi parce que ses dirigeants ne désirent pas faire de la substitution d'emploi avec le secteur public, elle ne s'aventure pas sur ce terrain. Rappelons que la Coopérative, de concert avec la RRSSSL et les CLSC, entrevoit de participer à un projet de gardiennage simple. Elle ne veut pas introduire les soins hygiéniques même si les besoins sont criants. Les dirigeants de la Coopérative demandent à l'État un débat de fond sur cette question, puisque, plutôt de faire affaire avec eux pour les soins, les CLSC se tournent vers le privé. Le débat sera d'autant plus nécessaire qu'en région, quelques CLSC confient déjà les soins hygiéniques à des EESAD et que l'AVDL en a fait un objectif important dans son plan général de développement des coopératives. Le débat sera inéluctable, puisque les besoins sont là et qu'il faut y répondre de la meilleure façon.

CONCLUSION

La Coopérative de soutien à domicile de Laval est issue à l'origine de la volonté des quatre coordonnateurs de maintien à domicile de Laval. Malgré les insuffisances budgétaires des CLSC, on voulait répondre aux besoins essentiels de maintien à domicile des personnes en perte d'autonomie. C'est afin de garantir la qualité, la fiabilité et l'accessibilité des services que ces membres du réseau de la santé ont coordonné toutes les étapes devant mener à la création de la Coopérative de soutien à domicile de Laval. On espérait que par la suite, il y aurait une mobilisation autour de ce projet et que les personnes âgées s'y impliqueraient.

D'abord constituée comme corporation intermédiaire de travail (CIT) au printemps 1995, la Coopérative de soutien à domicile de Laval devient une entreprise d'économie sociale en soutien à domicile (EESSAD) à partir d'avril 1998. La présente monographie a démontré que depuis son démarrage jusqu'à sa sixième année d'existence, c'est -à-dire en juin 2001, la Coopérative est appuyée dans son milieu par de nombreux partenaires et que sa croissance en a du même coup été facilitée.

La mobilisation des personnes âgées, qui avait été préalablement souhaitée par les organisateurs communautaires des CLSC, a eu effectivement lieu. Le projet est porté par une équipe d'administrateurs d'expérience, désireux de s'impliquer socialement et intéressés aux succès de l'entreprise, qui ont eu l'heureuse initiative de choisir une équipe de direction très compétente.

Depuis sa création, la Coopérative a connu de nombreux succès. En mars 2001, elle comptait 2 876 membres, elle avait créé 56 emplois à temps plein et avait fourni 55 799 heures de service à ses membres. À la même période, malgré les deux derniers exercices déficitaires, l'avoir de la Coopérative était évalué à 135 615 \$. Ces deux déficits respectivement de 30 287 \$ et de 34 881 \$ étaient dus à des événements ponctuels qui peuvent être surmontés facilement.

Afin d'atteindre son autonomie financière, la Coopérative doit d'abord compter sur le PEFSAD, devenu fort heureusement un programme permanent depuis le dernier budget de mars 2001. C'est lorsqu'elle aura rendu au -delà de 60 000 heures de service qu'elle pourra alors se passer de subventions salariales qui, faut-il le rappeler, ne totalisaient que 18 % de ses revenus pour l'exercice 2000-2001. Même si l'on conçoit que le PEFSAD doit être bonifié davantage afin de rencontrer minimalement le coût de revient des services offerts, la Coopérative réussit par contre à rejoindre la clientèle des démunis par le biais d'un fonds d'aide aux démunis qui sera bientôt optimisé par la mise en place de la fondation *Vivre chez soi*.

Au chapitre des défis, la Coopérative de soutien à domicile de Laval devra travailler la dimension démocratique de son organisation. Malgré l'ouverture et la volonté des dirigeants, les membres de la Coopérative ne s'impliquent pas et ne s'approprient pas leur coopérative. De plus, il n'existe pas de lieu réel de pouvoir où les employés peuvent exprimer un réel rapport de force avec la direction sur des sujets les touchant directement. Celui-ci reste à construire.

