



Collection

*Études de cas d'entreprises
d'économie sociale*

no ES0408

**La Coopérative de solidarité en
aide domestique Domaine-du-Roy
et son impact sur la cohésion
sociale**

Geneviève Langlois

*Projet Sociétariat coopératif
et cohésion sociale*

avec la collaboration de
Patrick De Bortoli

sous la direction de
Jean-Pierre Girard
et de
Benoît Lévesque

décembre 2004

Cette étude de cas fait partie des résultats de la recherche « Sociétariat coopératif et cohésion sociale ». Sa réalisation a été possible grâce au soutien du ministère du Développement économique et régional (devenu le ministère du Développement économique et régional et de la Recherche en avril 2004).

Elle s'inscrit comme contribution du CRISES à une recherche pan-canadienne sur les liens entre cohésion sociale et coopératives. La recherche est coordonnée par le *Centre for the Study of Co-operatives* de l'Université de la Saskatchewan.

Équipe de recherche : Benoît Lévesque (professeur à l'Université du Québec à Montréal (UQAM)), Jean-Pierre Girard (coordonnateur du projet « Sociétariat coopératif et cohésion sociale »), Geneviève Langlois (assistante de recherche) et Patrick De Bortoli (assistant de recherche).

Avis au lecteur : Pour éviter la redondance, les termes « employés » et « clients », mentionnés en lien avec la coopérative, ont été utilisés pour désigner respectivement les membres travailleurs ainsi que les membres utilisateurs. De plus, il est à noter que les résultats proviennent principalement d'entrevues effectuées aux mois de juillet et août 2003.

Cahiers du CRISES

Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale – no ES0408

« **La Coopérative de solidarité en aide domestique Domaine-du-Roy et son impact sur la cohésion sociale** »

Geneviève Langlois

ISBN : 2-89605-175-9

Dépôt légal : janvier 2005

Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

PRÉSENTATION DU CRISES

Notre Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est une organisation interuniversitaire qui étudie et analyse principalement « les innovations et les transformations sociales ».

Une innovation sociale est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles.

En se combinant, les innovations peuvent avoir à long terme une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors une source de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence de nouveaux modèles de développement.

Les chercheurs du CRISES étudient les innovations sociales à partir de trois axes complémentaires : le territoire, les conditions de vie et le travail et l'emploi.

Axe innovations sociales et territoire

- Les chercheurs de l'axe territoire s'intéressent principalement aux rôles des acteurs sociaux, et à leurs pratiques innovatrices, dans les recompositions territoriales contemporaines. Ils étudient notamment l'émergence de réseaux sociaux et leurs liens avec de nouvelles formes de territorialité ; les relations entre les entreprises, les acteurs sociaux et les instances politiques locales ; les identités locales et leurs liens avec le développement économique et social ainsi que les modalités de gouvernance territoriale.

Axe innovations sociales et conditions de vie

- Les chercheurs de l'axe conditions de vie s'attardent à repérer, décrire et analyser des innovations sociales visant l'amélioration des conditions de vie, notamment en ce qui concerne la consommation, l'emploi du temps, l'environnement familial, l'insertion sur le marché du travail, l'habitat, les revenus, la santé et la sécurité des personnes. Ces innovations se situent, généralement, à la jonction des politiques publiques et des mouvements sociaux : services collectifs, pratiques de résistance, luttes populaires, nouvelles manières de produire et de consommer, etc.

Axes innovations sociales, travail et emploi

- Les membres de l'axe travail et emploi centrent leurs travaux sur l'organisation du travail, la régulation de l'emploi et la gouvernance des entreprises dans le secteur manufacturier, dans la fonction publique et dans l'économie du savoir. Les recherches portent sur les dimensions organisationnelles et institutionnelles de l'emploi et du travail. Elles concernent tant les syndicats et les entreprises que les politiques publiques et s'intéressent à certaines thématiques comme les stratégies des acteurs, le partenariat, la gouvernance des entreprises, les nouveaux statuts d'emploi, le vieillissement au travail, la formation et l'économie du savoir.

LES ACTIVITÉS DU CRISES

En plus de la conduite de nombreux projets de recherche, l'accueil de stagiaires post-doctoraux, la formation des étudiants, le CRISES organise toute une série de séminaires et de colloques qui permettent le partage et la diffusion de connaissances nouvelles. Les cahiers de recherche, les rapports annuels et la programmation des activités peuvent être consultés à partir de notre site Internet à l'adresse suivante : www.cris.es.uqam.ca.

Denis Harrison
Directeur

NOTES SUR L'AUTEURE

Geneviève LANGLOIS possède un baccalauréat en administration des affaires (B.A.A.).

Elle est assistante de recherche au Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), Université du Québec à Montréal (UQAM).

TABLE DES MATIÈRES

LISTE : CARTE, GRAPHIQUE, SCHÉMA, TABLEAUX.....	ix
LISTE DES ACRONYMES.....	xi
REMERCIEMENTS.....	xiii
RÉSUMÉ.....	xv
INTRODUCTION.....	1
1. DONNÉES CONTEXTUELLES DE L'ORGANISATION ET DE SON MILIEU.....	7
1.1 Historique de la coopérative.....	7
1.2 Portrait actuel de la coopérative.....	12
1.3 Le milieu.....	14
2. LA DIMENSION DE LA TERRITORIALITÉ.....	17
2.1 Territoire, membres et communication.....	17
2.2 Publicité et notoriété.....	19
2.3 Impact de la coopérative sur l'économie locale.....	20
2.4 Histoire régionale.....	21
2.5 Un développement régional difficile.....	23
3. LA DIMENSION DE L'ACCESSIBILITÉ.....	25
3.1 Tarification.....	25
3.2 Qualité des services et satisfaction.....	27
3.3 Collaboration et partenariat.....	28
3.4 La clientèle.....	30
3.5 La compétition.....	32
4. LA DIMENSION DE L'EMPLOYABILITÉ.....	33
4.1 L'aide domestique et le travail au noir.....	33
4.2 La coopérative et la création d'emplois.....	34

4.3	L'aide du Centre local d'emploi	35
4.4	Salaires et compensations	37
4.5	Formation.....	38
4.6	Le projet d'hébergement.....	40
4.7	Politiques au niveau de l'emploi	40
4.8	Confrontation de mentalités et syndicalisation.....	41
4.9	L'emploi et la communauté.....	42
5.	LA DIMENSION DE LA DÉMOCRATIVITÉ	47
5.1	Importance de la représentativité au sein du conseil d'administration.....	47
5.2	Démocratie et influence au sein du conseil d'administration.....	48
5.3	Orientation, rôles et planification	50
5.4	Le conflit.....	51
5.5	Le syndicat.....	52
5.6	La participation.....	53
5.7	La perception du milieu par rapport aux coopératives	54
5.8	L'affectation des trop-perçus.....	55
6.	LA DIMENSION DE LA CONNECTIVITÉ	57
6.1	Contacts et collaboration au démarrage.....	57
6.2	Les organismes communautaires.....	58
6.3	Mise en commun des ressources et partage d'information.....	59
6.4	Des liens privilégiés.....	60
	CONCLUSION	63
	ANNEXES	67
	BIBLIOGRAPHIE	75

LISTE : CARTE, GRAPHIQUE, SCHÉMA, TABLEAUX

DANS LE TEXTE

SCHÉMA 1	Organigramme des diverses composantes du panier de services de soutien à domicile tel que défini dans la politique de soutien à domicile de 2003.....	11
TABLEAU 1	Membres de soutien de la Coopérative de solidarité en aide domestique Domaine-du-Roy, selon leur provenance, au 19 juin 2003	17
GRAPHIQUE 1	Croissance annuelle des heures de services rendues.....	44

EN ANNEXE

CARTE 1	MRC Le Domaine-du-Roy.....	67
TABLEAU 2	Aide financière reçue de la RRSSS du Saguenay-Lac-Saint-Jean depuis le démarrage de la coopérative.....	68
TABLEAU 3	Aide financière reçue du MSSS depuis le démarrage de la coopérative	69
TABLEAU 4	Aide financière reçue du CLE de Roberval depuis le démarrage de la coopérative.....	70
TABLEAU 5	Aide financière reçue de la commission scolaire du Pays-des-Bleuets depuis le démarrage de la coopérative.....	71
TABLEAU 6	Aide financière reçue du CLD Domaine-du-Roy depuis le démarrage de la coopérative	71
TABLEAU 7	Aide financière reçue de la Fondation Chanoine Lavoie depuis le démarrage de la coopérative	72
TABLEAU 8	Aide financière reçue de l'ensemble des caisses populaires Desjardins du territoire depuis le démarrage de la coopérative ...	72
TABLEAU 9	Composition du conseil d'administration de la coopérative en date du 19 juin 2003	73

LISTE DES ACRONYMES

ADOC	Association des organismes communautaires
AQDR	Association québécoise de défense des droits des personnes retraitées et préretraitées
AVD	Activités de la vie domestique
AVQ	Activités de la vie quotidienne
CA	Conseil d'administration
CDR	Coopérative de développement régional
CES	Chèque emploi-service
CIT	Contrat d'intégration au travail
CLD	Centre local de développement
CLE	Centre local d'emploi
CLSC	Centre local de services communautaires
CRISES	Centre de recherche sur les innovations sociales
CSD	Centrale des syndicats démocratiques
CSN	Confédération des syndicats nationaux
CSST	Commission de la santé et de la sécurité du travail
DEC	Diplôme d'études collégiales
DEP	Diplôme d'études professionnelles
DES	Diplôme d'études secondaires
DG	Directeur général
EESAD	Entreprise d'économie sociale en aide domestique
EESR	Entreprise d'économie sociale reconnue
ISO	Organisation internationale de normalisation
MRC	Municipalité régionale de comté
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec
OPHQ	Office des personnes handicapées du Québec
OSBL	Organisme sans but lucratif
PEFSAD	Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique
RCR	Réanimation cardiorespiratoire
RRSSS	Régie régionale de la santé et des services sociaux
SAAQ	Société de l'assurance automobile du Québec
SCIAN	Système de classification des industries de l'Amérique du Nord
SGS	Système de Gestion de Services
SIG	Service Intégré de Gestion
STA	Soutien au travail autonome
TE	Territoire équivalent
TEESAD	Table des entreprises d'économie sociale en aide domestique de la région

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier sincèrement Mme Diane Lavoie, directrice générale de la Coopérative de solidarité en aide domestique Domaine-du-Roy, pour sa précieuse collaboration ainsi que tous les membres du conseil d'administration qui se sont déplacés pour nous rencontrer lors de notre visite à la coopérative. De plus, nous aimerions remercier M. Christian Bergeron, agent de développement au CLD Domaine-du-Roy, ainsi que M. Réjean Gagnon, directeur du CLE de Roberval et du CLE de Maria-Chapdelaine.

RÉSUMÉ

Cette étude de cas s'inscrit dans la recherche « Sociétariat coopératif et cohésion sociale ». Elle vise à caractériser l'impact des activités de la Coopérative de solidarité en aide domestique Domaine-du-Roy sur la communauté, en utilisant cinq dimensions propres à la cohésion sociale, soit la territorialité, l'accessibilité, l'employabilité, la démocratie et la connectivité. La forme juridique de l'entreprise, soit un regroupement de diverses catégories de membres, est porteuse d'une dynamique particulière entre les utilisateurs, les travailleurs et les membres de soutien, interaction qui ne peut se comparer à celle présente dans une coopérative ne comptant qu'une catégorie de membres. En effet, cette étude de cas met en lumière l'importance de chaque groupe de membres dans une coopérative de solidarité et les perspectives différentes que chacun peut apporter.

Le territoire desservi par l'entreprise est la MRC Le Domaine-du-Roy, laquelle est située dans la région administrative du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Son siège social, quant à lui, se situe dans la ville de Saint-Félicien. La coopérative est née en 1997, dans la vague de création des EESAD. Cet élan de développement, mû par le désir du gouvernement de mettre en place des mesures pour éliminer le travail au noir, engendra la mise sur pied de 103 EESAD en l'espace de six ans. L'excellente collaboration de plusieurs acteurs importants du milieu, dont le CLSC, et l'accueil plus que favorable des gens de la région permirent à l'entreprise de croître de façon inespérée. L'absence de compétiteurs directs et la diversification graduelle de ses services a également favorisé son développement rapide. Au 31 mars 2003, la coopérative comptait un total de 1 299 membres, toutes catégories confondues, et cette croissance ne semble pas vouloir ralentir.

Dans un milieu où le taux de chômage est élevé et où la population est vieillissante, la coopérative joue un double rôle : elle fournit des emplois de qualité à plusieurs personnes et dispense des services à des gens qui les nécessitent grandement. En plus de contribuer de ces deux façons au bien-être de la communauté, la mise sur pied de l'entreprise a permis d'éliminer beaucoup de travail au noir. La centaine d'emplois créés à la suite de son ouverture a eu un impact considérable sur la dimension de l'employabilité dans la MRC. De plus, la venue de l'entreprise a redonné une image positive au terme coopérative. Cette expression avait une connotation négative pour certains à cause de la fermeture, auparavant, de plusieurs établissements du genre dans la région. Il s'avère que la coopérative joue un rôle important au sein de la communauté et cette étude illustre cette contribution selon les cinq dimensions retenues pour l'analyse de la cohésion sociale.

Geneviève Langlois

INTRODUCTION

Ce document présente une étude de cas d'une coopérative de solidarité évoluant dans le domaine des services à domicile. Ce cas, premier d'une série, est réalisé dans le cadre d'une recherche menée par une équipe du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) de l'Université du Québec à Montréal. Le projet vise à mieux comprendre les impacts des coopératives de solidarité sur la cohésion sociale et s'inscrit plus globalement comme contribution à une recherche pan-canadienne s'étendant sur trois ans sous le thème *Co-operative Membership and Globalization : Creating Social Cohesion through Market Relations*¹. De nombreux travaux ont démontré qu'avec le déploiement de l'économie de marché, l'ouverture des marchés et l'extraordinaire mobilité du capital, nos sociétés dites post-modernes ont tendance à générer de l'exclusion sociale à divers niveaux. Organisation conciliant entreprise et association et ayant une finalité de satisfaction des besoins des membres plutôt que le rendement sur le capital investi, la coopérative serait-elle davantage susceptible de renforcer la cohésion sociale que d'autres modèles organisationnels ? C'est l'hypothèse maîtresse orientant l'ensemble de ces travaux.

Nouvelle forme de coopérative introduite en 1997 dans la législation québécoise dédiée aux coopératives, la coopérative de solidarité a en quelque sorte un code génétique la rendant potentiellement fort attrayante pour des enjeux de développement local et des externalités socialement positives, en particulier sur le plan de la cohésion sociale. En fait, c'est de loin la composition de son sociétariat qui lui donne ce relief : des membres utilisateurs, des membres travailleurs et des membres de soutien. Bien que relativement inédite selon ses dispositions en Amérique du Nord, la formule de coopérative multi-sociétaires a fait ses preuves tant dans des pays dits en développement que dans des pays développés. Dans ce cas, l'exemple italien est remarquable par son rayonnement. Les premières manifestations de coopératives sociales ont pris place à Brescia, en Lombardie, à la fin des années 1960. En 2001, on en comptait environ 5 600 à l'échelle du pays. Elles sont de type A, donc œuvrant essentiellement dans des problématiques socio-sanitaires, par exemple une résidence pour sidatiques en phase terminale, ou de type B, des entreprises d'insertion offrant une opportunité d'emploi à des dizaines de milliers d'exclus, chômeurs de longue date, détenus dont une partie de la peine peut se dérouler dans ces ateliers protégés, etc. (Borgaza, 1995 et 1997 ; Girard, Pezzini, Faubert-Mailloux, 2001 ; Zondonai, 2002). Le sociétariat se découpe souvent en deux ou trois grandes catégories, avec des sous-catégories. Devant ses potentialités élevées d'impact sociaux positifs et ses succès remarquables, le modèle a fait tache d'huile et se retrouve repris avec diverses adaptations dans d'autres pays de l'Union européenne. À une échelle plus modeste, la mise en place au Québec de quelques 250 coopératives de solidarité en l'espace de six ans, soit de 1997 à 2003, exprime aussi une demande sociale pour une forme différente d'organisation.

La perspective d'analyse adoptée dans les travaux du CRISES est de chercher à cerner et caractériser, au travers de cinq dimensions, les impacts des coopératives de solidarité sur la

¹ Recherche coordonnée par le Centre for the Study of Co-operatives de l'Université de la Saskatchewan et associant une vingtaine d'universitaires provenant de diverses régions du pays : <http://socialcohesion.coop/index.htm>.

cohésion sociale. Développées dans le cadre d'une autre recherche menée également au CRISES il y a quelques années sur les coopératives de services financiers et la cohésion sociale², les cinq dimensions retenues et adaptées pour les fins de ce projet sont la territorialité, l'accessibilité, l'employabilité, la démocratisation et la connectivité. Elles se présentent comme suit :

Territorialité

Au Québec, à l'exemple de ce qui se produit ailleurs au Canada, le territoire se redéfinit selon de nouvelles bases. Ce qui était jadis le cadre territorial paroissial, cadre épousant le territoire de la paroisse de l'Église catholique, structure micro locale rattachée à des collectivités plus ou moins homogènes, s'efface au bénéfice d'un cadre territorial élargi, supra local, correspondant aux municipalités régionales de comté (MRC)³ aux collectivités hétérogènes. Dans quelle mesure les coopératives de solidarité s'harmonisent avec cette nouvelle définition territoriale et ceci tant sur le plan du sociétariat, de la composition du conseil d'administration que du champ d'activité ? Les projets de développement de ces coopératives s'inscrivent-ils dans ce nouvel espace de référence ?

Accessibilité

Le niveau ou la facilité d'accessibilité aux services de la coopérative de solidarité est un élément capital de cette recherche. Partant du postulat de Vienney (1994) que les coopératives, à leur origine, se veulent une réponse à des besoins non ou mal comblés s'adressant à des acteurs relativement dominés, la recherche cherche à caractériser cette accessibilité.

Ainsi, comme la dimension d'accessibilité renvoie directement aux services rendus, il est pertinent de se pencher sur la « nature » et le « rendement » de ces services en relation directe avec l'urgence des besoins de la population. D'une part, la notion de nature, pour mesurer à quel point les services rendus par les coopératives répondent bien à cette demande ou à ce manque (en terme de nature du besoin) et, d'autre part, le rendement, soit la capacité des coopératives de répondre quantitativement à la demande.

On cherche également à apprécier la capacité de ces organisations à développer de nouveaux services : pour faire affaire avec des non-membres ou, suivant la typologie de stratégies de développement coopératif élaborée par Desforges (1979-1980), adopter des stratégies de polyvalence permettant d'élargir la gamme des services offerts aux membres, renforçant de ce fait l'intensité du lien d'usage. En outre, nous pouvons analyser la dimension d'accessibilité en la corrélant avec celle de connectivité et en se rapportant à l'influence qu'a eu l'implantation des

² Cinq cahiers de recherche ont été publiés à ce sujet. Ils sont disponibles sur le portail du CRISES : <http://www.crisis.uqam.ca/pages/fr/publications.aspx>. Le cahier synthèse a été publié en 2002 (Malo, Lévesque, Chouinard, Desjardins, Forgues, 2002).

³ Il s'agit d'un nouveau découpage territorial décidé par le gouvernement du Québec dans les années 1980 essentiellement pour faciliter l'aménagement du territoire. On relève au-delà d'une centaine de MRC.

coopératives sur les services environnants (déjà en place), par exemple pour les services personnels et à domicile avec ceux des centres locaux de services communautaires (CLSC) relativement à l'accessibilité de leurs services.

À un autre niveau, on peut se demander quel est l'impact des relations des coopératives avec ces services environnants sur l'accessibilité aux services de la coopérative elle-même, par exemple en évaluant à quel point l'accessibilité aux services est optimisée ou minée selon que la coopérative soit fortement connectée ou non aux organismes communautaires locaux. Enfin, l'accessibilité aux services peut également s'inscrire dans une logique de parité alors que nous cherchons à comprendre la nature du compromis que les coopératives ont opéré (si compromis il y a) entre les intérêts particuliers des individus, les intérêts des membres comme ensemble collectif et de l'intérêt général de la population en relation à l'accessibilité des services offerts.

Employabilité

La notion d'employabilité peut être interprétée différemment selon le secteur d'activité des coopératives de solidarité. Dans certains cas, cet élément est secondaire, par exemple la coopérative de solidarité offrant un ensemble de services de proximité à une communauté privée d'épicerie, de comptoir postal, de services bancaires, etc. Ici, la notion d'usage ou d'accessibilité est cruciale. Dans d'autres cas, la question de l'employabilité est centrale, comme cela pourrait l'être pour une coopérative opérant sous des programmes de réinsertion à l'emploi de populations marginalisées.

Quelques indicateurs ou questions balisent cette dimension : dans quelle mesure les emplois créés sont comparables, en terme de conditions de travail, aux emplois semblables dans d'autres organisations ? Les caractéristiques socio-économiques des personnes embauchées peuvent aussi traduire une influence des coopératives sur la cohésion sociale (emploi de gens pauvres, au chômage, jeunes ou vieux, hommes ou femmes, avec ou sans formation, etc.) et la comparaison de ces données avec d'autres organismes donne un indice de l'ampleur de l'apport à la cohésion sociale des coopératives par rapport aux autres organismes du même acabit.

Démocrativité

La notion de démocrativité renvoie, d'une part, à la nature du processus démocratique privilégié dans la coopérative (démocratie représentative, directe ou délibérative) et à la forme institutionnelle ou composite de sa structure par le biais de concepts tels que la « démocratie sociale » et la « démocratie plurielle ». La distinction entre les deux sphères, quoique a priori ambiguë, est fondamentale. Dans un premier temps, la « nature du processus démocratique » renvoie à la pratique proprement dite de la démocratie, au sens opérationnel et dynamique du terme, d'où la notion de processus. La « forme institutionnelle ou composite de sa structure » renvoie quant à elle à la composition à proprement parler de la structure démocratique de

l'entreprise, soit la composition de son conseil d'administration (CA), l'existence de comités spécialisés, les caractéristiques socio-économiques de cette composition, etc. Au cœur de cette deuxième sphère on retrouve les concepts de « démocratie plurielle » faisant référence à la provenance territoriale, institutionnelle (autres organismes locaux) et socio-économique des membres du CA et autres instances de la structure démocratique de l'entreprise, et le concept de « démocratie sociale » renvoyant à la représentativité symétrique des collectivités locales ou supra locales au sein de cette même structure.