Le Coopérative devra également trouver une façon de diminuer le fort taux de roulement, qui persiste au niveau des préposées au soutien à domicile, et régler ses problèmes de recrutement causés, semble-t-il, par le redressement économique. Ces problèmes l'ont empêché et l'empêchent toujours de répondre à la demande. La création d'une nouvelle profession avec les avantages que cela comporte au niveau du salaire et des avantages sociaux est une solution déjà envisagée pour la Coopérative.

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrages généraux

- ANCTIL, Hervé et Lucie BÉLANGER (2000). *Rapport d'évaluation sur la place des entreprises d'aide domestique du secteur de l'économie sociale dans les services à domicile. État de situation et pistes de solution*, MSSS, Gouvernement du Québec, 53 p.
- BÉDARD, Jean-Louis (2000). *Notes pour une allocution présentée à la Coopérative de soutien à domicile de Laval*, Régie régionale de la santé et des services sociaux de Laval, Laval, 1 p.
- BÉLANGER, J.-P. et L. SÉGUIN, (1997). *Cadre de référence sur le développement des services d'aide domestique et la création d'emploi dans un cadre d'économie sociale au Québec*, 2e version, Chantier sur l'économie sociale, Québec, 44 p.
- BÉLANGER, Paul R. et Benoît LÉVESQUE (1990). "Le système de santé et de services sociaux au Québec : crise des relations de travail et du mode de consommation", *Sociologie du travail*, vol. 32, n° 2, 231-244.
- BÉLANGER, Paul R. et Benoît LÉVESQUE (1991). "La théorie de la régulation : du rapport salarial au rapport de consommation. Un point de vue sociologique", *Cahiers de recherche sociologique*, n° 17, hiver, 19-61.
- BENOIT, Serge (1998). *Laval 1996. Un portrait statistique de la population lavalloise*, Laval, 65p.
- BOIVIN, Isabelle et Louis-Jacques FILION (1997). "L'entrepreneuriat coopératif, une réponse aux défis actuels et à venir : Regard sur différentes expériences au Québec.", *Chaire d'entrepreneuriat Maclean Hunter*, Université de Montréal, 15-29.
- CABINET DU PREMIER MINISTRE (2001). 15,8 millions supplémentaires au RES, Communiqué, Québec.
- CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE (1997). *Les services d'aide domestique*, Cadre de référence, Montréal, 11 p.
- COMEAU, Yvan (2000). *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale et solidaire*, Montréal, Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), UQAM, n° 96-05, 19 p.

- COOPÉRATIVE DE SOUTIEN À DOMICILE DE LAVAL (1995). *Règlements généraux de la Coopérative de soutien à domicile de Laval*, adoptés par le conseil d'administration provisoire, Laval, 15 p.
- COOPERATIVE DE SOUTIEN A DOMICILE DE LAVAL (1996). *Rapport annuel 1995-1996*, Laval.
- COOPÉRATIVE DE SOUTIEN À DOMICILE DE LAVAL (1997). *Rapport annuel 1996-1997*, Laval.
- COOPÉRATIVE DE SOUTIEN À DOMICILE DE LAVAL (1998). *Rapport annuel 1997-1998*, Laval.
- COOPÉRATIVE DE SOUTIEN À DOMICILE DE LAVAL (1999 a). *Rapport annuel 1998-1999*, Laval.
- COOPERATIVE DE SOUTIEN À DOMICILE DE LAVAL (1999 b). *La Coopérative de soutien à domicile de Laval*, Laval, 15 p.
- COOPÉRATIVE DE SOUTIEN À DOMICILE DE LAVAL (2000 a). *Rapport annuel 1999-2000*, Laval.
- COOPÉRATIVE DE SOUTIEN À DOMICILE DE LAVAL (2000 b). *Bilan social 2000*, Laval, 16 p.
- COOPÉRATIVE DE SOUTIEN À DOMICILE DE LAVAL (2001). *Rapport annuel 2000-2001*, Laval.
- CORBEIL, Christine et Francine DESCARRIES (2000). *Grille de collecte de données pour la poursuite d'études de cas réalisées dans le cadre du projet de recherche Économie sociale, santé et bien-être*, Montréal, Cahiers du Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS), n° 00-03, UQAM, 17 p.
- DUSSAULT, Louise (1995). "Mise en place de la Coopérative de soutien à domicile de Laval", *Courrier Laval*, novembre 1996.
- DUTRISAC, Robert (2000). "Maintien à domicile. La C.S.N. affronte les coopératives", *Le Devoir*, avril.
- DUVAL, Michelle (1996). "Des emplois dévalorisés, des services appréciés", *Lien social et politique*, Montréal, n° 36, 133-140.
- FAVREAU, Louis et Benoît LÉVESQUE (1996). *Développement économique communautaire, économie sociale et intervention sociale*, Montréal, Presses universitaires du Québec, 230 p.