Connectivité

La dimension de connectivité est définie comme étant les liens entre divers acteurs tant individuels que collectifs constituant des réseaux, à la fois alimentés par et générant du capital social (valeurs de confiance et de réciprocité), qui favorisent la coopération et contribuent à la construction de la cohésion sociale. Cette dimension permet de voir en quoi le degré de « connectivité » des acteurs initiateurs de projets coopératifs a joué dans la réussite de leur réalisation. On parlera dans ces cas de stock de capital social. De cette même façon, nous traitons de la nature de ces liens, de cette connectivité, en regardant si ces liens constituent ce qu'on appelle des « liens forts » ou « liens faibles » (Granovetter, 1985) et dans quelle mesure les uns ou les autres ont une influence sur la cohésion sociale. Ensuite, et à cheval sur la dimension de la démocratisation, y a-t-il influence de la « personnalité charismatique » des acteurs, tant individuels qu'institutionnels, sur la création de liens sociaux porteurs de potentialité, en terme de réalisation de projet ? Il s'agit de voir comment des acteurs locaux, porteurs de capital symbolique fort (directeur général d'une coopérative de services financiers, maire, institution reconnue, etc.), sont aptes, de par ce capital symbolique fort, à tisser des liens sociaux qui favorisent la réalisation d'un projet de coopérative de solidarité, tout en tenant compte du rôle d'une telle influence sur le processus et les composantes de la structure démocratique de l'entreprise.

D'autre part, cette dimension permet d'explorer à quel point la connectivité de l'entreprise est favorisée par le fait qu'elle épouse dans son fonctionnement territorial le découpage du nouveau territoire institutionnel du développement local, en l'occurrence, celui de la nouvelle MRC, comme l'ont fait notamment les CLSC. De même, la corrélation entre le degré d'accessibilité aux services (quantitativement) et le degré de connectivité de l'entreprise peut aussi jouer (voir accessibilité). En dernier lieu, relève-t-on la présence des différents acteurs qui traditionnellement ne jouent qu'un rôle discret ou forcé, qui ont directement et volontairement contribué au succès du développement des coopératives de solidarité ?

La méthodologie

L'impact de la coopérative sur ces cinq dimensions est principalement évaluée par une consultation menée auprès des parties prenantes clés : la direction générale ou coordination, des employés, des dirigeants (membres du conseil d'administration), des usagers et aussi des organismes ayant contribué à la mise en place et/ou au développement de la coopérative tels qu'un Centre local de développement (CLD), une Coopérative de développement régional (CDR), un Centre local d'emploi (CLE) et une Société d'aide au développement des collectivités (SADC). La consultation de la littérature grise et une recension relativement exhaustive sur Internet d'articles de presse, communiqués et autres par l'usage de moteurs de recherche, de type *Google*, constituent d'autres moyens employés dans le cadre de la recherche.

Jean-Pierre Girard

1. DONNÉES CONTEXTUELLES DE L'ORGANISATION ET DE SON MILIEU

1.1 Historique de la coopérative

La Coopérative de solidarité en aide domestique Domaine-du-Roy est située dans la ville de Saint-Félicien, au cœur de la MRC Le Domaine-du-Roy, dans la grande région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Elle est issue de l'idée de deux organismes communautaires de Saint-Félicien de se fusionner pour répondre aux demandes de plus en plus diversifiées des personnes âgées du milieu. En effet, c'est en 1996 que le Centre de services bénévoles de Saint-Félicien et le Centre d'action bénévole « L'Atelier communautaire », deux organismes bénévoles de soutien à domicile, rendirent public leur projet concerté en matière de développement de leurs services. Suite au virage ambulatoire et aux transformations majeures subies dans le domaine des services de la santé et des services sociaux dans les années 1990, les deux organismes firent l'inventaire des ressources en place dans le milieu et se rendirent compte que sur les huit organismes subventionnés par la Régie régionale de la santé et des services sociaux⁴ (RRSSS) aucun n'offrait des services d'entretien ménager. Par conséquent, ils se regroupèrent et choisirent de combler ces besoins non répondus dans la communauté. La fusion entre les organismes parue évidente étant donné qu'ils partageaient des préoccupations, des clientèles et des objectifs communs, en plus de manifester tous les deux le désir de s'adapter aux réalités du milieu. Il fut décidé que le Centre d'action bénévole serait le maître d'œuvre de la démarche à cause de son mandat de développement et du manque de ressources éprouvé par le Centre de services bénévoles (Boisclair, 1996 : 7). De plus, suite à des pressions exercées par l'Association québécoise de défense des droits des personnes retraitées et préretraitées (AQDR) de Saint-Félicien, ils inclurent dans leur offre de services le soutien civique pour les personnes âgées (formulaires, plaintes, recours, évaluations, etc.). Le transport/accompagnement constituait également un aspect de leur projet.

La population visée par le projet résidait dans les municipalités de Saint-Méthode, Saint-Félicien (deux villages maintenant fusionnés), La Doré et Saint-Prime. Plus particulièrement, la clientèle cible avait 50 ans ou plus, était handicapée ou présentait des incapacités temporaires ou permanentes. Les deux organismes avaient approché le CLSC et prévoyaient une collaboration étroite avec cette organisation pour éviter d'empiéter sur les services qu'elle offrait. Le Centre d'action bénévole et le Centre de services bénévoles étaient déjà subventionnés par la RRSSS par le biais de son enveloppe « maintien à domicile », mais à cause de l'augmentation de leur offre de services ainsi que de la formation et de l'encadrement supplémentaire requis, ils présentèrent une demande de 60 000 \$ à l'organisation. Cependant, la Régie leur fit comprendre qu'elle favorisait les entreprises en économie sociale dans le domaine des services à domicile. En effet, lors du Sommet sur l'économie et l'emploi tenu au Québec en 1996, les participants avaient manifesté

⁴ Il est à noter que depuis le 30 janvier 2004, les régies régionales de la santé et des services sociaux ont été remplacées par les agences de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux.

leurs préoccupations face aux problématiques du chômage et de l'exclusion sociale, ce qui poussa le gouvernement à créer le grand Chantier sur l'économie et l'emploi. Quatre groupes de travail furent créés au sein de ce Chantier, dont celui sur l'économie sociale. Le but de ce groupe était, entre autres, d'établir un plan d'action pour créer des emplois dans le domaine de l'économie sociale. Un des projets retenus fut la création d'un vaste réseau d'entreprises collectives d'aide domestique à l'échelle du Québec, expliquant ainsi le favoritisme de la Régie envers ce type d'entreprise. Le Centre d'action bénévole décida donc de créer une coopérative.

À cause des normes fixées pour les entreprises d'économie sociale en aide domestique, le territoire visé par l'offre de services dû être élargi à la MRC Le Domaine-du-Roy au complet. En septembre 1997, le directeur du Centre d'action bénévole, Dominic Boisclair, se retira de son poste et confia la responsabilité du projet à Michel Loranger, président du Centre d'action bénévole et avocat à l'aide juridique de Roberval. Celui-ci constata la nécessité de faire appel à d'autres partenaires du milieu pour mettre sur pied la coopérative. La directrice du Centre des bénévoles de Roberval, Nicole Laroche, le vice-président de l'AQDR de Roberval, Ghislain Beaulieu, et un intervenant de l'AQDR de Saint-Félicien, Rosaire Lavertu, se joignirent donc à Michel Loranger pour former le quatuor des promoteurs. Ces quatre personnes constituent les promoteurs officiels du projet, mais d'autres partenaires importants de divers organismes du milieu se sont ralliés à la cause et ont investi de leur temps, soit des intervenants des Clubs de l'Âge d'Or de Roberval et Saint-Félicien, deux organisateurs communautaires du CLSC, Donald Doucette et Bernard Généreux, ainsi qu'un agent de développement du CLD, Christian Bergeron. Le nom de la coopérative fut choisi, bien évidemment, en se basant sur celui donné à la MRC Le Domaine-du-Roy.

Dans chaque région, un comité bipartite (formé de représentants du comité régional d'économie sociale ainsi que de la Régie régionale de la santé et des services sociaux) avait le mandat d'approuver les projets visant à offrir des services d'aide domestique et de déterminer l'admissibilité des entreprises d'économie sociale au programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique (PEFSAD). Le PEFSAD est un programme s'adressant aux individus qui utilisent les services d'une entreprise d'économie sociale en aide domestique (EESAD). Il permet à la coopérative de facturer le gouvernement pour une partie des services rendus. Plus précisément : « Les objectifs de ce programme étaient et sont toujours de soutenir des initiatives locales en permettant de créer et de consolider des services à domicile » (Girard et Garon, 2000 : 19). Les comités bipartites avaient pris la décision de n'accréditer qu'une seule EESAD par territoire de CLSC, ce qui signifie que celle choisie serait la seule à être officiellement reconnue. Il fut également déterminé que le PEFSAD serait géré par l'entreprise accréditée et non par les individus. En optant pour la formule coopérative d'aide domestique, les promoteurs permirent à l'organisation d'accéder au statut d'entreprise d'économie sociale reconnue (EESR) et de recevoir, par conséquent, des subventions de l'ordre de 70 000 \$ pour les deux premières années de son existence. Le modèle de coopérative de solidarité, plus particulièrement, fut choisi pour répondre aux différents besoins présents dans le milieu à l'époque, soit la nécessité de trouver de l'emploi et de bénéficier de services d'aide domestique accessibles à tous. Ce choix a également été mû par le désir d'intégrer une gestion participative. Le Centre d'action bénévole de Saint-Félicien, l'initiateur principal du projet, avait comme objectif de donner du travail aux prestataires de l'aide sociale ou de l'assurance-emploi. À ce jour, la coopérative ne privilégie pas les gens qui effectuent

un retour sur le marché du travail, mais il arrive très souvent que les personnes embauchées par l'entreprise soient dans cette situation. De plus, tout comme ce fut le cas pour le territoire, des changements furent apportés au niveau de la clientèle initialement visée. En effet, dans le plan d'affaires de la coopérative (1998 : 6), on peut lire que : « La principale clientèle visée est celle des personnes âgées de 65 ans et plus qui demeurent à domicile et qui sont en perte d'autonomie temporaire ou définitive ». L'entreprise ciblait également les ménages actifs.

Les services couverts par le PEFSAD sont les suivants :

- l'entretien ménager léger (lessive et entretien général de la résidence) ;
- l'entretien ménager lourd (déneigement de l'entrée principale et grand ménage) ;
- l'approvisionnement en nourriture et autres courses ;
- l'entretien des vêtements ;
- la préparation des repas sans diète.

Anctil et Bélanger, 2000 : 5

Cependant, il est important de mentionner qu'une entreprise accréditée au PEFSAD n'est pas forcée de limiter son offre de services à ceux mentionnés ci-dessus, la seule contrainte étant que tout service additionnel n'est pas admissible à une subvention.

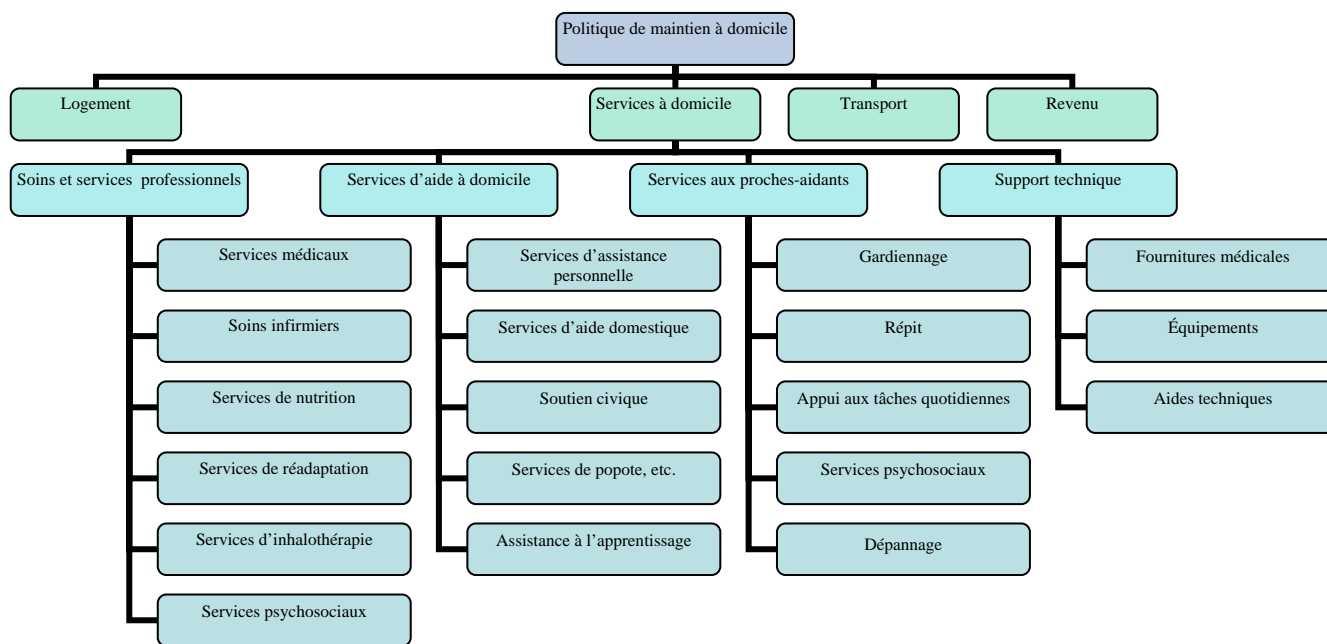
La date officielle de constitution de la coopérative est le 8 octobre 1997 et l'assemblée d'organisation, pour sa part, a eu lieu le 4 décembre de la même année. Peu de temps après, soit le 15 décembre, la directrice générale fut embauchée et celle-ci se vit attribuer la responsabilité du démarrage officiel de la coopérative. Il restait encore beaucoup d'aspects logistiques à traiter pour y parvenir puisqu'à ce moment, les démarches effectuées se limitaient à l'enregistrement auprès du ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie⁵ et l'obtention de l'accréditation au PEFSAD. C'est le 16 mars 1998 que la coopérative débuta réellement ses activités. La coopérative signa une entente avec le CLSC à l'effet que cet organisme s'occuperait de l'aide à la personne et des soins d'hygiène alors qu'elle se chargerait de répondre aux personnes sollicitant de l'entretien ménager. Les coopératives en aide domestique doivent établir un protocole de collaboration avec au moins un CLSC local, définissant les responsabilités de chacun des parties au niveau des services dispensés. Comme le souligne Girard et Garon (2000 : 20) : « Ces ententes ne sont cependant pas uniformes, c'est pourquoi les services diffèrent d'une coopérative à l'autre et d'une région à l'autre ». Plusieurs clients desservis par les employés de la

⁵ Les mandats du ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie ont évolué au cours des années. Par conséquent, le nom de ce ministère a été modifié à quelques reprises. La plus récente appellation, ministère du Développement économique et régional et de la Recherche (MDERR), date d'avril 2004.

coopérative exigeaient plus d'eux que ce qu'ils ne pouvaient offrir. En effet, les personnes nécessitant des soins d'hygiène recevaient la visite du CLSC une ou deux fois par semaine, ce qui s'avérait plus qu'insuffisant. Les gens souhaitaient que la coopérative puisse fournir les soins quotidiens d'hygiène, tels que le rasage, le lavage de tête, etc. et ils étaient même prêts à payer pour en bénéficier, puisque contrairement au CLSC, qui dispense des soins gratuitement, la coopérative, elle, facture les utilisateurs pour les services rendus. Cependant, le CLSC n'était pas en droit de demander à la coopérative d'offrir des services de ce type. À cause de l'entente entre les deux organismes et de la réglementation du PEFSAD, la coopérative ne pouvait pas se substituer au CLSC ; elle pouvait seulement offrir des services complémentaires. De plus, ceux-ci devaient également être supplétifs aux services proposés par les organismes existants dans le milieu. Cependant, les employés de la coopérative se sont retrouvés à offrir des services d'assistance personnelle un peu sans le vouloir. En effet, plusieurs employés qui se déplaçaient chez des clients pour de l'aide domestique recevaient des demandes pour des soins d'hygiène et se trouvaient quelque peu contraints de les combler par leur désir d'aider. La lourdeur de la clientèle fut par contre rapidement constatée et la direction de la coopérative vit le besoin d'offrir une formation à son personnel pour que celui-ci soit qualifié. La coopérative fit donc appel au CLE et à la commission scolaire pour pouvoir offrir une formation appropriée et l'entreprise réorienta son offre initiale de services pour inclure l'assistance personnelle.

Le Schéma 1 illustre clairement les branches d'activités associées au maintien à domicile et permet de positionner les activités de la Coopérative de solidarité en aide domestique Domaine-du-Roy. L'offre initiale de services de la coopérative incluait l'aide domestique (entretien ménager, approvisionnement, accompagnement, courses, entretien de vêtements, etc.) et le soutien civique (administration de budget, rédaction de documents, complétion de formulaires, etc.), mais les nombreuses requêtes des clients ont engendré l'ajout de l'assistance personnelle (soins d'hygiène, aide à l'alimentation, mobilisation, transferts, etc.), un domaine censé être exclusif au CLSC.

SCHÉMA 1
Organigramme des diverses composantes du panier de services de soutien à domicile tel que défini dans la politique de soutien à domicile de 2003



Source : MSSS, 2003 : 41-43; cité dans Vaillancourt, Aubry, Jetté, 2003 : 10.

Tel qu'écrit par Jetté, Dumais et Vaillancourt (2001 : 3) :

Les EESAD visaient essentiellement à soutenir les personnes en perte d'autonomie en leur offrant de l'aide ménagère, mais certaines ont aussi commencé à offrir des services d'aide à l'hygiène ou alimentaire, ce qui restait en principe la responsabilité des CLSC et qui, selon les régions, a conduit à plus de conflits ou, au contraire, à plus de coopération.

Par conséquent, la coopérative n'est pas la seule EESAD à offrir de l'assistance personnelle, même si cette tâche doit relever, en principe, du CLSC. En fait, « Selon un relevé effectué en 1999, les activités à la vie domestique représentent 86 % des heures vendues alors que les soins de santé ne représentent qu'un pourcentage infime des activités des coopératives, soit moins de 2 % » (Girard et Garon, 2000 : 20). Par conséquent, il semble assez rare que des coopératives en aide domestique dispensent également des services d'assistance personnelle. Dans son cas, le CLSC des Prés-Bleus a accepté de partager une partie de cette clientèle avec la coopérative, d'où l'excellente collaboration qui unit les deux à tous les niveaux.

1.2 Portrait actuel de la coopérative

Au 31 mars 2003, la coopérative comptait 99 membres travailleurs, 18 membres de soutien et 1 182 membres utilisateurs. Sur 81 employés actifs (certains étaient en vacances, en congé de maladie ou ne travaillaient plus à la coopérative, mais ne s'étaient pas encore fait rembourser leurs parts de qualification⁶), 31 avaient la formation reconnue (le diplôme d'études professionnelles) pour pratiquer les soins d'hygiène, ce qui signifie que 50 employés œuvraient uniquement dans l'aide domestique et le soutien civique. Sur les 31 personnes accréditées pour la pratique de soins d'hygiène, 29 d'entre elles travaillaient également au niveau de l'aide domestique et du soutien civique.

La direction de la coopérative est formée de la directrice générale et de la directrice des opérations, laquelle occupe également la fonction de directrice des ressources humaines. Le personnel de bureau est composé de ces deux directrices, d'une agente de liaison, de deux agentes à l'affectation, de la technicienne comptable et de la secrétaire-réceptionniste. La directrice générale et la directrice des opérations font partie du comité de gestion, lequel est chargé de s'occuper des conditions des employés, de la planification stratégique, du plan de formation, de la démarche d'agrément (laquelle sera expliquée plus loin) et de coordonner la qualité des services.

⁶ Les travailleurs ayant quitté la coopérative et n'ayant pas réclamé leurs parts de qualification ne sont pas censés conserver leur statut de membre. Dès la fin du lien d'emploi, ceux-ci ne doivent plus être considérés comme membres puisque c'est le lien d'usage qui importe. Il est donc important de souligner que dans le dénombrement de ses membres travailleurs, la Coopérative de solidarité en aide domestique Domaine-du-Roy ne tient pas compte de ce fait.

Il existe également des comités ad hoc au sein de la coopérative, soit des comités créés au besoin par la directrice générale ou le CA dépendamment de l'importance du sujet à traiter et de leur champ respectif de responsabilités. Par exemple, en août 2003, on retrouvait un comité ad hoc pour le projet d'hébergement à court terme, un comité ad hoc pour l'évaluation de la directrice générale (ce comité deviendra éventuellement un comité permanent) et un comité ad hoc d'enquête interne. Ces trois comités furent initiés par le CA. Il y a également eu un comité ad hoc pour déterminer le pour et le contre de l'achat d'une résidence pour accueillir la coopérative. En effet, avant 2002, la coopérative était locataire et les locaux qu'elle occupait étaient devenus beaucoup trop petits. Par conséquent, un comité ad hoc fut créé pour évaluer les avantages de déménager dans un autre endroit où elle paierait un loyer, versus l'achat d'une maison. Ce comité était formé de membres du CA et de la directrice générale. Lorsque la directrice crée un comité ad hoc, elle doit recevoir l'approbation du CA. Les membres de cette instance n'appuient pas le comité ad hoc en tant que tel, mais bien la démarche globale menant au but souhaité. La directrice générale est responsable de tous les comités ad hoc, même si elle n'y participe pas toujours. Il arrive parfois que la directrice des opérations soit celle qui les supervise.

On retrouve aussi à l'occasion des comités d'employés, formés de personnes intéressées ou déléguées par des collègues. C'est la directrice générale qui assure la formation de tels comités et se fait appuyer par le CA. Elle supervise également tous ces comités. Ceux-ci se composent généralement de deux employés en aide à domicile, un employé de bureau et les deux directrices, pour un total de cinq personnes. Un intervenant externe se rajoute parfois, selon les dossiers. Il est à noter que ces comités n'ont aucun pouvoir décisionnel. Le comité peut faire des suggestions à la directrice générale lorsque le sujet traité n'est pas de nature très importante et celle-ci peut, dans ces cas, prendre la décision. Cependant, lorsque les enjeux sont plus considérables, la décision finale revient au CA. En 2002, il y a eu un comité d'employés pour traiter de l'équité salariale, suivi d'un autre pour évaluer les échelles salariales et un troisième pour évaluer l'ensemble des politiques et procédures au sein de l'entreprise. Il y en a également eu un pour la planification stratégique annuelle et il est possible que ce comité soit reconstitué. Le début des démarches relatives à l'obtention de la reconnaissance du Conseil québécois d'agrément était prévu pour octobre 2003 et il était planifié que le comité de gestion travaille de pair avec un comité d'employés.

Les parts de qualification sont de 50 \$ pour un membre travailleur (5 parts sociales de 10 \$ chacune), 10 \$ pour les membres utilisateurs (1 part sociale de 10 \$) et 100 \$ pour les membres de soutien (10 parts sociales de 10 \$ chacune). Comme il sera possible de le constater tout au long de ce rapport, la coopérative bénéficie d'une santé financière satisfaisante ; son chiffre d'affaires au 31 mars 2003 était de 1 176 011 \$ et à la même date, son capital social s'élevait à 18 670 \$. De plus, la réserve générale au 31 mars 2003 se chiffrait à 172 163 \$. L'entreprise est autofinancée à 85 % et dispose d'une marge de crédit de 75 000 \$ à la Caisse populaire Desjardins de Saint-Félicien – La Doré depuis trois ans et ne l'a jamais utilisée. Celle-ci est garantie par Investissement Québec.

1.3 Le milieu

Tel que mentionné précédemment, la coopérative se situe au sein de la MRC Le Domaine-du-Roy. Cette MRC, laquelle couvre une superficie de 17 799,10 kilomètres carrés, compte 11 municipalités, soit celles de Chambord, Lac-Ashuapmushuan (qui est en fait un territoire non organisé, donc sans population), Lac-Bouchette, La Doré, Mashteuiatsh (une réserve indienne), Roberval, Saint-André-du-Lac-Saint-Jean, Sainte-Hedwidge, Saint-Félicien, Saint-François-de-Sales et Saint-Prime. Cependant, les deux seules qui sont reconnues comme urbaines sont Roberval et Saint-Félicien. On retrouve, en annexe, une carte de la MRC et de ses différentes municipalités. Saint-Félicien est la deuxième municipalité la plus peuplée de la MRC avec 10 622 habitants, après celle de Roberval qui en compte 10 906. Ces deux municipalités constituent à elles seules 65,6 % de la population du Domaine-du-Roy, qui est de 32 839 résidents. L'âge médian de la population de la MRC et de Saint-Félicien est de 39,1 ans, très proche de l'âge médian de la population québécoise, lequel est de 38,8 ans. Il n'y a pas de différence significative, non plus, entre le nombre d'hommes et de femmes au sein de la région (Statistique Canada, 2001a, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k, l, m et n).

Le taux de chômage en 2001 s'élevait à 14,7 % au sein de la MRC et à 14,1 % à Saint-Félicien, une différence significative avec le taux de chômage moyen de 8,2 % à l'époque pour le Québec (Statistique Canada, 2001o et p). Cela peut possiblement s'expliquer par le fait que selon les dernières statistiques disponibles en 2001, près de 40 % de la population de 15 ans et plus dans la MRC possède moins qu'un diplôme d'études secondaires et ce pourcentage avoisine les 35 % pour Saint-Félicien (Institut de la statistique du Québec, 2003b). Selon le directeur du CLE de Roberval et du CLE de Maria-Chapdelaine, les employeurs des industries primaires et secondaires n'exigent plus seulement que leur personnel soit doté d'une force physique appréciable, mais également d'une bonne capacité de compréhension. Les dirigeants qui affichent des offres d'emploi au CLE recherchent des personnes avec un diplôme d'études secondaires (DES), un diplôme d'études professionnelles (DEP) ou un diplôme d'études collégiales (DEC) alors que ceux qui veulent postuler disposent d'une première ou deuxième secondaire. Il y a donc un écart important entre les deux et le CLE doit faire son possible pour les rapprocher. De plus, à cause de la rareté des emplois dans la région, les chômeurs se découragent plus rapidement et arrêtent leur recherche d'emploi plus tôt que les autres chômeurs dans la province.

Les trois principales industries de la région selon l'Institut de la statistique du Québec (2003c) sont, en ordre d'importance, la fabrication (qui comprend la fabrication des produits en bois et du papier), les soins de santé et l'assistance sociale⁷ et le commerce de détail. On peut donc dire que

⁷ Pour éviter toute confusion, il importe de décrire le code 62 du SCIAN, lequel fait référence à la catégorie soins de santé et assistance sociale. La description que fait Statistique Canada (1997) de cette catégorie va comme suit : « Ce secteur comprend les établissements dont l'activité principale consiste à dispenser des soins de santé en assurant des services diagnostiques et thérapeutiques, à soigner des bénéficiaires internes pour des raisons médicales et sociales, et à offrir à ceux qui en ont besoin une aide sociale telle que des services de *Counseling*, d'assistance sociale et de protection de l'enfance, des services communautaires d'alimentation et d'hébergement, des services de réadaptation professionnelle et des services de garderie ».

l'industrie forestière joue un rôle déterminant pour la région. En effet, celle-ci « [...] est responsable de plus de 60 % de la masse salariale versée sur le territoire de la MRC » (Conseil de la MRC du Domaine-du-Roy, 2003 : 2). Les résidants déplorent cependant la tendance à la consolidation au sein de l'industrie forestière, puisque ce phénomène engendre la disparition des entreprises locales au profit des grands conglomérats. Les travailleurs de la région œuvrent donc surtout dans le domaine de l'industrie forestière et des services.

2. LA DIMENSION DE LA TERRITORIALITÉ

2.1 Territoire, membres et communication

Le secteur desservi par la coopérative est la MRC Le Domaine-du-Roy (à l'exception du territoire non organisé), le même que celui du CLSC des Prés-Bleus. Les membres proviennent donc de tout ce territoire. Au démarrage de la coopérative, il y avait une légère inquiétude à ce niveau puisque le siège social était situé à Saint-Félicien et vu la superficie de la zone à couvrir, le conseil provisoire craignait qu'il n'y ait pas assez de travailleurs de chaque milieu pour offrir les services à la clientèle locale. Heureusement, la campagne publicitaire qui a rejoint toute la MRC (voir section 2.2 – Publicité et notoriété) a contribué à attirer des membres en provenance de toutes les municipalités. Les membres de soutien, pour leur part, sont des organismes qui œuvrent en majorité dans la ville de Saint-Félicien, mais le Tableau 1 permet de constater que les membres de cette catégorie proviennent de plusieurs municipalités de la MRC.

TABLEAU 1
Membres de soutien de la Coopérative de solidarité en aide
domestique Domaine-du-Roy, selon la provenance, au 19 juin 2003

	MUNICIPALITÉS			
	CHAMBORD	ROBERVAL	SAINT-FÉLICIEN	SAINT-ANDRÉ
Membres de soutien	<ul style="list-style-type: none"> ○ Municipalité de Chambord ○ Résidence Lamy inc. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ AQDR de Roberval ○ CLSC de Roberval ○ Centre populaire de Roberval ○ Havre du Lac Saint-Jean 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Centre d'action bénévole « L'Atelier Communautaire » de Saint-Félicien ○ AQDR de Saint-Félicien ○ L'ADOC Domaine-du-Roy ○ Assurance Dumas ○ Auberge des berges ○ CLSC de Saint-Félicien ○ Caisse populaire Desjardins de Saint-Félicien--La Doré⁸ ○ Chevaliers de Colomb ○ Ville de Saint-Félicien ○ Benoît Laprise ○ Fondation Chanoine Lavoie 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Caisse populaire de Saint-André

⁸ Il importe de mentionner que la Caisse populaire de La Doré et la Caisse populaire de Saint-Félicien ont été fusionnées et ne représentent maintenant qu'un membre de soutien au sein de la coopérative. Cependant, avant cette fusion, les deux caisses étaient membres de soutien et chacune avait payé ses parts de qualification. Par conséquent, même si celles-ci constituent à ce jour un seul membre, la coopérative dispose encore de leurs parts de qualification respectives.

Un représentant du CLD Domaine-du-Roy disposant de la liste des employés par municipalité a confirmé que le nombre d'emplois par localité correspondait sensiblement au poids démographique de chaque milieu. Selon lui, personne n'a jamais mentionné qu'il y avait une problématique majeure parce que le siège social de la coopérative était situé à Saint-Félicien.

Vu la superficie du territoire desservi par la coopérative, tous les employés doivent avoir un véhicule à leur disposition. Les employés en aide à domicile travaillent de façon très autonome, c'est-à-dire qu'ils ne se déplacent jamais au siège social, mis à part pour venir chercher leur horaire. Les services offerts par la coopérative se font à domicile, sauf pour la portion transport/accompagnement pour laquelle les travailleurs assistent les utilisateurs dans la réalisation de leurs courses et/ou autres activités connexes. Il importe de mentionner que le transport se fait au niveau local seulement, c'est-à-dire que les employés ne peuvent accompagner les utilisateurs ailleurs qu'au sein de la municipalité où ils résident. Par conséquent, la maison où logent les bureaux de la coopérative constitue un siège social plutôt qu'un point de service. Cela fait donc en sorte que beaucoup d'employés ne se connaissent pas puisqu'ils ne se sont jamais vus. C'est lors des assemblées et des activités sociales que les employés se côtoient, mais puisqu'ils n'y assistent pas tous, il est difficile pour eux de faire connaissance avec chaque individu. Cependant, un moyen de communication efficace pour assurer un certain lien entre tout le monde est le bulletin de la coopérative, intitulé *Remue Ménage*. Ce petit journal de quatre pages recto verso est distribué quatre fois par année à tous les membres, travailleurs, utilisateurs et soutien, et environ quatre fois supplémentaires aux travailleurs. En effet, les employés ont des publications qui leur sont exclusivement réservées puisque le contenu de ces éditions ne concerne pas les autres types de membres. Le journal, qui contient des rubriques telles que les anniversaires de naissance, les nouveaux membres et les activités sociales, permet aux membres de prendre connaissance des autres et de ce qu'il leur arrive. C'est également un moyen pour la coopérative de signifier aux sociétaires leur importance et leur utilité pour l'entreprise et le milieu. Ce moyen de communication a même permis d'augmenter le taux de participation à l'assemblée générale. En effet, les convocations aux assemblées y sont publiées, ce qui constitue un excellent moyen de rappel. Les photos de membres, affichées à l'occasion, ainsi que les mots du président et de la directrice générale permettent également d'informer les gens et de les mettre en contact, d'une certaine façon, avec les autres membres de la coopérative et ce, malgré la distance qui les sépare. Il est à noter que tous les écrits produits par les sociétaires, incluant le journal, doivent être approuvés par la directrice générale avant d'être publiés.

Peu après le début des activités de la coopérative, des réunions mensuelles ont été instaurées entre la direction et les employés avec, comme but, de discuter du développement de la coopérative, de l'implication des membres, des préoccupations quant à la qualité des services offerts, du soutien aux employés et de la formation. Après un certain temps, avec l'augmentation rapide du nombre d'employés, il devenait difficile de tous les réunir en même temps. Il y avait donc une réunion avec les employés du secteur de Saint-Félicien et des environs, une réunion avec les employés du secteur de Roberval et des environs et, à chaque trois mois, la réunion rassemblait tous les membres travailleurs. Ces rencontres ont cessé lors de l'absence prolongée, pour des raisons de maladie, d'une personne occupant un poste au sein de la direction. Pendant ces quelques mois d'absence, les employés ont déposé une demande d'accréditation syndicale, plus précisément le

10 septembre 2002. La date officielle d'accréditation est, quant à elle, le 5 novembre 2002. Les réunions étaient censées reprendre lors du retour de l'individu en question, mais ce ne fut pas le cas. En effet, elles ont été suspendues jusqu'au début des négociations de la convention collective, prévu pour le mois d'août 2003. La direction prévoyait cependant reprendre ces rencontres avec l'autorisation du syndicat.

Une autre façon de rassembler les membres provenant des différentes municipalités du territoire est lors de la réception annuelle de Noël. Celle-ci se tient au centre de la MRC pour rejoindre le plus de gens possible. Il y a aussi diverses activités qui peuvent prendre place selon la motivation des membres et le temps dont ils disposent pour les préparer. Par exemple, en 2002, il y a eu une épiluchette de maïs et en 2003, avant l'assemblée générale annuelle, il y a eu un souper.

2.2 Publicité et notoriété

Au démarrage, la coopérative a produit des dépliants pour se faire connaître et annoncer ses services. Ces dépliants sont encore distribués régulièrement, soit de façon bi-annuelle, dans les bureaux de médecin, les CLSC, l'hôpital, les pharmacies, certaines épicerie et les caisses populaires. Cependant, lorsque la personne responsable de leur distribution est de passage à l'un de ces endroits et constate qu'il en manque, elle se fait un devoir d'en rajouter. Plusieurs coopératives en services à domicile dans la province ont reçu l'aide financière de l'Assurance vie Desjardins-Laurentienne (maintenant fusionnée avec L'Impériale, compagnie d'assurance vie, sous le nom de Desjardins Sécurité financière, compagnie d'assurance vie) pour la production de leurs dépliants, une initiative en cours depuis une dizaine d'années. Cependant, ce ne fut pas le cas pour la Coopérative de solidarité en aide domestique Domaine-du-Roy. En effet, la directrice générale s'était informée comment obtenir cette aide et la contrepartie était, selon elle, trop importante pour accepter l'offre. L'Assurance vie Desjardins-Laurentienne exigeait que les coopératives bénéficiant de son appui financier contractent une assurance collective et une assurance responsabilité civile avec elle en plus d'inclure de la publicité pour les caisses dans tous les dépliants produits. Cependant, ce qui choqua le plus la directrice fut le fait que les coopératives devaient fournir à cette organisation une liste de leurs membres deux fois par année, des renseignements de nature confidentielle. La directrice trouvait cela inacceptable et le fit savoir. Finalement, l'Assurance vie Desjardins-Laurentienne décida d'octroyer l'aide financière sans exiger la contrepartie, mais la Coopérative de solidarité en aide domestique Domaine-du-Roy avait déjà publié ses dépliants lorsque cette décision fut prise et c'est pourquoi elle ne bénéficia pas de ce soutien.

En plus de publier des dépliants pour faire connaître la coopérative, l'agente de liaison a également organisé des rencontres avec l'AQDR, les clubs de l'âge d'or et d'autres associations semblables visant les personnes âgées. Ces rencontres avec des groupes possiblement intéressés par les

services de la coopérative ont encore lieu soit à l'automne, lorsqu'il y a reprise de leurs activités, ou au printemps lorsque celles-ci cessent. Il n'y a eu de la publicité qu'à partir de la troisième année d'existence et celle-ci ne fut pas très intensive. La RRSSS a supporté une campagne publicitaire en allouant un budget régional de 181 000 \$ pour les six entreprises d'économie sociale œuvrant en aide domestique au Saguenay-Lac-Saint-Jean, dont 94 000 \$ a servi pour la publicité. La répartition exacte du 181 000 \$ est présentée au Tableau 2 (voir Annexes). La campagne s'est étalée sur une période de deux ans et a employé plusieurs médias, soit la télévision, la radio, les journaux ainsi qu'une conférence de presse. La coopérative n'effectue plus de publicité à part les dépliants puisque la direction croit que le bouche à oreille constitue le meilleur moyen de faire connaître les services de l'entreprise. Le fait que les membres utilisateurs soient répartis sur tout le territoire de la MRC contribue assurément à la notoriété de la coopérative.

2.3 Impact de la coopérative sur l'économie locale

Il est clair que l'arrivée de la coopérative a affecté l'activité socio-économique de la municipalité. Comme il sera possible de le voir plus loin dans la section sur l'employabilité, la venue de la coopérative a engendré l'élimination de beaucoup de travail au noir, ce qui, par conséquent, a permis au gouvernement de réaliser des économies substantielles. En effet, les travailleurs au noir de la région, en plus de ne pas déclarer leurs revenus, récoltaient souvent des prestations d'aide sociale ou d'assurance-emploi. Beaucoup de ceux-ci ont décidé de réintégrer le marché du travail en devenant employés de la coopérative, ce qui a eu comme conséquence de les obliger à verser des impôts et à ne plus réclamer d'allocations gouvernementales. De plus, la coopérative a permis de répondre à des besoins non comblés dans le milieu et celle-ci continuera de le faire par le biais de ses futures réalisations, entre autres avec le projet d'hébergement à court terme pour les personnes en convalescence.

En 2000, la coopérative a reçu la visite de M. Bernard Landry, avant que celui-ci ne devienne premier ministre du Québec. La directrice lui a présenté une étude provinciale effectuée par la Fédération des coopératives de services à domicile du Québec en 1999. Selon ses dires, l'étude stipulait que pour chaque dollar du gouvernement investi dans les entreprises de services à domicile, il y avait un retour de 1,35 \$ dans l'économie. Pour en arriver à ce montant, la Fédération avait apparemment calculé toutes les subventions reçues, les remises gouvernementales, les impôts versés par les employés et les économies réalisées en terme de prestations d'aide sociale. Les économies en prestations d'assurance-emploi et l'argent injecté dans l'économie par les personnes dites sans chèque (sans soutien public de revenu) n'ont pas été calculés. La directrice, pour sa part, avait fait le même calcul, mais pour la région où œuvre la coopérative, et les résultats démontraient que pour chaque dollar du gouvernement investi dans l'entreprise, il y avait un retour de 1,28 \$ dans l'économie locale (pour ce calcul, la directrice s'est basée sur les trois premières années d'existence de la coopérative). Ce calcul n'incluait pas

certaines montants importants, difficiles à calculer, tels que l'argent dépensé par les gens pour s'acheter des voitures afin de pouvoir se rendre chez les utilisateurs ou encore les achats de nouvelles maisons. Dans l'addition des subventions et remises gouvernementales, le PEFSAD fut exclu, puisqu'il s'agit d'une aide aux clients et non à l'entreprise même. M. Landry fut très impressionné par cette étude et a même dit que l'argent injecté dans les coopératives de services à domicile n'était pas une dépense, mais bien un investissement. La directrice a également soulevé comme point que 75 % à 80 % des employés de la coopérative étaient, auparavant, des personnes sur l'aide sociale, sur l'assurance-emploi ou encore des sans chèque. Le fait qu'elles aient intégré le marché du travail génère d'importants versements en impôts, augmente leur pouvoir d'achat et élimine beaucoup de travail au noir en plus d'augmenter la qualité des services d'aide à domicile dispensés à la population.

2.4 Histoire régionale

Si l'on considère l'aspect de la territorialité au niveau régional, il en ressort des points positifs et négatifs. Ces points peuvent facilement être mis en relation avec l'aspect de la connectivité, puisqu'ils concernent le sentiment d'appartenance et d'entraide des gens. Tout d'abord, puisque la MRC Le Domaine-du-Roy et la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean en général sont caractérisées par de petites municipalités plus ou moins peuplées, il règne dans celles-ci un esprit de camaraderie. Les gens se connaissent presque tous et on retrouve une relation de proximité beaucoup plus forte avec ses voisins que dans des villes urbaines comme Québec et Montréal. Le fait que cette région soit relativement éloignée peut également contribuer à ce phénomène de rapprochement au sein des municipalités. Un événement historique qui caractérise la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean et qui peut expliquer le développement d'un sentiment d'entraide dans le milieu est le Grand Feu de 1870. Au mois de mai de cette année, les cultivateurs avaient décidé de mettre le feu aux arbres abattus, mais la végétation asséchée et le vent qui se leva soudainement firent en sorte que le feu se propagea très rapidement, des champs aux forêts, de Saint-Félicien jusqu'à la Baie des Ha! Ha!. Plus de 500 bâtiments et 40 ponts furent détruits (L'Encyclopédie du Québec contemporain, n.d.). Par conséquent, les habitants de chaque municipalité touchée durent se rallier pour reconstruire leur village et s'entraider pour surmonter cette épreuve difficile. C'est d'ailleurs pourquoi on retrouve des bleuets dans la région à ce jour. En effet, il faut un feu de forêt pour faire pousser des plants de ce fruit. D'autres événements, tels que le glissement de terrain de Saint-Jean-Vianney en 1971 où 31 personnes ont perdu la vie, et le déluge de juillet 1996, qui a causé des dommages de l'ordre de 700 millions de dollars (L'Encyclopédie du Québec contemporain, n.d.), ont également contribué au rapprochement des communautés.