- FORTIN, Jean-Pierre, ISABEL, Nicole et Normand PLANTE (1993). *Services de gardiennage et d'entretien ménager*, 50 p.
- FORTIN, Jean-Pierre, ISABEL, Nicole et Normand PLANTE (1994 a). *Modalités de mise en place et de fonctionnement général de la coopérative d'usagers*, Document de travail présenté aux directeurs généraux des quatre CLSC de Laval, 33 p.
- FORTIN, Jean-Pierre, ISABEL, Nicole et Normand PLANTE (1994 b). Table ronde faite par Yves Vaillancourt avec J.-P. Fortin, N. Isabel et N. Plante le 27 juin et validée en juillet 1994, 24 p.
- FOURNIER, Jacques (2000). *Aide à domicile : pour que l'économie sociale demeure de l'économie sociale*, Actes du colloque organisé par la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Lanaudière, 18 p.
- GROUPE DE TRAVAIL SUR L'ÉCONOMIE SOCIALE (1996). *Osons la solidarité !*, Montréal, Chantier de l'économie et de l'emploi, Sommet de l'économie et de l'emploi, Québec, octobre, 64 p.
- ISABEL, Nicole et Normand PLANTE (1995). " La Coopérative de soutien à domicile de Laval. Une expérience de partenariat régional ", *Interaction communautaire*, automne.
- JETTÉ, Christian, LÉVESQUE, Benoît, MAGER, Lucie et Yves VAILLANCOURT (1999). *Économie sociale et transformation de l'État-providence dans le domaine de la santé et du bien-être : une recension des écrits*, Montréal, Cahiers du LAREPPS, n° 99-02, UQAM, 145 p.
- LA COALITION FÉMINISTE, COORDONNÉE PAR L'R DES CENTRES DE FEMMES (1998). *Cahier de revendications de la coalition féministe sur la transformation de la santé et des services sociaux* (document préliminaire), Montréal, 70 p.
- LANDRY, Bernard (1997). *Discours du budget 1997-1998*, Québec.
- LANDRY, Bernard (1998). *Discours du budget 1998-1999*, Québec.
- LAVILLE, Jean-Louis (1997). *Services de proximité : la construction sociale d'un champ d'activités économiques*, Montréal, Cahiers du LAREPPS, n° 97-04, UQAM, 53 p.
- LÉVESQUE, Benoît et Marguerite MENDELL (1999). " L'économie sociale au Québec : éléments théoriques et empiriques pour le débat et la recherche ", *Lien social et politiques*, n° 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, n° 98-04, UQAM, 23 p.
- MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ DU REVENU (MSR) (1996). "Un parcours vers l'insertion, la formation et l'emploi", *Livre vert sur la réforme de la Sécurité du revenu*, Québec, décembre, 94 p.
- RÉGIE DE L'ASSURANCE-MALADIE DU QUÉBEC (1999). *Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique, guide administratif à l'intention des entreprises d'économie sociale reconnues*, Montréal, Service d'aide financière d'hébergement et d'aide domestique, 39 p.
- RÉGIE RÉGIONALE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DE LAVAL (1998). *Consolider c'est encore et toujours agir*, Laval, 136 p.
- RÉGIE RÉGIONALE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DE LAVAL, UNITÉ DE CROISSANCE ET DE SURVEILLANCE (2000). *Profil sociosanitaire de la population de Laval*, Laval, 270 p.
- ROMPRÉ, Michel (1995). "Une question de qualité de vie pour les aînés", *La Revue Desjardins*, n° 5, 1995.
- ROMPRÉ, Michel (1998). "Une explosion de nouvelles coopératives", *La Revue Desjardins*, n° 1, 1998.
- SERVICE DES COMMUNICATIONS DE LA VILLE DE LAVAL (2000). *Laval en bref*, Laval, 20 p.
- TURCOTTE, Claude (1998). "Plutôt la maison que le foyer d'accueil", *Le Devoir*, avril.
- 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, n° 97-05, UQAM, 295 p.
- VAILLANCOURT, Yves et Daniel LABESSE (1997). *Projet d'équipe de recherche "Économie sociale, santé et bien-être"*, Montréal, Cahiers du LAREPPS, n° 97-10, UQAM, 43 p.
- VAILLANCOURT, Yves et Jean-Louis LAVILLE (1998). "Les rapports entre associations et État : un enjeu politique", *La revue du M.A.U.S.S. semestrielle*, n° 11, premier semestre, 119-135.
- VAILLANCOURT, Yves et Christian JETTÉ (1999 a). *L'aide à domicile au Québec : relecture de l'histoire et pistes d'action*, Montréal, Cahiers du LAREPPS, n° 99-01, UQAM, 30 p.