Malgré le rapprochement engendré par les événements mentionnés ci-dessus, il existe au Saguenay-Lac-Saint-Jean un phénomène assez particulier qui caractérise les habitants de cette grande région. Ceux qui résident à Ville de Saguenay (arrondissements de La Baie, Chicoutimi, Jonquière) et au Lac Saint-Jean (dont fait partie, entre autres, Alma, Dolbeau-Misstassini,

Saint-Félicien et Roberval) refusent d'être associés à une région commune, celle du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Les habitants de Ville de Saguenay se disent Saguenéens et ceux du Lac Saint-Jean s'affirment Jeannois. D'ailleurs, les Jeannois s'approprient les bleuets! Il existe donc des guerres de clochers très fortes entre ces deux régions. La radio locale de Radio-Canada, CBJ-FM, a même déjà organisé une série d'émissions-questionnaires intitulée *La Guerre des Cloches*, dans lesquelles s'opposaient des municipalités rivales. Il est difficile d'expliquer d'où provient cette discordance si marquée. Celle-ci résulte possiblement de la différence entre les économies des deux régions, celle du Lac Saint-Jean reposant beaucoup sur l'agriculture et la forêt et celle de Ville de Saguenay étant à caractère industriel. L'avènement de Ville de Saguenay en février 2002, une fusion des villes de La Baie, Chicoutimi, Jonquière, Laterrière, Canton-Tremblay, Shipshaw et Lac Kénogami, n'a qu'empiré la situation. En effet, Ville de Saguenay est maintenant considérée comme la sixième plus grande municipalité au Québec (Gouvernement du Québec, 2003). Celle-ci a deux fois la taille de l'île de Montréal et héberge plus de 50 % de la population de la région (Gouvernement du Québec, 2003 et Ville de Saguenay, 2004). Avec cette fusion, le Lac Saint-Jean lutte encore plus fort pour faire valoir sa singularité. Il faut dire que le maire de Ville de Saguenay, Jean Tremblay, n'a fait que jeter de l'huile sur le feu avec ses propos défavorables à l'égard du gouvernement péquiste lors du Rendez-vous des régions de 2002, entraînant une confrontation directe avec Bernard Généreux, préfet de la MRC Le Domaine-du-Roy et maire de la municipalité de Saint-Prime. Il a également insisté sur le caractère distinctif et presque incompatible des deux régions. Le phénomène de guerres de clocher est à un tel point présent dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean que sur le site Internet officiel de l'ancienne ville de Chicoutimi, dans une section décrivant les objectifs de Ville de Saguenay, on mentionne que « Les perpétuelles guerres de clocher nous font gaspiller des énergies immenses et, pendant ce temps, le développement se fait au détriment de notre région » (Ville de Chicoutimi, n.d.).

Malheureusement, en plus des guerres de clocher qui sévissent entre le Saguenay et le Lac Saint-Jean, il existe également des guerres de clans au sein de certaines municipalités. La plus commune concerne le pouvoir des familles. Ce phénomène était autrefois beaucoup plus présent, lorsque les entreprises de la région appartenaient à des familles du coin et non à des compagnies américaines, mais cette rivalité a laissé ses traces dans la mentalité des Saguenéens et des Jeannois. De plus, la religion est à la base de certaines autres guerres de clans. Par exemple, dans la municipalité de Girardville, le curé avait décidé d'un emplacement particulier pour l'église, lequel ne faisait pas l'unanimité. L'impact de cette décision a été si grand qu'elle a créé un schisme! En effet, certaines familles se sont dissociées de la religion catholique et ont demandé un pasteur protestant. Selon la direction de la coopérative, la cohésion dans les municipalités semble bonne, en apparence, mais ne l'est pas en réalité. Elle affirme que cette cohésion négative va jusqu'à retarder ou annuler certains projets. Par exemple, plusieurs Félicinois et Félicinoises désiraient une salle de spectacle régionale capable d'accueillir des représentations d'une certaine envergure. Le ministre de la Culture était prêt à participer au financement de la salle ; la seule condition était que les citoyens devaient s'entendre sur son emplacement. Malheureusement, les résidents n'ont jamais réussi à se mettre d'accord et le projet ne s'est pas concrétisé. Il est donc possible de constater que malgré certains événements historiques et facteurs territoriaux ayant pour effet de rassembler les habitants des municipalités et de leur faire partager un sentiment

d'entraide, il existe des clans familiaux, religieux et territoriaux qui nuisent à une saine harmonie au sein de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

2.5 Un développement régional difficile

Un autre aspect qui handicape le développement du potentiel de la région concerne l'exode des jeunes. En effet, en cinq ans, le Saguenay-Lac-Saint-Jean s'est dépeuplé de plus de 8 000 habitants. La population est passée de 286 649 personnes en 1996 à 278 279 en 2001 (Institut de la statistique du Québec, 2003d et e). À titre de comparaison, les gens du coin disent qu'il y a un autobus de jeunes par semaine qui quittent la région. La raison pour ces départs massifs est le manque d'emplois. Selon le plan d'action régional en matière de main-d'œuvre et d'emploi 2003-2004 d'Emploi-Québec (2003 : 11) :

Le manque d'emplois constitue le principal problème que le Saguenay-Lac-Saint-Jean doit surmonter. Il est à l'origine de la migration d'une partie importante de sa population dynamique et créative, ce qui hypothèque les capacités de développement à long terme de la région. Cette migration des jeunes exacerbe les problèmes liés au vieillissement accéléré de la population régionale. La création d'emplois demeure encore le principal défi que doit relever la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean pour assurer sa croissance à long terme.

Chez les jeunes de 15 à 29 ans résidant dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, le taux de chômage, en 2002, était de 19 %, une statistique loin d'être positive. L'exode des jeunes a également un effet pervers, soit celui d'entraîner, à long terme, le départ des parents. Lorsque ceux-ci vieillissent et parviennent à la retraite, ils éprouvent le désir de se rapprocher de leurs enfants. Il arrive donc fréquemment de les voir vendre leur maison et se prendre un condominium pour habiter dans la même ville que leur progéniture. Malheureusement, ce sont souvent ces personnes qui disposent de beaucoup d'argent puisqu'elles ont travaillé et économisé toute leur vie. Ce sont donc elles qui ont le potentiel d'injecter le plus de fonds dans l'économie de la région. Cependant, leur départ signifie le retrait de ce capital de la communauté. C'est entre autres une des raisons qui expliquent le manque d'investisseurs dans le milieu. Un point intéressant soulevé par le représentant du CLE rencontré concerne l'attribution de ristournes aux régions-ressources. En effet, selon lui, le gouvernement provincial devrait allouer de l'argent aux régions où les ressources sont exploitées massivement. Les résidents de ces endroits voient leurs richesses disparaître sans pouvoir exprimer leur opinion sur le sujet. Il croit donc que le concept de ristourne permettrait à ces régions d'améliorer sensiblement leur économie et de disposer d'argent supplémentaire pour effectuer des investissements nécessaires au bien-être de la communauté.

Certains événements survenus au cours des dernières années ont particulièrement affecté l'économie du Saguenay-Lac-Saint-Jean et la MRC du Domaine-du-Roy. Tout d'abord, en 2001, la fin de la construction de l'aluminerie Alcan à Alma a fait en sorte que plusieurs personnes se sont retrouvées sur le chômage. Plus de 3 000 personnes ont travaillé sur la réalisation de ce projet. En 2002 est survenu le conflit du bois d'œuvre, lequel a entraîné de nombreux ralentissements dans les usines et, par conséquent, dans les entreprises connexes. Dans la même année a eu lieu, à Chambord, la grève de 163 employés de l'usine de panneaux de bois de la multinationale américaine Louisiana Pacific. La compagnie voulait remplacer le régime de retraite à prestations déterminées des employés par un régime à cotisation déterminée. La grève a duré 13 mois, de mai 2002 à juin 2003, pendant lesquels les activités de l'entreprise ont cessé, ce qui a eu un impact sérieux sur l'économie de la région puisque Louisiana Pacific est le plus gros employeur de la municipalité. Ensuite, en septembre 2002, Agropur annonçait à ses employés la fermeture de l'usine laitière de Chambord, laquelle employait 50 personnes à temps plein. Tous ces ralentissements et pertes d'emplois n'ont en rien contribué à la diminution du taux de chômage élevé de la région.

3. LA DIMENSION DE L'ACCESSIBILITÉ

3.1 Tarification

Les tarifs de la coopérative, contrairement à certaines entreprises en aide domestique, sont établis selon le type de clientèle et non selon le service rendu. En effet, le tarif pour les activités de la vie domestique (AVD) est différent pour les ménages actifs, pour la clientèle de moins de 65 ans référée par le CLSC et pour les personnes âgées de 65 ans et plus qui joignent par elles-mêmes la coopérative. Ce sont les trois clientèles catégorisées par le PEFSAD. Pour les ménages actifs, le tarif tient compte de celui en vigueur sur le marché du travail au noir. La coopérative se doit d'être concurrentielle pour maintenir ce type de clientèle. Pour la clientèle référée par le CLSC, composée de personnes souffrant d'une incapacité temporaire ou permanente, il y a déjà une entente de prix entre la coopérative et cet organisme. Finalement, pour les personnes âgées, le tarif tient compte des statistiques locales sur le niveau de revenus de ce type de population. Par contre, le tarif des activités de la vie quotidienne (AVQ) est établi selon le service rendu puisqu'elles constituent des interventions directes à la personne. Par conséquent, la coopérative bénéficie d'une marge de manœuvre lui permettant de s'adapter financièrement aux clientèles desservies. Les entreprises d'aide domestique qui basent leurs prix selon le type de service rendu souffrent d'une lacune à ce niveau, puisque lorsqu'elles augmentent le prix d'un service, cette hausse s'applique à l'ensemble de la clientèle, peu importe sa capacité de payer.

Il existe des tarifs pour les membres et des tarifs pour les non-membres. Cependant, tous les utilisateurs deviennent membres puisque les parts de qualification sont minimales et que la différence entre les deux séries de tarifs est considérable. En ce sens, la coopérative jouit d'un *membership* supérieur à la moyenne des coopératives en services à domicile. En effet, selon des données de 1999, environ 90 % des usagers des entreprises de ce type possèdent le statut de membre (Girard et Garon, 2000 : 21). Un autre incitatif qui contribue à faire passer les usagers au statut de membre est que leur part sociale est remboursable sur demande. Celle-ci est également automatiquement remboursée au décès d'un membre. Pour ce faire, la coopérative envoie un chèque à la succession du défunt. Les tarifs horaires pour les membres varient entre 13 \$ et 14,75 \$ selon la clientèle (tarifs pour les services à domicile). Pour les clients référés par le CLSC, le tarif est de 13 \$ de l'heure à cause de l'entente entre cet organisme et la coopérative. Pour les personnes de 65 ans et plus, le tarif est de 13,75 \$ de l'heure et pour les ménages actifs, il est de 14,75 \$ de l'heure. Par ménage actif, on entend toute personne de 18 à 65 ans qui n'a pas de problème de santé. Il est à noter que tous les prix mentionnés ci-dessus incluent les taxes.

Pour toute la clientèle admissible, soit toute personne de 18 ans et plus avec une carte d'assurance-maladie, le PEFSAD accorde une réduction de 4 \$ de l'heure pour les services rendus par une EESAD. Ensuite, selon la situation familiale de la personne et de son revenu, une réduction

supplémentaire de 0,20 \$ à 6 \$ de l'heure peut être accordée, mais uniquement aux personnes référées par le CLSC et aux personnes âgées de 65 ans et plus. Ce programme constitue un incitatif pour permettre à tout le monde l'accès aux services de la coopérative et également pour les encourager à faire affaire avec l'entreprise plutôt que des travailleurs au noir. Les personnes sur l'assistance sociale peuvent acheter des services de la coopérative au tarif de 14,75 \$ de l'heure, mais ont droit au maximum de rabais du PEFSAD si elles sont référées par le CLSC. Donc, au lieu de payer 13 \$ de l'heure (tarif pour les gens dirigés par le CLSC), elles n'ont que 3 \$ à payer (4 \$ de réduction fixe + 6 \$ de réduction variable). Il arrive même que certaines personnes n'aient absolument rien à payer, selon leur état de santé et leurs revenus.

Le tarif pour l'assistance personnelle est de 15 \$ de l'heure, non taxable, et s'adresse aux personnes en perte d'autonomie ou en convalescence. Tel que mentionné précédemment, les soins d'assistance personnelle offerts par le CLSC sont gratuits, puisqu'ils sont couverts par le système de santé dans le cadre du programme de maintien à domicile. Cependant, il est à noter que les personnes qui bénéficient d'une indemnité pour des services d'aide domestique en vertu d'un régime public, tel que la Société d'assurance automobile du Québec (SAAQ) ou la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), n'ont pas droit au programme de maintien à domicile du CLSC puisqu'elles reçoivent déjà de l'aide financière. Cette modalité a été mise en place pour éviter un dédoublement d'aide financière gouvernementale. Ces personnes doivent donc faire affaire avec une entreprise de même type que la coopérative, c'est-à-dire en services à domicile. Les services d'assistance personnelle ne sont pas admissibles au PEFSAD et un minimum de 15 minutes est facturé au client, c'est-à-dire que même si le besoin de l'individu est répondu dans un délai inférieur, celui-ci se verra contraint de payer pour 15 minutes de services.

Les non-membres, pour leur part, doivent payer l'équivalent des taxes en coûts supplémentaires, soit environ 15 % de plus. Il est à noter que les non-membres peuvent bénéficier du PEFSAD puisque ce programme ne fait pas de distinction entre les membres et les non-membres.

Le logiciel utilisé pour la facturation est intitulé SGS (Système de Gestion de Services). Ce logiciel est également utilisé par la coopérative pour faire des plans de services, effectuer un suivi du *membership* et réaliser un suivi de l'ancienneté. En hiver 2004, la direction prévoyait changer le SGS pour le SIG (Service Intégré de Gestion), une version améliorée de son prédécesseur, possédant davantage de fonctions. Plusieurs clients ont exprimé la difficulté qu'ils avaient à comprendre leur facturation et il y a eu beaucoup de problèmes de compatibilité du SGS avec les différents logiciels employés par la coopérative.

3.2 Qualité des services et satisfaction

La coopérative se soucie beaucoup de la qualité des services offerts. En effet, tout d'abord, la directrice des opérations s'assure que tous les nouveaux employés satisfont aux exigences de la coopérative et des membres utilisateurs en procédant à une vérification après cinq ou six semaines d'embauche. Pour ce faire, celle-ci contacte les clients de l'employé en question. Si la direction de la coopérative reçoit une plainte ou entend un oui-dire concernant les mauvais services administrés par un employé, celle-ci fait systématiquement le tour de la clientèle assignée à cette personne pour évaluer la qualité de son travail. Cependant, de manière générale, la clientèle de la coopérative est très satisfaite. Durant l'année 2002-2003, seulement trois plaintes furent reçues. Une plainte peut être rejetée après une première analyse. Si elle ne l'est pas, celle-ci est considérée comme recevable et la directrice générale ou la directrice des opérations peut la traiter. Cependant, si la situation implique des conséquences financières ou autre élément qui affecte la coopérative dans son ensemble, c'est le CA qui s'en charge. Le nombre de réclamations en 2002-2003, pour sa part, fut cependant plus élevé, se chiffrant à 44. Selon un représentant des membres utilisateurs siégeant au conseil d'administration, le meilleur indicateur de la satisfaction des membres est le nombre d'utilisateurs qui augmente constamment.

Un autre moyen pour assurer la qualité des services offerts par la coopérative est la démarche d'agrément effectuée par l'entreprise, visant à obtenir la reconnaissance du Conseil québécois d'agrément. Tel que spécifié par le Conseil québécois d'agrément (n.d.) :

La démarche d'agrément incite en effet un organisme à se donner un processus d'amélioration continue de la qualité de son organisation et de ses services, à se doter des mécanismes qui lui permettront d'apporter les ajustements nécessaires à la maîtrise de son développement et à faire en sorte que dans toutes ses activités on puisse retrouver une valeur ajoutée aux soins et services à sa clientèle.

Les organismes pouvant recevoir l'agrément, lequel s'apparente à la norme de l'Organisation internationale de normalisation (ISO), sont les CLSC, les centres de santé, les centres d'hébergement de longue durée, les centres de protection de l'enfance et de la jeunesse, les centres de réadaptation et les entreprises d'économie sociale, telles que les coopératives de services à domicile. Donc, l'agrément constitue en quelque sorte une reconnaissance de la qualité. La coopérative fait partie du faible pourcentage des EESAD (8,7 %) à être inscrites à un processus d'agrément (Thouin et Chagnon, 2002 : 50). De plus, le fait que la coopérative n'ait pas comme ultime objectif de maximiser son profit, contrairement aux entreprises privées, lui permet de se soucier davantage des utilisateurs et de la qualité des services qui leur sont offerts. L'entreprise est à l'écoute des utilisateurs pour cerner les besoins manquants et elle tente d'y répondre le mieux possible avec les moyens à sa disposition.

3.3 Collaboration et partenariat

Depuis le printemps 1998, la coopérative est membre de la Fédération des coopératives de services à domicile du Québec et de la Coopérative de développement régional. L'affiliation de la coopérative à la Fédération est soulignée dans les dépliants qu'elle distribue. Il est également mentionné que la coopérative agit en partenariat avec le CLSC et les organismes du milieu, en plus d'être accréditée par la Régie régionale. Selon la direction de la coopérative, ces mentions ont un impact important sur le sentiment de sécurité des gens. En effet, ceux-ci se sentent rassurés lorsqu'ils constatent que la coopérative est associée à des organismes reconnus dans le domaine de la santé et des services à domicile. Il est de plus en plus nécessaire de sécuriser les personnes âgées lorsqu'on tente de leur offrir des services puisqu'elles sont conscientisées par les médias aux escroqueries qu'elles peuvent subir.

Tel que mentionné précédemment, la coopérative a une entente de service avec le CLSC. Cette entente était nécessaire pour que l'entreprise puisse recevoir son accréditation au PEFSAD. L'arrivée de la coopérative a permis au CLSC, qui était plus que débordé, de lui transférer une partie de ses dossiers. En effet, au départ, le CLSC devait lui transférer 64 dossiers et en six mois seulement, ce nombre avait grimpé à 120. Le CLSC aimerait que la quantité de dossiers transférés à la coopérative demeure aux alentours de 120 par année, mais celle-ci augmente sans cesse, ce qui fait que la majeure partie de la clientèle de la coopérative est référée par cet organisme. L'Hôtel-Dieu de Roberval réfère aussi de la clientèle à l'entreprise. La coopérative tente tant bien que mal d'équilibrer les heures de services rendues entre la clientèle provenant du CLSC et la clientèle qui adhère par elle-même à la coopérative, mais puisque le CLSC lui transfère continuellement des dossiers, c'est bien sûr auprès de cette clientèle que les employés consacrent plus de temps.

Un autre point important à mentionner au niveau de l'accessibilité concerne l'avantage de la venue de la coopérative pour le CLSC. Ainsi, avant que la coopérative ne soit active, c'est le CLSC, plus particulièrement ses auxiliaires familiales et sociales, qui offrait les services d'aide domestique en plus des services d'assistance personnelle. Les CLSC étaient (et sont encore) contraints dans leur budget puisque les services dispensés sont gratuits et fortement utilisés. Par conséquent, le fait de payer des auxiliaires pour faire de l'entretien ménager siphonnait beaucoup d'argent et limitait les heures pouvant être offertes de ce côté. Le transfert de ces tâches à la coopérative a donc enlevé un poids sur les épaules du CLSC et l'arrivée de l'entreprise a permis à la population de bénéficier d'une plus grande accessibilité et disponibilité aux services. De plus, tel que mentionné précédemment, même si les services d'assistance personnelle relèvent de la responsabilité du CLSC, la coopérative est en mesure d'en administrer lorsque cet organisme ne peut répondre entièrement aux besoins des utilisateurs à ce niveau. Par exemple, une personne en perte d'autonomie qui reçoit un bain par semaine d'un employé du CLSC fera appel à la coopérative pour combler le manque à gagner.

Le CLD et le CLE sont deux autres organismes avec qui la coopérative partage des affiliations. Tout d'abord, le CLD a beaucoup aidé dans la réalisation du plan d'affaires de la coopérative et a offert une assistance considérable au niveau du soutien technique pour sa mise en place. En 2001, l'organisme a offert 25 000 \$ à la coopérative, via le Fonds d'aide à l'économie sociale, pour l'achat d'une maison et d'un terrain d'une valeur de 127 485 \$. C'est en février 2002 que s'est faite l'acquisition, date à laquelle la coopérative a contracté une hypothèque de 83 000 \$, amortie sur une période de 15 ans. Cependant, il ne lui restait que 39 000 \$ à rembourser en février 2003. Avant l'achat de la maison, la coopérative louait des locaux et cela limitait sensiblement les services qu'elle pouvait offrir à cause de son statut de locataire et du manque d'espace disponible. Le but d'une telle acquisition était justement de permettre la diversification de ses activités, entre autres par la réalisation d'un projet d'hébergement à court terme pour les personnes en convalescence. Lorsque la coopérative a pris possession de la maison, les bureaux ont tout de suite été aménagés au sous-sol, laissant le rez-de-chaussée disponible pour la construction éventuelle de trois chambres d'hébergement, un salon et une cuisine commune, ainsi qu'une salle de bain munie d'un bain thérapeutique. Cependant, plusieurs rénovations étaient nécessaires pour que l'idée se concrétise. Pour aider à défrayer ces coûts ainsi que les frais relatifs à l'achat d'équipement pour ce projet, censé être prêt pour décembre 2003, la coopérative a de nouveau sollicité le CLD pour une subvention, cette fois-ci de 40 000 \$, que l'organisme prévoyait tirer du Fonds d'aide à l'économie sociale.

Un autre projet qui a pris son envol grâce à l'achat de la maison est la préparation de repas. En effet, depuis janvier 2003, la coopérative bénéficie d'une entente de service avec la Fondation Chanoine Lavoie, l'organisme responsable de la popote roulante. La coopérative a conclu un contrat d'une année avec elle pour la préparation de la nourriture. L'entreprise s'occupe du volet approvisionnement et la Fondation a ses propres bénévoles pour livrer les repas. À tous les jours pour le dîner, du lundi au vendredi, la coopérative doit préparer entre 15 et 24 repas. La popote lui donne 3,80 \$ par repas et facture 4 \$ aux clients. Un contrat de ce type avec un restaurant coûte très cher et est difficile à rentabiliser. Le fournisseur antérieur de la Fondation lui chargeait un tarif plus élevé que la coopérative, ce qui faisait en sorte que les clients payaient leur repas moins cher que ce que cela coûtait à la popote. On voit donc que le but de la Fondation n'est pas de faire de l'argent, mais bien d'aider les gens et puisque la coopérative n'est pas obnubilée par le profit, celle-ci peut se permettre de lui faire un bon prix pour les plats concoctés.

Le CLE, quant à lui, a également beaucoup aidé la coopérative au niveau financier, mais également sur le plan de l'emploi. C'est pourquoi la contribution de cet organisme sera traitée dans la section suivante portant sur l'employabilité.

En 2003, en plus d'établir une entente pour la préparation de repas avec la Fondation Chanoine Lavoie, la coopérative a également reçu une promesse de partenariat financier de cet organisme pour le projet d'hébergement. Ce montant s'élève à 8 000 \$. La Fondation, de par ses statuts, doit apporter de l'aide aux personnes âgées. Le président tenait à redéfinir le champ d'action de la Fondation puisqu'il trouvait qu'elle effectuait moins d'interventions qu'auparavant. En plus du fait que cette organisation soit membre de soutien de la coopérative, son président, M. Louis-Philippe Tremblay, siège au conseil d'administration de la coopérative en tant que membre utilisateur.

Lorsque certaines personnes ont besoin des services de la coopérative, mais ne peuvent pas se les permettre financièrement, l'entreprise fait appel à la Fondation pour pallier au manque. Lorsque la même situation se produit dans la région de Roberval, la coopérative fait appel aux Chevaliers de Colomb. En plus de la sollicitation auprès du CLD pour aider à couvrir les coûts de rénovation et d'équipement de la maison d'hébergement, la coopérative a également demandé la collaboration financière du regroupement des caisses populaires Desjardins du territoire de la MRC. Le projet s'adresse à l'ensemble des résidents de la MRC et c'est pourquoi la coopérative a fait appel à l'ensemble des caisses du territoire pour défrayer le manque à gagner entre les coûts associés au projet et la somme fournie par le CLD (voir **Note au lecteur**, p. 65).

La coopérative a également reçu 24 000 \$, en 2002, du Fonds de consolidation des entreprises d'économie sociale en aide domestique, un fonds destiné aux entreprises accréditées du PEFSAD et géré par le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec (MSSS). De ce montant, 10 000 \$ étaient destinés à l'augmentation du fonds de roulement de l'entreprise et 14 000 \$ étaient réservés pour des dépenses d'équipement, surtout de nature informatique. En 2003, la coopérative a reçu 34 125 \$ de ce même Fonds. Une partie de ce montant est destinée à financer la démarche d'agrément, laquelle engendre des coûts de 15 000 \$. Ces coûts comprennent les frais d'inscription, les frais de formation (le comité qui s'occupe de la démarche doit recevoir une formation au départ) et les frais pour payer le suivi et les évaluations. Le Tableau 3 (voir annexes) présente la répartition exacte du 34 125 \$. Si la coopérative obtient l'agrément, elle bénéficiera d'une ristourne de 3 500 \$ de la Fédération des coopératives de services à domicile du Québec. Cela prend entre huit mois et un an pour obtenir l'agrément, parfois plus. Idéalement, la coopérative désire l'obtenir en moins d'un an. L'agrément permettra de rassurer la clientèle et d'apporter les améliorations requises au sein de l'entreprise puisque tout est évalué (planification, formation, satisfaction, etc.).

3.4 La clientèle

Un autre facteur ayant contribué indirectement à l'accessibilité des services de la coopérative est le crédit d'impôt pour le maintien à domicile d'une personne âgée. Ce crédit équivaut à 23 % des sommes dépensées pour obtenir des services à domicile et ne peut excéder 2 760 \$. « Le montant des dépenses donnant droit au crédit d'impôt est limité à 12 000 \$ par année. La personne peut donc bénéficier d'un crédit d'impôt maximal de 2 760 \$, soit 23 % de 12 000 \$ » (Ministère du Revenu du Québec, 2004 : 9). En effet, lorsque ce crédit est apparu le 1^{er} janvier 2000, la direction de la coopérative a décidé d'aider les personnes éligibles, soit celles de 70 ans et plus, à remplir le formulaire d'inscription et à déchiffrer leur première facturation, même si directement, la coopérative n'en soutiendrait aucun bienfait. La coopérative aidait même les personnes âgées à bénéficier d'un crédit d'impôt sur des services qu'elle n'offrait pas. Le raisonnement derrière était que si ces personnes pouvaient économiser au moyen de ce crédit, elles bénéficieraient de plus d'argent pour acheter des services de la coopérative. Ce geste a permis à l'entreprise de faire

connaître ce programme à plusieurs personnes et, par conséquent, de les aider à économiser des montants considérables puisque le crédit s'applique sur plusieurs services, tels que le nettoyage des gouttières, le déneigement et la tonte de gazon. Certains gérants de résidences privées pour personnes âgées ont même rencontré la direction de la coopérative pour savoir comment en faire bénéficier leurs résidents. En effet, une personne qui réside dans ce type de logement de façon permanente demeure admissible au crédit d'impôt. Il n'est pas nécessaire pour la personne âgée d'être propriétaire de l'habitation où elle vit, en autant que celle-ci constitue sa résidence principale. Encore à ce jour, la coopérative offre cette aide aux personnes de 70 ans et plus.

Selon la direction, un impact qu'a eu l'arrivée de la coopérative sur les utilisateurs est que certaines personnes ont manifesté de la réticence à l'idée d'adhérer à la coopérative. Ces individus étaient habitués de jouir des services de la même personne à chaque semaine et risquaient, en faisant affaire avec la coopérative, d'accueillir deux ou trois employés différents selon les heures demandées. Cela allait donc à l'encontre de leurs habitudes et de leur routine, ce qu'ils n'appréciaient guère. Par contre, le revers à cette situation, mentionné cette fois-ci par une représentante des membres travailleurs, est qu'en même temps, ces personnes se réjouissaient de savoir qu'elles auraient toujours quelqu'un de disponible pour répondre à leurs besoins. Un travailleur au noir peut tomber malade, peut prendre congé l'été, etc., mais l'employé de la coopérative qui n'est pas disponible aura toujours quelqu'un pour le remplacer.

Contrairement à beaucoup d'entreprises œuvrant dans le domaine de l'aide domestique, la coopérative respecte les besoins réels des clients, c'est-à-dire qu'elle n'impose pas un minimum d'heures par semaine ou par mois à acheter. Les utilisateurs peuvent faire appel aux services de la coopérative de façon occasionnelle, régulière ou saisonnière ; il n'y a pas de restriction à cet égard. Un employé de la coopérative peut se rendre chez un utilisateur 15 minutes, le temps d'enfiler des bas de soutien, ou peut passer 24 heures d'affilée chez la même personne.

Un impact positif provenant de l'accessibilité des services de la coopérative aux ménages actifs concerne la proximité familiale. En effet, lorsque deux conjoints travaillent à temps plein et passent une journée de leur fin de semaine à s'occuper de l'entretien domestique, ils ont moins de temps à consacrer à leurs loisirs et à leurs enfants. Par contre, en faisant affaire avec la coopérative pour environ 35 \$ par semaine, ils n'ont pas à se soucier de ces tâches ménagères et peuvent profiter pleinement de leur fin de semaine. La vie conjugale et familiale s'en trouve alors bonifiée puisqu'il y a moins de stress et plus de temps libre pour les rapprochements et les activités à caractère récréatif.

On peut donc dire que l'arrivée de la coopérative a eu un impact significatif dans la région, en particulier chez les personnes âgées. Le milieu où elle exerce ses activités en est un encore traditionnel, c'est-à-dire où les gens souhaitent pouvoir demeurer dans la résidence familiale le plus longtemps possible. Les personnes âgées ne veulent pas quitter leur demeure pour aller s'établir dans un foyer et éprouvent un attachement profond à leur chez-soi. Leurs enfants, s'ils en ont, ressentent également un fort attachement à la maison où ils ont grandi et désirent voir leurs parents y rester le plus longtemps possible. Le fait que les services de la coopérative soient

accessibles à toutes les strates de la population permet de satisfaire plus de besoins, d'enrayer davantage de travail au noir, d'accroître la qualité de l'aide à domicile dispensée à la population et de fournir plus d'emplois.

3.5 La compétition

La plus grande compétition à laquelle la coopérative fait face est le travail au noir. Au démarrage de l'entreprise, une évaluation avait été faite pour connaître le tarif chargé par les travailleurs au noir dans les services à domicile. Les résultats avaient démontré que ceux-ci gagnaient entre 8 \$ et 10 \$ de l'heure. La coopérative a donc ajusté ses tarifs en conséquence pour être concurrentielle et c'est pour cette raison, entre autres, qu'elle a réussi à aller chercher une bonne part du marché. De plus, puisque la principale clientèle de la coopérative est constituée de personnes âgées, celles-ci sont rassurées par l'aspect sécurité (assurance pour les bris, politique de filtrage des employés, etc.). Les clients trouvent cela plus facile d'interrompre le service en faisant affaire avec une entreprise comme la coopérative puisqu'ils n'ont pas à se soucier du sort de l'employé (est-ce que je lui enlève le pain de la bouche ?). À cause de ces avantages importants, plusieurs personnes sont prêtes à payer un petit surplus pour les services dont elles ont besoin, plutôt que de faire appel à des travailleurs au noir.

À part le travail au noir, la coopérative n'est pas confrontée directement à d'autres concurrents. Il existe deux entreprises dans la région qui effectuent de l'entretien ménager, mais leur offre de services se distingue de celle de la coopérative puisqu'elles effectuent des travaux lourds et des nettoyages après sinistres. En août 2003, une autre coopérative de solidarité en aide domestique se développait non loin d'où œuvre celle de Domaine-du-Roy. Cependant, il n'y aura aucune compétition entre les deux entreprises. En effet, la nouvelle coopérative d'aide domestique sera mise sur pied sur le territoire de Mashteuatsh (ou Pointe Bleue), une réserve indienne où l'éducation, la santé et les loisirs, entre autres, sont gérés par la communauté elle-même. Le but de cette entreprise est d'éviter que la gestion de l'aide domestique passe par l'imposante structure du Conseil des Montagnais en l'accordant à un organisme coopératif. Cette coopérative ne pourra pas bénéficier des programmes d'exonération puisque la loi stipule qu'une seule coopérative en aide domestique par territoire de MRC peut être accréditée. Le gouvernement considère que Mashteuatsh fait partie de la MRC, même si en réalité ce n'est pas le cas puisque la population qui s'y trouve est totalement autonome. Par conséquent, les promoteurs désirent démarrer la coopérative et établir un partenariat avec celle de Domaine-du-Roy. Toutes les demandes d'exonération transiteraient alors par Saint-Félicien, de manière à ce que les membres de la coopérative de Mashteuatsh puissent également bénéficier du programme d'exonération. Cependant, sans cette collaboration, ils ne pourront y avoir droit. La relation qui unirait donc les deux coopératives en serait une d'entraide et de partenariat plutôt que de rivalité. Le démarrage des activités de la nouvelle entreprise était prévu pour l'automne 2003 (voir **Note au lecteur**, p. 65).

4. LA DIMENSION DE L'EMPLOYABILITÉ

4.1 L'aide domestique et le travail au noir

Dans les années 1990, le domaine des services à domicile au Québec en était un caractérisé par le travail au noir (Ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche, 2003 : 69). Plusieurs femmes sans formation particulière effectuaient ce genre de travail et se faisaient payer « en-dessous de la table », en plus de recevoir des prestations d'assistance sociale ou d'assurance-emploi. L'année 1996 a marqué un tournant à ce niveau puisque le Sommet socioéconomique tenu cette année a engendré le développement de plusieurs entreprises d'économie sociale dans ce domaine, améliorant par conséquent les conditions de travail de ce milieu. Le gouvernement avait pris conscience du problème et avait décidé de faire le nécessaire pour créer 6 000 emplois en aide domestique dans un délai de trois ans, par l'intermédiaire des entreprises d'économie sociale. C'est pourquoi celui-ci favorisait la création de coopératives et d'organismes sans but lucratif (OSBL) plutôt que d'organismes communautaires, tel que préalablement mentionné. Cependant, ce phénomène souleva un débat puisque certaines personnes jugeaient que le gouvernement favorisait la création de telles entreprises pour libérer le CLSC de la plupart de ses obligations au niveau des services à domicile. En effet, suite au virage ambulatoire pris par le gouvernement dans les années 1990, lequel visait à restructurer les soins de santé et les services sociaux en écourtant ou en remplaçant l'hospitalisation et en favorisant les soins à domicile, les CLSC, tout comme les hôpitaux et les centres d'hébergement, ont subi d'importantes compressions budgétaires. Certaines personnes affirmaient donc que le gouvernement comptait sur les entreprises d'économie sociale ainsi que le secteur privé pour pallier aux coupures dans les soins de santé.

Tel que mentionné par la direction de la coopérative, la ville de Saint-Félicien ne faisait pas exception pour le travail au noir dans le secteur des services à domicile. L'arrivée de l'entreprise a permis à beaucoup de femmes travaillant au noir de bénéficier d'un emploi stable. Selon la direction, 75 % à 80 % des employés embauchés par la coopérative étaient des personnes sur l'aide sociale, sur l'assurance-emploi ou des sans chèque. L'impact de la coopérative sur le travail au noir dans la région a été si important qu'à un certain moment, le tarif des services à domicile au noir a diminué à 6 \$ de l'heure. Cela a donc forcé beaucoup de personnes qui ne déclaraient pas leurs revenus à aller travailler pour la coopérative. De plus, les vacances payées, la formation offerte et les autres avantages ont contribué à ce que plusieurs personnes arrêtaient de travailler au noir et décrochent de l'aide sociale. Le mécanisme du chèque emploi-service (CES) offert par le CLSC a également contribué à freiner ce phénomène. En effet, ce service, qui a débuté en même temps que les activités de la coopérative, consiste en une allocation directe que l'on fournit aux personnes handicapées (qui le sont de façon temporaire ou permanente) ou aux personnes âgées en perte d'autonomie leur permettant d'embaucher quelqu'un pour du soutien à domicile. Le montant de l'allocation est déterminé à la suite d'une évaluation du CLSC quant aux besoins de la personne

et selon le nombre d'heures de soutien à domicile que sa condition nécessite. Le bénéficiaire peut donc engager qui il veut pour l'aider et lui remettre le chèque en question.

Le mécanisme du CES remplit un rôle assimilable à un service de traitement de la paie, avec la particularité que le gestionnaire du CES s'engage envers le ministre du Revenu, par la voie d'un contrat, à remplir, à l'égard des salaires versés dans le cadre de ce mécanisme, les différentes obligations qui devraient, en vertu de la législation et de la réglementation fiscales québécoises, être assumées par les employeurs relativement à ces salaires.

Ministère des Finances, 1999 : 4

Avec ce programme, le CLSC a procédé à une révision complète de sa clientèle.

4.2 La coopérative et la création d'emplois

Au démarrage de la coopérative, les journaux en ont beaucoup parlé, ce qui a poussé plusieurs personnes travaillant au noir à poser leur candidature pour œuvrer au sein de l'entreprise. De plus, les organismes ayant contribué à son démarrage l'ont également fait connaître à plusieurs personnes. Le CLSC, pour sa part, a référé la clientèle. C'est de cette façon que l'entreprise a pris son envol. La direction de la coopérative a tellement reçu de téléphones et de curriculum vitae qu'elle n'a pas eu à faire d'affichage pendant deux ans. La direction ne s'attendait pas à un tel enthousiasme dès le départ.

À cette époque, le gouvernement, via les centres locaux d'emploi, offrait un programme de création d'emplois. À chaque quatre personnes embauchées, la coopérative avait droit à une personne subventionnée. Ce programme, exclusivement pour les entreprises d'aide domestique, visait à favoriser le retour au travail, soit de personnes sur l'aide sociale, sur l'assurance-emploi ou sans revenus depuis deux ans. La coopérative a pu bénéficier de 18 personnes subventionnées par l'intermédiaire de ce programme. La première année, ces individus étaient subventionnés à 115 % alors que la deuxième année, ils l'étaient à 50 %. Le programme s'étalait donc sur deux ans. Cependant, une fois le programme échu, la coopérative a embauché toutes ces personnes. À ce jour, il y en a seulement deux ou trois qui n'y travaillent plus. Ce programme a permis d'offrir une sécurité d'emploi à ces individus et de faciliter leur transfert au marché du travail. En effet, au début, la coopérative ne pouvait pas se permettre de payer des gens à temps plein, 35 heures par semaine. La direction devait les faire travailler 10, 15 ou 20 heures par semaine, le temps d'établir une clientèle. Le programme du gouvernement permettait d'attirer des employés puisque la subvention couvrait du temps plein. Les personnes subventionnées par le gouvernement qui travaillaient à temps plein n'étaient pas payées en plus pour les réunions, la formation, etc.

Cependant, celles qui n'étaient pas sur ce programme et travaillaient à temps partiel l'étaient. Beaucoup de personnes ne voulaient pas délaisser l'aide sociale pour œuvrer 10, 15 ou 20 heures par semaine, mais ce programme leur permettait d'être payées à temps plein alors cela favorisait leur réintégration sur le marché du travail. Parmi les 18 personnes subventionnées, l'une d'entre elles était handicapée. Après l'échéance du programme, celle-ci a fait elle-même une demande auprès de l'Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ) pour bénéficier d'un programme intitulé Contrat d'intégration au travail (CIT). L'employé en question, un homme, a bénéficié du programme jusqu'en septembre 2003 et il y avait une possibilité de renouvellement à cette date. Il travaille pour la coopérative depuis 1998.

La coopérative a aussi bénéficié de plusieurs programmes d'employabilité ainsi que de bons d'emploi. Les bons d'emploi, provenant du Centre local d'emploi, sont des subventions salariales correspondant au salaire minimum et c'est l'employé qui est admissible à la subvention et non l'entreprise. La coopérative a eu quatre employés bénéficiant de bons d'emploi. Sur ces quatre travailleurs, deux ont quitté en 2001. L'entreprise a également bénéficié d'une personne en formation à l'emploi. L'individu en question apprenait comment démarrer une entreprise sous forme coopérative et étudiait les principes de la gestion coopérative. Son séjour fut de 30 semaines. L'été 2003, dans le cadre du programme Placement carrière-été, la coopérative a accueilli un stagiaire en informatique pour une durée de neuf semaines. Celui-ci s'est occupé, entre autres, de créer la page Web de la coopérative. De plus, tel que mentionné précédemment, 18 personnes subventionnées dans le cadre d'un programme de création d'emplois du gouvernement ont eu la chance d'être employées par la coopérative. Tous les programmes d'employabilité ont été administrés en collaboration avec le Centre local d'emploi. Par conséquent, les programmes d'employabilité du gouvernement mis à la disposition des entreprises d'aide domestique ont permis d'offrir des incitatifs assez intéressants pour que plusieurs prestataires de l'aide sociale ou de l'assurance-emploi décident de réintégrer le marché du travail. Le gouvernement a donc réussi à atteindre son objectif de ce côté.

4.3 L'aide du Centre local d'emploi

La coopérative a également reçu d'autre aide de la part du CLE. En effet, le CLE a travaillé en collaboration avec la commission scolaire pour décontingenter le DEP en assistance familiale et sociale aux personnes à domicile. Ce programme ne s'offrait que dans l'autre MRC (MRC Lac-Saint-Jean Est) et, chacun leur tour, le CLE et la commission scolaire ont octroyé une subvention salariale pour permettre de remplacer du personnel parti en formation (pour un total de deux subventions). La MRC du Domaine-du-Roy et la commission scolaire de la région (commission scolaire du Pays-des-Bleuets) ont permis à un groupe de personnes (à trois reprises) de suivre la formation à temps plein, formation qui, grâce à leurs efforts, s'est donnée dans la MRC Le Domaine-du-Roy. La première année, c'est le CLE qui a inscrit la formation dans ses programmes de formation. Ensuite, l'année suivante, ce fut au tour de la commission scolaire de

l'inscrire dans le cadre de sa formation aux adultes, et l'année d'après, le CLE a repris la balle dans son camp. La formation s'est donc déroulée de janvier 1999 à mars 2002. L'entente entre les deux commissions scolaires (commission scolaire du Pays-des-Bleuets et commission scolaire du Lac-Saint-Jean) a rendu tout cela possible. En tout, 21 employés de la coopérative ont suivi le cours et les deux subventions ont aidé à compenser pour les heures où ils étaient absents. Cela permettait de les libérer pour qu'ils puissent assister à la formation.

En 2001, le CLE a également contribué à la réalisation d'un diagnostic d'entreprise par une firme externe (Groupe Ruelland) et a permis la réalisation de son suivi. Le diagnostic concernait les conditions de travail, la révision des procédures, ainsi que plusieurs autres éléments. Le CLE a défrayé 75 % du coût avant les taxes, ce qui équivaut à un montant de 20 000 \$. Le Groupe Ruelland, dont le rapport final fut déposé le 25 janvier 2001, a été choisi puisque la firme est située à une certaine distance géographique de la coopérative. En effet, il y avait du « brasse-camarade » avec les employés à l'interne et la coopérative se sentait plus à l'aise de faire affaire avec une firme de l'extérieure. La firme est située au Saguenay alors que la coopérative est située au Lac Saint-Jean.