VAILLANCOURT, Yves et Christian JETTÉ (1999 b). *Le rôle accru du tiers secteur dans les services à domicile concernant les personnes âgées au Québec*, Montréal, Cahiers du LAREPPS, n° 99-03, UQAM, 37 p.

VAILLANCOURT, Yves et Christian JETTÉ (sous la direction de) (2000). *Vers un nouveau partage des responsabilités dans le domaine de la santé et du bien-être au Québec : la place de l'économie sociale*, Presses de l'Université du Québec.

2. Entrevues

Entrevue n° 1 (2001). *Résumé d'entrevue avec la directrice de la Coopérative de soutien à domicile de Laval*, Montréal, LAREPPS, UQAM, avril, 28 p.

Entrevue n° 2 (2001). *Résumé d'entrevue avec une chef d'équipe de la Coopérative de soutien à domicile de Laval*, Montréal, LAREPPS, UQAM, mars, 10 p.

Entrevue n° 3 (2001). *Résumé d'entrevue avec le président de la Coopérative de soutien à domicile de Laval*, Montréal, LAREPPS, UQAM, avril, 9 p.

Entrevue n° 4 (2001). *Résumé d'entrevue avec deux organisateurs des CLSC de Laval*, Montréal, LAREPPS, UQAM, mars, 16 p.

Entrevue n° 5 (2001). *Résumé d'entrevue avec deux administrateurs de la Coopérative de soutien à domicile de Laval*, Montréal, LAREPPS, UQAM, avril, 9 p.

Table ronde (2001). *Table ronde organisée avec six préposées au soutien à domicile et un préposé aux travaux lourds faisant partie de l'équipe de la Coopérative de soutien à domicile de Laval*, Montréal, LAREPPS, UQAM, mars, 13 p.

Dagenais, Hélène (1998). *Compte-rendu d'une entrevue faite avec Jean-Jacques Bérard, premier président de la Coopérative de soutien à domicile de Laval*, Montréal, LAREPPS, UQAM, le 16 avril 1998, 2 p.