Le CLE est également intervenu lors d'une situation quelque peu cruciale. Le ministère de l'Éducation était censé couvrir la formation offerte aux employés, soit le DEP complet, mais lorsque ceux-ci ont passé les examens d'entrée à la commission scolaire, certains possédaient déjà les qualifications alors les groupes d'élèves ont été rapetissés. Par conséquent, le Ministère a décidé de ne plus couvrir les coûts. C'est là que le CLE est intervenu en payant 75 % de l'achat de la formation qu'il restait à donner, c'est-à-dire en couvrant 75 % des frais de formation restants, totalisant un montant de 10 000 \$. La coopérative, pour sa part, devait payer 25 % du coût restant ainsi que les frais de déplacement, de repas et la moitié du salaire des employés pour le temps consacré à la formation. De plus, au printemps 2003, le CLE a annoncé qu'il payerait 75 % des coûts pour une planification stratégique et un plan de formation à long terme. En août 2003, la coopérative a eu une première rencontre avec la firme Brodeur/Potvin, de Saint-Félicien, laquelle s'occupera de cette planification. La coopérative a choisi de faire affaire avec cette firme non pas parce qu'elle n'a pas été satisfaite avec le travail accompli par le Groupe Ruelland, mais bien parce que le contexte dans l'entreprise est différent et que cela évite des frais de déplacement et permet au travail de se faire plus rapidement. C'est donc pour une question de proximité. Cependant, la coopérative fera quand même affaire avec le Groupe Ruelland pour l'élaboration de la grille d'évaluation de la directrice générale puisque c'est cette firme qui avait recommandé cette évaluation et celle-ci possède déjà une bonne connaissance de la situation de l'entreprise.

La participation du CLE et de la commission scolaire a donc permis à la coopérative de bénéficier d'employés mieux qualifiés et, par conséquent, de répondre aux besoins grandissants de la clientèle. Toute l'aide fournie par le CLE a également permis à la coopérative de passer au travers de sa crise de croissance. En effet, l'entreprise a obtenu beaucoup plus de succès que ce que les promoteurs escomptaient et ce, plus rapidement. La directrice a donc dû embaucher plusieurs employés en un court laps de temps et s'est retrouvée débordée. Elle établissait les horaires de travail pour 75 personnes, remplissait les contrats de travail en plus de s'occuper de toute la gestion quotidienne de l'entreprise. Cela faisait donc en sorte que les employés étaient plus ou

moins bien encadrés. Le CLE, à l'aide de son soutien technique et financier, a permis à la coopérative de mettre de l'ordre dans son fonctionnement et assurer une gestion et une répartition des tâches équilibrée.

4.4 Salaires et compensations

Le salaire varie entre 8 \$ de l'heure et 9,18 \$ de l'heure pour les employés qui effectuent de l'aide domestique et du soutien civique et entre 8,74 \$ de l'heure et 10,92 \$ de l'heure pour les employés qui prodiguent des soins d'assistance personnelle. Les montants varient selon l'ancienneté et le type de travail effectué. Les emplois reliés à l'assistance personnelle sont plus rémunérateurs puisque des qualifications particulières sont requises. Le salaire du personnel de bureau varie entre 8 \$ et 20 \$ de l'heure, selon le poste. Ces échelles salariales ont été mises en place en 2002. Cependant, une note a été insérée au procès-verbal indiquant que lorsque des employés arrivent au plafond, les membres du CA peuvent majorer les échelles s'ils en ressentent le besoin. Celles-ci constituent un cadre qu'ils se sont donnés, mais en vérité, il n'y a pas vraiment de plafond limite. Ces échelles demeureront en vigueur jusqu'au début des négociations de la convention collective. Il a également été décidé qu'il y aurait une augmentation automatique de 1 % du salaire à chaque 1 500 heures travaillées. Les employés bénéficient aussi d'un bonus au rendement selon l'évaluation qu'ils obtiennent à ce moment. En effet, si l'employé n'a pas répondu complètement aux exigences, il reçoit un bonus de 0,5 % (pour un total de 1,5 %). S'il a répondu aux attentes, il encaisse 1 % supplémentaire (pour un total de 2 %) et s'il a dépassé les attentes, il reçoit 1,5 % de plus (pour un total de 2,5 %).

Les salaires offerts par la coopérative sont concurrentiels par rapport à ceux en vigueur dans les EESAD. À ce jour, le salaire pour les préposés à l'aide domestique tourne autour de 8,30 \$ de l'heure à l'embauche, sensiblement le même qu'en 1996. Selon Jacques Fournier (2003) : « Mais les salaires offerts aux travailleuses des EESAD sont grosso modo gelés au niveau de 1996 [...] Certaines EESAD rémunèrent leurs employées aussi peu que 7,90 \$ l'heure à l'embauche ». Cependant, les salaires dans les EESAD sont loin d'être aussi élevés que dans les entreprises publiques, comme les CLSC par exemple. Pour le même travail, un employé embauché par un CLSC et œuvrant dans le domaine de l'assistance personnelle peut gagner environ 6 \$ supplémentaires de l'heure (Fournier, 2003). La masse salariale de la coopérative pour l'année financière 2002-2003 fut de 815 000 \$ alors qu'en 2003-2004, la direction prévoyait une masse salariale de 900 000 \$.

La coopérative offre des compensations puisque les salaires ne sont pas très élevés. Tout d'abord, la politique au niveau de la formation est de payer, à ceux qui en suivent, les déplacements, les repas et la moitié du temps de formation. Dans les débuts de l'entreprise, la direction fit une offre aux employés : soit de payer le temps de formation au complet, mais d'en avoir moins, ou encore

de payer la moitié du temps de formation et d'en avoir plus. Les employés ont opté pour la deuxième option. Il est important de mentionner que la coopérative n'oblige pas les employés à suivre de formation et serait donc en droit de ne pas compenser ceux-ci pour le temps qu'ils y assistent. Par contre, l'exigence de suivre une formation entraînerait obligatoirement le paiement du temps de formation au complet.

La coopérative offre également des vacances à ses employés, soit deux semaines payées par année. À la cinquième année de service, cela augmente à trois semaines. Les employés bénéficient également de dix congés fériés et de six journées de maladie par année (une demi-journée par mois, l'équivalent de trois heures et demie). Les congés de maladie sont cumulables dans l'année, mais non négociables à la fin. De plus, une personne ne peut pas exiger tous ses congés de maladie un à la suite de l'autre dans une des dernières semaines de l'année. Dans ces situations, la direction exige une attestation du médecin. En effet, suite à de l'abus, cette façon de procéder a dû être instaurée. La direction avait décidé d'offrir ces congés pour ne pas que les employés s'épuisent, mais cela n'a pas eu l'effet escompté. Elle voulait que les employés puissent se reposer à l'occasion puisque le travail qu'ils font est très exigeant. Elle a même fait part aux employés qu'ils pouvaient prendre ces congés pour leurs enfants, mais il y a quand même eu de l'abus. Ces congés doivent donc obligatoirement être pris au courant de l'année. Les employés sont tous couverts par la CSST s'il leur arrive quelque chose, mais ils n'ont pas de fonds de pension.

4.5 Formation

La directrice possède un baccalauréat en études anciennes de l'Université de Montréal, concentration archéologie classique. Ce sont ses expériences qui l'ont menée au poste qu'elle occupe aujourd'hui. La directrice des opérations, quant à elle, détient un diplôme d'études collégiales en administration, concentration gestion des ressources humaines. À l'été 2003, les deux étaient cependant inscrites à des formations débutant à l'automne 2003. La directrice prévoyait effectuer une maîtrise en administration des affaires, tandis que la directrice des opérations planifiait entreprendre un certificat universitaire en gestion des ressources humaines.

La coopérative exige de toute personne qui administre des soins d'hygiène de posséder un DEP en assistance familiale et sociale à domicile. Les compagnies d'assurance ne l'exigent pas nécessairement et plusieurs employeurs non plus, mais la direction y tient mordicus. Pour les employés œuvrant dans l'aide domestique et le soutien civique, la formation varie entre aucune formation, à très peu d'expérience, à une certaine expérience au noir. Certaines des travailleuses qui administrent des services d'assistance personnelle ont déjà travaillé comme infirmière auxiliaire ou comme préposée dans des résidences pour personnes âgées ou au CLSC. Cependant, le travail de préposé fonctionne souvent avec une liste de rappel et des horaires très variables,

ce que la plupart des gens n'aiment pas. La formation permet d'assurer un niveau standard de connaissances.

La coopérative offre un cours de réanimation cardiorespiratoire (RCR) à chaque saison pour tout le monde. Les employés sont très réceptifs à cette formation puisqu'elle leur procure un sentiment de sûreté, mais le cours n'est pas obligatoire. Le taux de participation est cependant excellent. La coopérative offre également des cours d'approche à la mort et des cours sur la maladie d'Alzheimer. La coopérative propose beaucoup de formation à ses travailleurs, mais ceux-ci ne sont jamais tenus d'y participer. Cependant, sans formation, les employés sont affectés aux cas les plus légers et il est plus difficile de combler leur horaire. En effet, les employés qui ne sont pas prêts pour certaines tâches s'épuisent rapidement. De plus, en s'assurant que les travailleurs sont aptes à effectuer les tâches auxquelles ils sont assignés, cela permet d'éviter des retours contre l'entreprise et lui assure également une couverture au niveau de l'assurance. La polyvalence est un avantage majeur que détiennent les employés ayant suivi une formation. En plus de leur permettre de bénéficier d'un horaire plus stable, cela permet d'assurer un sentiment de sécurité chez les utilisateurs puisque le même employé peut satisfaire plusieurs de leurs demandes, au lieu d'avoir à faire appel à quelqu'un de différent pour chacune d'elles. Le fait d'avoir de nouvelles personnes qui viennent dans leur demeure a tendance à créer, chez les personnes âgées, une certaine instabilité.

Le fait d'avoir des employés formés offre, bien sûr, des avantages importants, mais un désavantage majeur qui y est également associé est le fait que beaucoup d'entre eux sont sollicités par d'autres entreprises. Plusieurs des plus anciens employés ont reçu beaucoup de formation aux frais de la coopérative. Ceux-ci comprenaient l'intérêt d'être bien formés et investissaient du temps pour suivre des cours. Cependant, une fois que les employés sont qualifiés, ils sont très sollicités, que ce soit par les résidences pour personnes âgées, les foyers publics, les hôpitaux... même le CLSC a « volé » des travailleurs à l'entreprise! Par conséquent, la coopérative a investi beaucoup d'argent pour la formation de personnes qui sont parties travailler ailleurs après avoir complété leur apprentissage. La direction qualifie ce phénomène de « vicieux » et celle-ci trouve que cela se répercute au niveau du recrutement, dans le sens qu'il devient de plus en plus difficile d'embaucher des travailleurs qualifiés. Un problème semblable se retrouve dans les entreprises privées. En effet, « [...] les dépenses en formation et en recherche et développement des entreprises sont caractérisées par des effets de débordement, c'est-à-dire que l'entreprise ne peut s'approprier tous les bénéfices associés à ses dépenses et investissements en ces domaines » (Allaire et Firsirotu, 1993 : 359-360). Les employés sont formés aux frais de l'entreprise et aussitôt qu'ils se font offrir une opportunité plus intéressante dans une autre firme, et surtout plus payante, ils quittent la première emportant avec eux le savoir dont jouissait l'entreprise. On retrouve donc dans les entreprises privées nord-américaines un sentiment d'opportunisme chez les employés et une forte tendance à la mobilité interfirmes. C'est un phénomène de plus en plus présent qui laisse plusieurs entreprises contraintes à devoir de nouveau payer pour des formations qui avaient été données à des anciens employés. Ce fort taux de rotation des employés est un phénomène répandu dans les EESAD et peut être expliqué, en grande partie, par les meilleurs salaires offerts ailleurs.

Lors du diagnostic organisationnel qui a été réalisé, une des conclusions était que la coopérative aurait dû être plus exigeante dans l'embauche du personnel. Cependant, la direction souligne le fait qu'elle ne pouvait pas vraiment l'être puisque les gens qualifiés résident tous à l'extérieur de la région. Il est évident qu'embaucher une personne qui est plus ou moins qualifiée et de la former est un processus plus long que de prendre quelqu'un possédant déjà une formation appropriée, mais la direction affirme qu'il est extrêmement difficile de trouver des gens déjà formés.

4.6 Le projet d'hébergement

Le projet d'hébergement à court terme, en plus de répondre à des besoins du milieu, permettra de répondre à des besoins évoqués par les plus anciens employés depuis un certain temps. En effet, le projet permettra de combler l'instabilité dans l'horaire de plusieurs et de mieux utiliser leur capacité de travail. Une situation courante que vivent les employés survient lorsqu'un de leurs utilisateurs s'absente pendant quelques semaines ou quelques mois, soit pour une hospitalisation, des vacances ou autre. Dans ces cas, leur horaire est souvent bloqué pour qu'ils puissent retourner chez le client à son retour. Le centre d'hébergement offrira l'occasion aux employés d'y être affectés à court terme, de manière à combler les trous dans leur horaire. L'avantage du côté de la coopérative est que, tout d'abord, cela permettra d'intégrer plus facilement le nouveau personnel. Ces personnes connaîtront rapidement des anciens employés, seront formées à même les locaux de la coopérative et seront encadrées si jamais elles ont des interrogations. De plus, cela facilitera leur évaluation puisqu'elles travailleront sur place. Les nouveaux employés ont également évoqué la problématique des horaires, mais ne sont pas au courant, contrairement aux employés plus anciens, que la direction cherche des moyens d'y pallier et que le centre d'hébergement en est un. Selon la direction, les employés plus jeunes exigent beaucoup, mais ne font pas de compromis.

4.7 Politiques au niveau de l'emploi

La coopérative n'a pas de politique spécifique quant au type de personne à embaucher, c'est-à-dire qu'elle ne privilégie pas les gens qui effectuent un retour sur le marché du travail. Par contre, il arrive très souvent que les personnes embauchées par l'entreprise soient dans cette situation. En effet, la plupart des personnes qui postulent pour un poste dans la coopérative sont des travailleuses au noir. De toute évidence, ce ne sont pas des personnes déjà intégrées au marché du travail qui font application pour des postes à 8 \$ de l'heure. Comme le mentionne la direction, le but de la coopérative n'est pas de faire de la réinsertion, mais bien de créer des emplois permanents.

La direction emploie toutes les mesures possibles pour protéger l'utilisateur et le travailleur. À l'embauche, il y a vérifications des antécédents judiciaires et des antécédents de travail, ce qui permet d'éviter de fâcheuses situations. Par exemple, il est déjà arrivé qu'une cliente dépose une plainte pour vol. Lorsque l'incident est survenu, la direction était très surprise puisqu'à la vérification des antécédents de l'employée en question, tout était conforme. Finalement, après enquête, l'employée a été acquittée puisqu'il n'y avait rien contre elle et des témoins étaient sur place lors du supposé incident. Tel que mentionné par la direction, certains clients prennent beaucoup de médicaments ou souffrent de maladies mentales, alors ils peuvent avoir des hallucinations ou être paranoïaques. Les employés sont surveillés de près et c'est pourquoi cela permet à la coopérative de détecter ceux qui sont malhonnêtes. Par exemple, lorsque la direction a su qu'un employé faisait de la manipulation menant à de l'extorsion, celle-ci a pris les mesures nécessaires pour corriger la situation.

Il est formellement interdit pour les employés de rendre certains services s'ils n'ont pas reçu la formation appropriée ou même de pratiquer certaines tâches ménagères telles que monter dans un escabeau ou déplacer des gros meubles et ce, pour éviter les blessures et diminuer les risques d'accidents. Si quelqu'un exige ce type de service et que l'employé présent n'est pas qualifié, ce dernier doit expliquer au client qu'il ne peut rien faire pour le moment, mais qu'il avertira les responsables de la coopérative et que ceux-ci enverront une personne qui dispose de l'équipement approprié pour ne pas se blesser.

La coopérative dispose d'une politique interdisant aux travailleurs de recevoir des cadeaux et des pourboires. Lorsqu'il y a un événement spécial comme la fête de l'employé ou Noël, le client qui souhaite offrir un cadeau doit téléphoner à la coopérative et la direction envoie un témoin pour assister à la remise du présent en question. De plus, s'il y a une transaction quelconque à effectuer (vente de quelque chose), la coopérative exige également qu'il y ait un témoin. Certains clients ne sont pas totalement conscients de ce qu'ils font, à cause des médicaments qu'ils prennent ou de la maladie dont ils souffrent, ce qui peut causer des conflits au sein de leur famille par la suite.

4.8 Confrontation de mentalités et syndicalisation

Au sein même des travailleurs, on retrouve une dichotomie. En effet, la mentalité des nouveaux arrivants et de ceux qui travaillent à la coopérative depuis quelques années n'est pas du tout la même. Les travailleurs plus anciens sont conscientisés à la fragilité d'une coopérative et sont généralement moins exigeants en termes de demandes. Ils ont été témoins de l'évolution de l'entreprise et sont sensibles à sa pérennité. Les nouveaux employés constatent la rentabilité de l'entreprise et sa structure efficace et pensent automatiquement que la coopérative peut leur en donner plus. Un exemple concret de cette dichotomie se situe au niveau de la demande d'accréditation syndicale. À l'origine, il y avait seulement deux ou trois personnes qui voulaient

réaliser une analyse au niveau de la syndicalisation dans la coopérative. Par conséquent, la majorité avait voté contre cette démarche. Cependant, le nombre d'employés a augmenté rapidement dans un court laps de temps. Beaucoup des nouveaux employés ne participent pas aux réunions et ne sont pas au courant de ce qui se passe, ce qui fait qu'ils sont plus facilement influençables. La demande a donc été acceptée et le début des négociations était prévu pour le mois d'août 2003, à la suite du dépôt des premières demandes. Pourtant, tous les employés avaient été rencontrés dans le cadre du diagnostic. En effet, la firme responsable avait demandé à tout le monde de remplir un questionnaire et il y avait eu une rencontre avec le CA pour expliquer les résultats et les démarches qui seraient entreprises. Tout avait été noté, toutes les demandes avaient été prises en considération et tout le monde était d'accord. Il ne restait qu'à finaliser le tout. Un membre de la direction est alors parti en congé de maladie pendant cinq mois et à son retour, la demande d'accréditation avait été déposée. La direction trouve ce dénouement difficile à comprendre puisqu'elle a tout fait pour satisfaire les demandes des employés et ne s'attendait pas à un tel revirement.

Les employés ont choisi la Centrale des syndicats démocratiques (CSD) pour les représenter. C'est un petit rassemblement qui travaille au niveau local et effectue du cas par cas. Les employés d'au moins une autre entreprise d'économie sociale en aide domestique au Saguenay, l'organisme sans but lucratif Multi-services Albanel, sont membres du même syndicat. Les personnes qui travaillent à temps plein doivent cotiser 8,50 \$ par semaine, le taux maximum qui peut être chargé. La direction trouve cela dommage puisque pour le même montant, les employés pourraient bénéficier d'une assurance invalidité. La direction affirme qu'il y a des avantages et des inconvénients à cela et que c'est aux employés de les gérer. Tel que mentionné précédemment, lors du virage ambulatoire, certaines personnes ont dénoncé le désengagement de l'État dans les soins de santé et ont affirmé que le gouvernement tentait de jeter certaines de ses responsabilités sur les entreprises d'économie sociale. La Confédération des syndicats nationaux (CSN) fait partie de celles qui adhèrent à cette vision. Ce mouvement a adopté une vision proactive plutôt que réactive face à la situation en affirmant qu'il fallait « [...] élaborer les règles du jeu de ce secteur économique plutôt que de se les faire imposer dans le cadre de politiques visant le désengagement de l'État » (Saint-Georges, n.d.). Par conséquent, la CSN a bien sûr encouragé la syndicalisation des entreprises d'économie sociale. C'est pourquoi la direction de la coopérative vise juste quand elle affirme que la syndicalisation est un mouvement provincial.

4.9 L'emploi et la communauté

En plus d'avoir ses propres employés, la coopérative fournit également de l'emploi à des entreprises du milieu. En effet, la coopérative doit faire appel à des entrepreneurs pour le projet d'hébergement à court terme, lequel constitue un projet d'envergure assez importante. Au total, environ huit organismes seront impliqués pour ce projet et les soumissions effectuées tiennent compte, pour la plupart, de la réalité non lucrative de la coopérative, c'est-à-dire que les prix sont

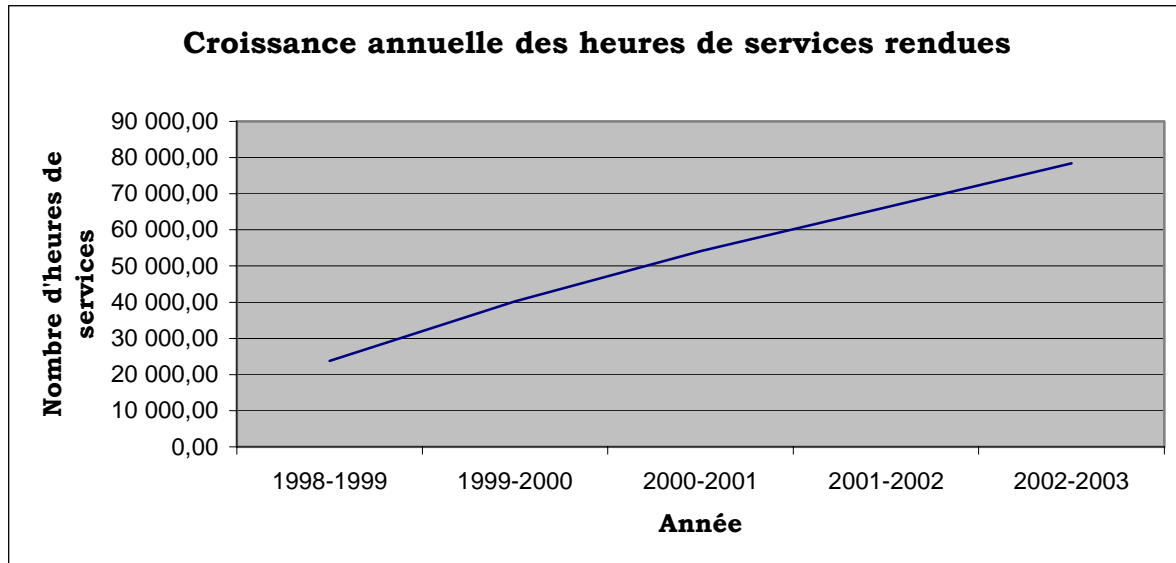
un peu moins chers. Cependant, ce ne sont pas toutes les entreprises qui offrent un rabais ou un escompte lorsque leurs services sont sollicités par une coopérative. De plus, certains fournisseurs accordent des réductions à l'entreprise puisqu'elle dessert des personnes dans le besoin. Trois fournisseurs en particulier lui allouent des escomptes ; le premier parce que c'est une coopérative, le second parce que l'entreprise effectue ses achats dans le milieu et le troisième parce qu'elle est membre de la Fédération des coopératives de services à domicile du Québec.

La coopérative fait de son mieux pour répondre aux besoins non comblés manifestés par les utilisateurs. Le projet d'hébergement, entre autres, permettra de pallier à un manque de ressources disponibles pour les personnes en convalescence. Cependant, l'entreprise a reçu à quelques reprises une demande qui ne peut être répondue. En effet, certains utilisateurs ont manifesté le besoin pour de la surveillance de nuit (souvent appelé « gardiennage »), mais ce projet n'est pas accessible, du moins pour le moment. Les coûts seraient inimaginables. La coopérative pourrait répondre à ce besoin, mais il faudrait payer très cher les employés et ce serait un service difficile à rentabiliser.

Tel que mentionné précédemment, la coopérative a permis la création de 99 emplois. Parmi ceux-ci, il n'y a que cinq hommes. Cette proportion est plus faible que la normale puisque les personnes de sexe masculin représentent 10 % de la main-d'œuvre dans les EESAD (Comité sectoriel de la main d'œuvre ESAC, 2001). Selon les dernières données disponibles, la population active de la MRC du Domaine-du-Roy est de 15 720 personnes et celle de la Communauté-Urbaine-de-Montréal⁹ est de 937 225 personnes (Institut de la statistique du Québec, 2003a et c). Le nombre d'emplois créés par la coopérative dans son milieu équivaldrait donc à près de 6 000 emplois créés dans la région de Montréal. Cette statistique permet de constater le très grand impact de l'entreprise au niveau de la création d'emplois dans la MRC. La création d'autant d'emplois provient de la croissance fulgurante de la coopérative, laquelle peut être constatée par l'augmentation marquée du nombre d'heures de services rendues à chaque année. Le Graphique 1, présenté à la page suivante, permet de visualiser cette évolution.

⁹ Les dernières données officielles disponibles sont celles du recensement de 2001. L'Institut de la statistique du Québec utilise le territoire de la Communauté-Urbaine-de-Montréal pour présenter les données datant de 2001 relatives à cette région métropolitaine de recensement. La Communauté-Urbaine-de-Montréal a le statut juridique de TE, soit un territoire équivalent à une MRC. Cependant, il est à noter que le 1^{er} janvier 2001, la Communauté-Urbaine-de-Montréal est devenue la Communauté métropolitaine de Montréal, laquelle est également un TE. Par conséquent, lors du prochain recensement, les données seront présentées en fonction de la Communauté métropolitaine de Montréal plutôt que la Communauté-Urbaine-de-Montréal.

GRAPHIQUE 1
Croissance annuelle des heures de services rendues



Un dernier point important à mentionner en lien avec l'employabilité est le rôle joué par les préposés à l'aide à domicile auprès des personnes âgées sur le plan relationnel. En effet, en plus de leur procurer des services de nature diverse, dits facturables, les préposés assument souvent des fonctions d'écoute et de soutien. Tel que mentionné par Vaillancourt, Aubry et Jetté (2003 : 152-153) :

Mais pour les personnes âgées en perte d'autonomie ou les personnes ayant des incapacités, nous faisons l'hypothèse que les services d'aide domestique peuvent être considérés comme faisant partie d'une aide relationnelle. D'une part, les personnes ainsi aidées sont présentes et souvent participantes à la production du service, d'autre part, elles sont parfois si isolées que les préposées à l'aide à domicile sont les seules personnes qu'elles rencontrent quotidiennement. Dans ce contexte, les préposées reçoivent des demandes d'attention, de communication, d'information et parfois même de référence, qui relèvent autant, sinon plus, des services relationnels que des services matériels. Il est plus probable que cette dimension ne soit pas reconnue institutionnellement dans les rapports de travail.

Et encore :

Les commentaires recueillis auprès de certains usagers démontrent que les personnes se réjouissent non seulement du travail d'entretien ménager accompli par la préposée, mais aussi de la visite et de l'échange qu'il peut susciter. La relation qui se construit alors semble avoir des répercussions sur le bien-être des personnes âgées, du moins dans sa dimension sociale et affective. [...] En termes économiques, cette dimension relationnelle constitue ce qu'on pourrait qualifier « d'externalité positive » puisque ce « supplément d'âme » n'est pas intégré dans le coût de revient ni dans le prix fixé pour le service. Cette facette du travail, souvent méconnue, fait donc appel au don de soi et semble porteuse de sens pour les préposées.

Vaillancourt, Aubry et Jetté, 2003 : 178-179

Force est donc de souligner le rôle notable exercé par les préposés auprès des personnes âgées et des personnes ayant des incapacités sévères. Le développement d'une relation d'amitié entre le travailleur et l'utilisateur peut expliquer en bonne partie pourquoi ce dernier désire que ce soit la même personne qui lui procure les services dont il a besoin à chaque fois qu'il fait appel à l'entreprise. Il importe donc de sélectionner les employés des entreprises œuvrant dans les services d'aide à domicile non seulement en fonction de leurs compétences en matière de production de services, mais également en fonction de leurs capacités sociales et relationnelles.

5. LA DIMENSION DE LA DÉMOCRATIVITÉ

5.1 Importance de la représentativité au sein du conseil d'administration

Le conseil d'administration de la coopérative est composé de deux membres de soutien, trois membres travailleurs (deux travailleurs à domicile et un travailleur administratif) et quatre membres utilisateurs. Il y a quatre hommes et cinq femmes pour un total de neuf personnes siégeant au conseil, dont quatre résident à Saint-Félicien, trois à Roberval, un à La Doré et un à Saint-André (voir Tableau 9 - Annexes). La direction insiste sur le fait que cette représentativité est importante lorsqu'il y a des décisions majeures à prendre sur les orientations ou le développement de l'entreprise. En effet, elle souligne que celles-ci sont toujours prises en fonction des besoins des utilisateurs, pour leur donner le maximum de services à un coût raisonnable. La vision de la coopérative veut que les usagers ne soient pas considérés comme des clients, mais plutôt comme des membres à part entière. Cela explique donc la nécessité d'avoir un nombre plus élevé de membres utilisateurs sur le conseil d'administration. Les membres travailleurs, qui aimeraient voir augmenter leur salaire, se retrouvent souvent confrontés à cette réalité. À chaque fois que quelqu'un parle d'augmentation de salaire, la direction leur fait comprendre la répercussion directe sur le tarif chargé aux utilisateurs. À l'assemblée générale du mois de juin 2003, les points de vue des membres travailleurs et des membres utilisateurs se sont confrontés directement. En effet, vu la participation importante des membres travailleurs à cette assemblée, ceux-ci ont demandé une augmentation de leur salaire. Lorsque la direction leur a fait comprendre de nouveau les enjeux, ceux-ci ont réclamé une augmentation des tarifs des utilisateurs pour compenser. Les utilisateurs dans la salle ont tout de suite réagi en expliquant que si les tarifs des services étaient augmentés, plusieurs d'entre eux ne seraient plus en mesure d'en bénéficier. Venant directement de leur bouche, les membres travailleurs ont mieux compris la dynamique. Il y a quand même certains utilisateurs qui étaient prêts à encaisser une augmentation des tarifs à condition de continuer à recevoir la même qualité de services à laquelle ils avaient eu droit jusque-là, mais ceux-ci représentaient une minorité. Cette volonté de certains démontre la satisfaction quant aux services administrés et leur désir de les conserver. Cependant, une représentante des membres de soutien a souligné le fait que les salaires des travailleurs ne sont pas très élevés, ce qui, de façon normale, occasionne des demandes pour une hausse. Par contre, une hausse des salaires entraîne une hausse des tarifs, ce qui risque de faire perdre des utilisateurs à la coopérative, ce qui peut mener à des mises à pied et même faire mourir la coopérative à un certain moment. Il y a donc un équilibre fragile auquel il faut faire attention, ce qui explique l'accent mis sur les besoins des utilisateurs et la prédominance de ce type de membre au conseil d'administration. Tel que souligné par Vaillancourt, Aubry et Jetté (2003 : 164) :

Cette prépondérance du rapport de consommation est également renforcée dans les conseils d'administration par la présence de nombreux administrateurs issus de la communauté. En effet, même si les membres d'une communauté siégeant comme administrateurs peuvent représenter des intérêts spécifiques à leur rôle (défense de l'intérêt général de la communauté, de la représentation territoriale, des intérêts socio-économiques, etc.), il n'en demeure pas moins que certains d'entre eux constituent potentiellement des usagers du service, du fait même de leur présence sur le territoire couvert par l'EESAD. En outre, plusieurs de ces sièges sont occupés par des représentants de groupes ou d'associations œuvrant en totalité ou en partie avec la clientèle potentielle de l'entreprise (CLSC, organisme communautaire, groupe d'aînés, etc.). Dès lors, même si ces représentants ne peuvent être tous assimilés au rôle d'utilisateur, on peut penser que certains d'entre eux partagent des préoccupations similaires à celles des usagers. D'un point de vue politique, plusieurs représentants parmi cette catégorie (administrateur) peuvent être considérés, sinon comme des alliés, du moins comme des acteurs sociaux proches des intérêts exprimés par les usagers.

Heureusement, comme dans la plupart des organisations, il n'y a que quelques personnes qui manifestent constamment leur mécontentement et ce sont toujours les mêmes.

Selon une représentante des membres travailleurs au CA, les utilisateurs ont un peu plus de pouvoir que les autres membres, mais tout le monde y gagne. Sa perspective est que si les utilisateurs ne sont plus là, les travailleurs, eux aussi, ne le seront plus. Selon la direction, le jeu de pouvoir est sensiblement égal. En effet, l'utilisateur a son poids dans le sens où il a une capacité de payer, mais le travailleur a son poids également puisqu'il a suivi plusieurs formations et demeure flexible à l'horaire du client. De plus, la coopérative assure autant la sécurité et le respect de ses membres utilisateurs que travailleurs. Pour la sécurité des utilisateurs, la coopérative dispose d'une politique de filtrage et d'un code de déontologie. Il y a également une vérification des antécédents judiciaires, auprès de la police, de tous les nouveaux employés. De plus, la direction vérifie le travail de chaque employé à ses débuts et selon le besoin. En cas de mépris, de mauvais propos ou de gestes indécents de la part des utilisateurs à l'égard des travailleurs, la coopérative leur coupe automatiquement les services. Il y a déjà eu des cas de harcèlement sexuel auprès de certaines employées et la coopérative a dû entreprendre de telles mesures. La direction croit que de laisser faire une telle situation entraînerait une dégradation de la réputation de l'entreprise, mettrait en danger les emplois de tout le monde et compromettrait, par conséquent, les services de tous les autres clients qui en ont besoin.

5.2 Démocratie et influence au sein du conseil d'administration

Le conseil d'administration se réunit à tous les mois. Au démarrage de la coopérative, les réunions étaient plus rapprochées, mais depuis l'assemblée de fondation, une réunion mensuelle suffit.

D'habitude, le conseil d'administration ne tenait pas de réunion pendant la saison estivale, mais depuis deux ou trois années, les réunions prennent également place l'été. Une représentante des membres de soutien a souligné le fait que cela était dû à la croissance intensive de l'entreprise. De plus, pendant la période du diagnostic d'entreprise, les réunions s'étaient intensifiées et prenaient place de façon hebdomadaire. Cette période de réunions intensives a duré environ six mois.

Plusieurs des administrateurs possèdent des expériences de bénévolat antérieures, que ce soit pour les Chevaliers de Colomb, pour la caisse populaire, pour l'accompagnement des malades et des personnes âgées, comme conseiller municipal, comme gestionnaire dans un centre écologique, comme directeur de scrutin ou comme président d'un commissariat industriel. Beaucoup d'entre eux œuvrent au sein de la coopérative depuis quelques années déjà, mais certains viennent juste d'arriver en poste au conseil. De manière générale, les administrateurs s'entendent pour dire que ce n'est pas tout le monde qui participe également lors des réunions et que certaines personnes se distinguent en parlant davantage et en dirigeant le propos. En effet, plusieurs ont affirmé que la directrice générale, le président, la vice-présidente et la secrétaire parlaient davantage puisqu'ils œuvraient au sein de la coopérative depuis longtemps et connaissaient bien les dossiers. Cependant, cette situation n'est pas perçue de manière négative, bien au contraire. Selon eux, c'est un phénomène normal vu leurs responsabilités et leur expérience antérieure. La directrice générale doit transmettre beaucoup d'information ; il est donc légitime qu'elle s'exprime plus que les autres.

Les nouveaux, pour leur part, participent moins, mais les administrateurs s'entendent pour dire que c'est parce qu'ils sont dans un processus d'apprentissage et font de leur mieux pour apporter le soutien qu'ils peuvent donner. Un nouveau membre du CA a justement affirmé que son siège au conseil lui permettait d'avoir une meilleure connaissance du rôle que chacun joue dans l'entreprise et de tout ce qui se passait. Par contre, une personne a donné une image peu positive de la représentation faite par les membres de soutien. En effet, cette personne affirme que leur contribution aux discussions est peu significative et que leur rôle se limite à occuper un siège, phénomène qui résulterait, selon elle, d'un manque d'expérience et de compétences en gestion. Malgré cela, le fait demeure que les membres du CA prennent le temps d'écouter chaque opinion, ce qui démontre la nature démocratique de cette instance. Selon les commentaires des membres du conseil et les observations effectuées, certaines personnes dans des postes clés sont peut-être plus en mesure d'influencer la prise de décision, mais cela constitue un phénomène positif puisque leur expérience et compétences leur permettent de formuler une opinion judicieuse. Ces personnes ne font aucune pression sur les autres, mais démontrent seulement, de manière peut-être mieux argumentée, les bienfaits de leur point de vue. Il règne donc un bon climat au sein du conseil d'administration de la coopérative, où chacun est libre d'exprimer sa façon de penser et de voter en conséquence de ce qu'il pense être le mieux pour les intérêts de l'entreprise.

Suivant la grille de catégorisation des EESAD selon le type de rapport de consommation retrouvée dans le livre de Vaillancourt, Aubry et Jetté (2003 : 184), la Coopérative de solidarité en aide domestique Domaine-du-Roy est une entreprise inclusive-active. Cela signifie d'abord que l'entreprise favorise la participation des usagers et des membres de la communauté aux décisions et orientations de la coopérative. Ceux-ci sont appelés à s'impliquer à tous les niveaux d'instances

décisionnelles (dimension institutionnelle). En second lieu, cela signifie que les usagers exercent une influence au niveau de la prestation des services. Ils sont régulièrement contactés afin de connaître leur opinion sur la qualité des services dispensés et on tient compte de leurs besoins autant dans l'établissement des horaires des employés que du nombre d'heures de services exigé pour que les services soient offerts (dimension organisationnelle).

5.3 Orientation, rôles et planification

Au fil du temps et de l'âge d'une entreprise, les membres du conseil d'administration de celle-ci se succèdent et il arrive souvent que l'orientation première soit changée ou se perde en cours de route. Selon la direction de la coopérative, l'orientation de celle-ci s'est maintenue et les différents conseils d'administration ont toujours gardé la même vision, ce qu'elle considère comme une chance. En effet, il est très difficile pour les premiers administrateurs, les fondateurs, de quitter et de laisser aller leur projet dans la bonne direction puisque la vision ou l'orientation qu'ils lui avaient donnée au démarrage peut être modifiée par les nouvelles personnes responsables. Par contre, l'avantage démocratique d'une coopérative de solidarité est que les changements dans l'orientation dépendent de la structure des membres. Ce sont les trois partenaires ensemble qui décident du cheminement que la coopérative doit prendre, contrairement aux entreprises privées où la plupart du temps, ce ne sont que les intérêts d'une partie qui sont représentés. Par conséquent, l'équilibre au niveau des membres représente un avantage incontesté dans la prise de décision au niveau de l'orientation, mais cette structure comporte également un revers. Dans une entreprise privée où il n'y a qu'un propriétaire, celui-ci lègue la compagnie à des proches, souvent ses enfants. Puisque la relève provient de la même famille et a été sensibilisée à l'évolution de l'entreprise, la vision est dans presque tous les cas maintenue. Dans une entreprise comme la Coopérative de solidarité en aide domestique Domaine-du-Roy, il faut faire adhérer les nouveaux membres à la même conception. Les membres du conseil d'administration ne connaissent pas leurs successeurs ; il est par conséquent important que tous les membres soient sensibilisés à l'orientation privilégiée par la coopérative. Cette responsabilité de sensibiliser les membres, et surtout les nouveaux administrateurs, en est une commune, mais qui relève beaucoup de la direction. Celle-ci est apte à s'assurer que les nouveaux administrateurs respectent les orientations globales mises en place. Par contre, cette supervision peut être considérée comme un jeu de pouvoir par certains. Il est alors important de clarifier les rôles de la direction et ceux du CA. Le CA définit les mandats, les orientations et la vision de la coopérative tandis que la directrice générale veille à les faire appliquer. C'est pour cette raison que ces deux instances doivent être en contact régulièrement et partager leurs remarques et informations.

La planification stratégique de 2003-2004 est, selon la direction, extrêmement importante puisqu'elle permettra à tous les membres de faire part de leur point de vue quant à la vision de l'entreprise, les valeurs véhiculées, la mission et les buts. Cette planification constitue en quelque sorte une révision de la raison d'être de la coopérative et permettra d'apporter les changements

nécessaires, s'il y a lieu, en tenant compte des différentes perspectives des membres. Celle-ci permettra également à tous les membres de se retrouver au même niveau quant à leur connaissance et leur lien avec l'orientation de la coopérative. À partir de ce moment, tout le monde sera orienté vers la même direction. La planification stratégique constitue donc une étape importante pour toute entreprise qui cherche à considérer le point de vue des personnes qui en font partie et pour assurer une orientation commune. De plus, une planification stratégique aide à conserver la même direction en établissant des objectifs à long terme, et les planifications annuelles, qui établissent des objectifs à court terme, doivent aller dans le même sens. Le diagnostic d'entreprise et la planification stratégique de 2001 ont permis de démêler les rôles du CA et de la direction, de façon à positionner ces instances et faire en sorte qu'elles ne s'immiscent pas dans le travail de l'autre. C'est entre autres pourquoi il n'y a pas de confusion ou de conflit à ce niveau.

Assurer la pérennité de la vision d'une entreprise est une chose importante, mais assurer la pérennité de son histoire l'est également. Une problématique intéressante soulevée par le conseil d'administration est le manque de transmission des données historiques des coopératives au sein de leurs membres. En effet, les fondateurs sont les personnes les plus aptes à raconter la genèse de l'entreprise, mais lorsqu'ils quittent tous pour de nouveaux horizons, surtout lorsque la coopérative fonctionne depuis déjà quelques années, ils emportent également avec eux des morceaux importants de son histoire. Les membres qui ont adhéré à une coopérative peu après son démarrage et qui y restent lors du départ des fondateurs sont en mesure de raconter les grandes lignes de sa constitution, mais pas en détails comme les promoteurs. Encore faut-il qu'au départ des fondateurs, il reste des anciens membres pour raconter ces brides d'histoire. Une solution possible, du moins au niveau des coopératives, est que les promoteurs rédigent un cahier relatant l'histoire de l'entreprise. Un adage bien connu dit « Les paroles s'envolent, les écrits restent ». Ce cahier permettrait d'assurer la pérennité de la genèse en plus d'assurer la véracité des faits puisqu'il serait rédigé par les promoteurs. Il arrive même parfois que les fondateurs ne se souviennent plus d'un fait particulier. En rédigeant un tel cahier peu après le démarrage de la coopérative, ceux-ci pourront le consulter maintes années après et rafraîchir leur mémoire.

5.4 Le conflit

Les membres de la coopérative n'ont pas de lois ou règlements spécifiques permettant de trancher plus facilement lors des conflits. Tout ce dont ils disposent, ce sont les règlements de régie interne, la Loi sur les coopératives et les règlements sur les responsabilités des administrateurs. Cependant, les assurances responsabilité professionnelle guident le travail des employés, ce qu'ils peuvent et ne peuvent pas faire. De plus, dans le cadre de la démarche d'agrément à laquelle la coopérative est inscrite, la direction produira un manuel des administrateurs basé sur des modèles provenant du ministère du Développement économique et régional (devenu le ministère du Développement économique et régional et de la Recherche en avril 2004) et de la Fédération des coopératives de services à domicile du Québec. Selon la direction, ce manuel sera possiblement un outil efficace

pour pérenniser la pensée, les lignes de conduite et les orientations de développement de l'entreprise.

Selon ce que les membres du CA affirment, et ceux-ci semblent être unanimes à cet égard, il n'y a jamais eu de conflit en tant que tel au sein de cette instance. Il y a eu, certes, des points à débattre, mais cela s'est toujours fait dans le respect. Les gens parviennent à une décision en discutant et en argumentant leur point de vue. De plus, ils considèrent que le fait de ne pas être tout le temps d'accord est un point positif qui peut enrichir les discussions. Un point intéressant soulevé par les membres du conseil est que lorsqu'ils ont un doute sur quelque chose et qu'ils ne semblent pas pouvoir régler la situation par eux-mêmes pour quelque raison, ils n'hésitent pas à aller chercher de l'aide externe. Les membres du CA possèdent donc une ouverture d'esprit assez grande pour consulter des professionnels en vue d'obtenir un éclaircissement lorsque nécessaire.

Selon la direction, des conflits auraient pu survenir entre elle et les comités d'échelle salariale et de conditions de travail, mais des moyens avaient été pris pour éviter cela. En effet, tous les employés avaient été consultés en petits groupes par un représentant du conseil d'administration à l'époque et par la directrice des opérations pour connaître leurs besoins, ce qu'ils souhaitaient de plus, de moins, etc. De plus, l'entreprise travaillait en collaboration avec une firme externe, ce qui enrichissait également les discussions.

5.5 Le syndicat

On ne peut parler de démocratie sans parler du syndicat. En effet, la direction souligne le fait qu'il y a eu, en quelque sorte, un transfert de responsabilité des représentants du CA aux représentants syndicaux. Certains employés ont commencé à se plaindre du syndicat peu de temps après leur accréditation et la direction leur a répondu qu'ils ont choisi de nouveaux représentants puisqu'ils ne trouvaient pas que leurs intérêts étaient justement représentés au CA. Par conséquent, c'est à eux de veiller à ce qu'ils le soient maintenant. Certains employés ont tendance à penser que leurs représentants au CA sont la « courroie de transmission pour la régie interne ». La direction souligne l'importance de leur faire comprendre qu'ils délèguent ces personnes en toute confiance pour représenter leurs intérêts au niveau du développement global de l'entreprise. Avec la demande d'accréditation syndicale, c'est à se demander s'ils ont vraiment saisi ce concept...

5.6 La participation

Un autre phénomène qui caractérise plusieurs coopératives, dont celle de Domaine-du-Roy, est celui du dynamisme de départ qui se dissipe avec le temps. En effet, tel que mentionné précédemment, les membres les plus anciens ont vu l'évolution de la coopérative, ont travaillé pour bâtir son succès et y sont plus attachés que les nouveaux. Cela résulte souvent en une plus grande participation et implication de leur part. Selon Nicole Giroux et Véronique Fenocchi (1994-1995 : 61-62), le manque de participation dans une coopérative est un phénomène commun.

Dans les coopératives de petite taille, la participation émergente est facilitée par la possibilité d'interactions fréquentes entre des membres qui se connaissent personnellement. Dans les coopératives de grande taille, les contacts personnalisés sont plus réduits. Le nombre de membres, leur dispersion géographique, l'hétérogénéité du groupe stimulent le développement de mécanismes de représentation et la formalisation des échanges.

De plus, « L'ancienneté au sein de l'organisation peut également entraîner une participation inégale. Souvent, les plus jeunes ont moins de pouvoir ou d'influence et se sentent émotivement isolés du groupe » (Mansbridge, 1973). Par conséquent, il faut se demander comment régénérer cette énergie, recréer cet esprit d'initiative et de détermination. Comme l'a souligné un représentant des membres utilisateurs, il est évident que de nouveaux projets, tels le centre d'hébergement à court terme, créent une certaine dynamique. Les gens se sentent interpellés et s'impliquent davantage. Cependant, est-ce qu'il est réellement possible de constamment mettre en place de nouveaux projets pour maintenir cette dynamique ? À un moment donné, les projets cessent et le rythme régulier s'installe. De plus, même si des personnes additionnelles s'impliquent lorsqu'il y a de nouveaux projets, le fait demeure que ce sont, la plupart du temps, les mêmes gens qui s'investissent et donnent de leur temps. Selon Giroux et Fenocchi (1994-1995 : 72) :

Pour comprendre la motivation d'un membre à participer, il faut donc connaître ce qu'il recherche à travers sa participation et ce qu'il lui en coûte. En somme, il faut pouvoir identifier ses besoins et son coût d'opportunité. Il faut connaître son système de valeurs, ce que la participation signifie pour lui et quelles sont les modalités de la participation qu'il privilégie. Cela suppose que l'organisation mette en place un système d'information et de communication avec ses membres qui soit adéquat.

Une lacune au niveau de la démocratie semble être la participation aux réunions. Malgré tous les incitatifs qui poussent les membres à participer (temps de réunion et frais de déplacement payés), la participation stagne même si le nombre d'employés augmente. La direction est consciente du problème et cherche des moyens pour y remédier, mais la tâche s'avère ardue. Selon Limbos (1986) :

Un problème généralement lié à la participation est la préparation inadéquate des individus. À cause de leur expérience précédente dans des entreprises traditionnelles, ils n'ont pas appris les comportements requis par une démocratie participative. En outre, la participation implique souvent des compétences qu'ils ne possèdent pas. La participation est également inhibée lorsqu'on agit par contrainte ou par obligation, lorsque cette participation ne correspond pas à une volonté, à une aspiration profonde de l'individu.

Le taux de participation à l'assemblée générale du 19 juin 2003 a été de 22 membres utilisateurs, 4 membres de soutien et 40 membres travailleurs. En pourcentage, cela correspond à 1,86 % des membres utilisateurs, 22,22 % des membres de soutien et 40,40 % des membres travailleurs. Tel que souligné par Vaillancourt, Aubry et Jetté (2003 : 170) :

Un tel constat s'applique aussi à l'argument maintes fois entendu selon lequel les caractéristiques sociodémographiques des usagers expliqueraient en grande partie leur faible participation à la vie démocratique des entreprises. L'âge et les incapacités motrices d'une grande partie des usagers seraient en effet un obstacle de taille à leur participation aux conseils d'administration, aux comités de travail et aux assemblées générales, d'après certains dirigeants d'EESAD.

Les assemblées générales sont favorables à l'image de la coopérative puisqu'il y a parfois une confusion entre le CLSC et la coopérative dans l'esprit de certaines personnes et ces réunions permettent de démystifier le tout. Dans les années passées, l'avis de convocation était diffusé via les médias alors que maintenant, on le transmet par le biais du journal de la coopérative, ce qui a permis d'augmenter la présence des membres utilisateurs.

5.7 La perception du milieu par rapport aux coopératives

Un autre type d'impact qu'a eu l'arrivée de l'entreprise, selon la direction, a été de redorer un peu l'image des coopératives dans le milieu. Une des difficultés rencontrées au départ, qu'elle a su surmonter assez rapidement, a été la perception des gens vis-à-vis ce type d'entreprise. En effet, plusieurs coopératives agricoles et alimentaires se sont établies dans la région au fil des ans. Celles-ci ont bénéficié de périodes fructueuses, mais ont également connu des périodes plus creuses caractérisées par beaucoup de fermetures. Par conséquent, les personnes affectées par ces coupures ont eu l'impression d'avoir été flouées au niveau de leurs parts, au niveau des avantages. Ces fermetures ont donc laissé dans certains esprits une image négative des coopératives. Au départ, les initiateurs du projet ont dû lutter contre ces perceptions et faire des efforts pour les changer. Le fait que la Coopérative de solidarité en aide domestique Domaine-du-Roy en soit une de solidarité, une forme moins traditionnelle, a contribué à redonner une image plus positive de ce terme. De plus, la qualité des services offerts et le nombre d'emplois créés ont également concouru

à la bonne réputation dont jouit désormais l'entreprise. À ce jour, les gens du milieu utilisent la dénomination LA coopérative pour y faire référence, ce qui démontre le changement de mentalité favorable qui a pris place.

5.8 L'affectation des trop-perçus

La coopérative ne verse pas de ristourne. En effet, les coopératives de solidarité peuvent mettre une clause dans leurs statuts de constitution pour interdire l'attribution de ristourne pour être reconnues sans but lucratif au ministère du Revenu et ainsi bénéficier d'avantages fiscaux tels que l'exemption d'impôts sur le revenu. Cependant, pour être reconnues comme tel, les coopératives doivent aussi rajouter dans la clause qu'il est interdit de verser des intérêts sur les parts privilégiées ; ce sont les deux conditions pour bénéficier du statut sans but lucratif.

6. LA DIMENSION DE LA CONNECTIVITÉ

6.1 Contacts et collaboration au démarrage

Avant de faire partie de la direction de la coopérative, la directrice générale a été membre de plusieurs organismes communautaires, dont le CLD où elle a siégé pendant cinq ans. Celle-ci connaissait donc très bien les personnes occupant des postes clés dans le milieu. Elle connaissait également personnellement tous les travailleurs et les membres de la direction du CLSC ainsi que les députés de la région, ce qui a évidemment bénéficié à la coopérative. Elle a beaucoup travaillé avec le public et occupait même, en 2003, un poste de conseillère municipale à Saint-Félicien. L'avantage d'un petit milieu est que tout le monde se connaît, ce qui fait que la connectivité qui s'y trouve est très forte. Contrairement aux grandes villes, il est facile d'obtenir un rendez-vous avec le député de la circonscription, ce qui peut, bien évidemment, aider dans le démarrage d'une entreprise. De plus, le fait que le représentant du CLD qui s'est beaucoup impliqué dans la mise sur pied de la coopérative connaissait bien les membres du comité fondateur a beaucoup aidé puisque l'évaluation des projets tient souvent compte des promoteurs. D'autres acteurs ayant aidé au démarrage sont le Département de santé communautaire, en fournissant du matériel à la coopérative, la Fondation Chanoine Lavoie et également la population en général par le bouche à oreille. L'entreprise a également bénéficié d'une aide supplémentaire de la Régie régionale. En effet, la Régie n'avait pas dépensé le résiduel de son enveloppe en économie sociale ce qui lui a permis de faire un don qui a profité à la coopérative, comme nous le verrons un peu plus loin.

Les CLD ont été créés en 1997, en même temps que le ministère des Régions, par la Loi 171. Ils possèdent le statut d'organismes sans but lucratif et sont financés conjointement par le gouvernement et les municipalités. La Coopérative de solidarité en aide domestique Domaine-du-Roy, créée la même année que les CLD, a été le premier dossier d'économie sociale que le CLD Domaine-du-Roy a eu à traiter. Selon un intervenant de cet organisme, le CLD ne bénéficiait même pas de fonds à l'époque et c'est pourquoi il n'a pu offrir, au départ, que du soutien technique à l'entreprise. Un intervenant du CLD, en collaboration avec le CLSC et le conseil d'administration provisoire de la coopérative, a œuvré à la mise sur pied de l'entreprise. En plus de fournir de l'aide pour le plan d'affaires, il s'occupait également de la logistique, c'est-à-dire de coordonner les rencontres avec tous les partenaires (CLSC, Régie régionale, le CLD lui-même et les représentants du conseil provisoire de la coopérative). Selon une affirmation d'un représentant du Centre local de développement Domaine-du-Roy, cette équipe s'est basée sur les quelques exemples de coopératives d'aide domestique qui existaient dans la région de Montréal à l'époque. À cause des rares cas mis sur pied, l'information disponible était limitée. Lorsqu'ils ont rédigé le plan d'affaires, des objectifs plus qu'optimistes avaient été fixés. Ils ont été heureux de constater qu'en l'espace de deux ou trois ans, ces objectifs avaient doublé, démontrant ainsi les besoins bien réels qui existaient dans le milieu. En plus de l'aide technique fournie, le CLD a octroyé des subventions salariales de l'ordre d'environ 57 000 \$ la première année d'existence de la

coopérative pour payer la directrice, la responsable de l'affectation du personnel ainsi que la secrétaire-comptable. Ces subventions provenaient du programme Soutien au travail autonome (STA) lequel est géré conjointement par le CLD et Emploi-Québec. Aujourd'hui, ce type de subvention ne peut plus être accordé aux coopératives de solidarité à cause des trois catégories de membres et la difficulté de déterminer les véritables dirigeants.

6.2 Les organismes communautaires

La coopérative entretient désormais un climat favorable avec les organismes communautaires, mais cela n'a pas toujours été le cas. En effet, lors de son arrivée, l'entreprise était perçue comme une menace sérieuse par ces organismes. Ils appréhendaient sa venue, croyant que celle-ci prendrait leur place. Ceux-ci présumaient que parce que la coopérative était subventionnée par la Régie, tout comme eux, et bénéficiait de plusieurs autres sources de fonds, elle déroberait toute leur clientèle. Pour pallier à cette crainte, un comité aviseur, formé de représentants du CLSC, des organismes communautaires et de la coopérative, fut constitué. Ce comité se réunit de deux à trois fois par année pour discuter de problématiques vécues par les trois parties et des mesures nécessaires pour ne pas empiéter sur les mandats de chacun. L'arrivée de la coopérative a également amené les organismes communautaires à questionner leur positionnement et leur rôle, ce qui a résulté en quelque chose de positif, soit la création d'un répertoire où sont inscrits la cinquantaine d'organismes communautaires du milieu avec les services offerts par chacun. De plus, tous ont été forcés de définir de façon claire et précise leur mission. Selon une représentante des membres de soutien au conseil d'administration de la coopérative, le comité aviseur a permis de donner de la crédibilité à la coopérative aux yeux des organismes communautaires et de calmer leurs appréhensions. De plus, ceux-ci ont pris conscience du fait que les gens devaient payer pour bénéficier des services de la coopérative, ce qui n'était pas le cas pour les services des organismes communautaires, offerts gratuitement. Les organismes communautaires ont donc constaté la différence avec la coopérative, ce qui a augmenté la complicité, diminué la compétition et favorisé le travail conjoint.

Le but d'instaurer une collaboration entre les organismes communautaires et la coopérative était de pouvoir offrir des services complémentaires et non redondants. En effet, ils visent à offrir un ensemble de services à la population de la MRC et de déterminer les besoins manquants pour arriver à les combler. Cela évite donc la création de trop d'organismes communautaires. De plus, cela permet aux organismes de conseiller les gens quant à leurs besoins. En connaissant le champ d'activité de chaque organisme, les employés ou bénévoles qui se rendent chez des utilisateurs sont en mesure de les référer à la bonne personne lorsque ces derniers ont des besoins qu'ils ne peuvent pas combler. Cela crée également un phénomène de bouche à oreille puisque la personne qui connaît un nouvel organisme le fait souvent connaître à son entourage. Par contre, cela nécessite une certaine honnêteté des deux parties. En effet, il faut que la coopérative et les organismes respectent les mandats de chacun et n'effectuent pas des tâches qui ne relèvent pas de

leur domaine. Le comité aviseur ne se rencontre que quelques fois par année puisque les personnes qui en font partie se retrouvent sur plusieurs comités communs ; ils essaient donc d'éviter la redondance et les réunions inutiles. Les deux plus gros organismes communautaires du milieu sont le Centre populaire de Roberval et le Centre d'action bénévole de Saint-Félicien.

6.3 Mise en commun des ressources et partage d'information

En 1997, la Coopérative de solidarité en aide domestique Domaine-du-Roy n'était pas la seule entreprise d'économie sociale en services à domicile à se trouver au stade de démarrage. En effet, il y avait cinq autres entreprises qui vivaient la même situation dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Il y avait donc également six CLSC sur le territoire, incluant celui de Chicoutimi Nord. Selon la direction de la coopérative, les comités de démarrage des six entreprises ainsi que des membres du personnel des CLSC, de la Régie régionale et du ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie se rencontraient une ou deux fois par semaine à Alma pour discuter de l'application des différents programmes s'adressant aux coopératives. Toujours selon la direction, moins d'argent que prévu a été injecté pour aider les six entreprises, ce qui a engendré des coûts supplémentaires pour elles et certaines difficultés financières. De plus, plusieurs conditions leur avaient été imposées, ce qui restreignait encore plus leur flexibilité financière. Les organismes suggéraient fortement aux entreprises d'entreprendre des moyens pour se faire connaître, mais celles-ci ne disposaient pas des ressources monétaires pour le faire. Les intervenants de la Régie régionale ont donc laissé les entreprises démarrer leurs activités pendant qu'ils tentaient de trouver une solution au problème. Au mois de juin 1998, trois mois après le début des activités de la Coopérative de solidarité en aide domestique Domaine-du-Roy, une représentante de la Régie régionale a téléphoné à la direction pour dire qu'elle pourrait lui fournir 8 000 \$. La direction a poliment fait savoir que ce montant était beaucoup trop petit pour faire quoi que ce soit et a suggéré de combiner l'argent des six entreprises (48 000 \$ en tout) pour pouvoir faire une campagne publicitaire d'une certaine envergure. La représentante de la Régie a donc consulté les autres entreprises concernées, lesquelles étaient toutes d'accord avec l'idée suggérée. Lorsqu'elle a téléphoné en septembre de la même année pour dire que tout était arrangé, le montant avait passé à 181 000 \$, suite aux conclusions d'une étude menée par l'organisme. De plus, la Fédération des caisses populaires du Saguenay-Lac-Saint-Jean a prêté un membre de son personnel aux entreprises pour les aider à élaborer leur plan de communication. La direction de la Coopérative de solidarité en aide domestique Domaine-du-Roy affirme que cet argent leur a été très bénéfique même si ce don a fait des remous au niveau des organismes communautaires de la région.

La coopérative partage beaucoup d'information avec d'autres entreprises d'économie sociale en aide domestique. La directrice fait partie de la Table des entreprises d'économie sociale en aide domestique de la région (TEESAD), de la table de concertation des aînés et du comité aviseur de maintien à domicile de la MRC. Elle participe également à la table des directeurs généraux de la

Fédération des coopératives de services à domicile du Québec. De plus, la direction souligne l'excellente collaboration qui s'est installée entre les six entreprises de la région dès les débuts. C'est grâce à cette coopération qu'elles ont réussi à obtenir un budget aussi élevé et à bâtir une campagne publicitaire intéressante. Les six entreprises travaillent encore énormément ensemble, en s'échangeant de l'information, en travaillant sur des dossiers communs et en effectuant parfois de petites études dans la région.

Tel que mentionné précédemment, la coopérative est membre de la Fédération des coopératives de services à domicile du Québec et de la Coopérative de développement régional. La directrice générale affirme que pour être membre de la Fédération, outre la part de souscription, il y a un montant fixe à payer annuellement plus un pourcentage des ventes. En 2003, le montant fixe fut de 575 \$ et s'est rajouté à cela 3/10 de 1 % des ventes de la coopérative. Le montant fixe augmente selon les services demandés. Le montant variable est déterminé par la Fédération des coopératives de services à domicile du Québec et s'avère identique pour toutes les entreprises membres. Cependant, l'ensemble des membres de chaque coopérative, en assemblée générale, doit approuver le paiement du montant variable. En 2003, la Coopérative de solidarité en aide domestique Domaine-du-Roy a rejeté la proposition d'augmenter le montant variable. Pour être membre de la Coopérative de développement régional, la coopérative a dû souscrire une part sociale de 100 \$ et la cotisation annuelle est également de 100 \$. La directrice générale a été administratrice pendant quatre ans à la Coopérative de développement régional, mais a démissionné en hiver 2001. Le rôle de la CDR est de fournir de l'aide aux coopératives pour l'étape du démarrage, trouver des organismes de financement, offrir de la formation et faire connaître le mouvement coopératif. Selon les régions, les CDR sont plus ou moins actives et la direction se dit insatisfaite des services qu'offre la Coopérative de développement régional du Saguenay-Lac-Saint-Jean. En fait, elle dit que cette CDR fait peu de choses pour sa coopérative.

6.4 Des liens privilégiés

Tel que mentionné précédemment, le lien qui unit la coopérative et le CLSC est très fort. Selon l'entente qu'ils partagent, le CLSC réfère obligatoirement toutes les demandes d'entretien ménager à la coopérative et celle-ci s'occupe de référer les gens que les employés identifient comme ayant des besoins au niveau santé. La coopérative est, en quelque sorte, les yeux et les oreilles du CLSC. L'association entre la coopérative et le CLD est également excellente. Les intervenants du CLD projettent une image très positive de la coopérative en l'utilisant comme exemple de réussite en économie sociale. En effet, à chaque fois qu'ils rencontrent des promoteurs d'organismes communautaires, de coopératives ou d'organismes sans but lucratif, ils citent la coopérative comme modèle. Même si cela fait plusieurs années que la coopérative existe, les intervenants du CLD en parlent encore de façon élogieuse puisqu'ils considèrent que celle-ci a eu un impact considérable dans le milieu. Selon un agent de développement au CLD Domaine-du-Roy : « Il n'y a pas plus beau modèle, je pense, au Québec, qu'une coopérative d'aide domestique

lorsqu'on parle d'économie sociale. Ça touche vraiment ce que le gouvernement a identifié dans la définition même de l'économie sociale. » Le CLD profite aussi de l'image positive qu'il donne à l'entreprise puisqu'il a été un investisseur direct de fonds et ses intervenants ont offert beaucoup de soutien technique à la coopérative. Cela lui procure donc beaucoup de crédibilité et une certaine notoriété. De plus, puisque le CLD fournit un avis de pertinence sur les demandes faites par la coopérative pour obtenir une subvention du Fonds de consolidation des entreprises d'économie sociale en aide domestique, l'organisme évalue régulièrement ses résultats. Le conseil d'administration provisoire de la coopérative était formé en très grande partie de gens provenant d'organismes communautaires du milieu, ce qui leur a permis d'en apprendre beaucoup sur le démarrage d'une entreprise d'économie sociale. Cela a eu comme conséquence de créer d'autres entreprises dans ce domaine.

CONCLUSION

Cette recherche visait à caractériser l'impact des activités de la Coopérative de solidarité en aide domestique Domaine-du-Roy sur la cohésion sociale dans le milieu. En considérant d'abord uniquement l'aspect de la territorialité, il en ressort que la coopérative a eu un effet modéré sur la cohésion à ce niveau. En effet, le territoire desservi par l'entreprise est considérable et le fait que les employés travaillent directement chez les utilisateurs, souvent les mêmes, engendre un certain éloignement entre les membres. Plusieurs d'entre eux ne se connaissent pas et n'assistent pas aux réunions à cause de la distance à parcourir. Par contre, la coopérative permet à plusieurs personnes âgées de demeurer chez elles au lieu d'être placées dans un centre d'hébergement longue durée, ce qui a un effet positif sur leur autonomie, leur santé et leur longévité. L'impact de la coopérative se limite cependant au niveau de la MRC du Domaine-du-Roy et la cohésion apportée par celle-ci n'est pas assez forte pour modérer les guerres de clocher et contrer les problématiques au niveau du développement régional.

Sur le plan de l'accessibilité, les démarches prises par la coopérative pour que tout le monde ait accès à des services de qualité méritent d'être soulignées. Tout d'abord, les tarifs établis selon le type de clientèle permettent une accessibilité égale à tous puisqu'ils tiennent compte de leur capacité de payer. Le soutien de plusieurs organismes du milieu a également contribué à l'accessibilité des services de la coopérative. De plus, la préoccupation d'offrir des services de qualité et le souci du bien-être des utilisateurs et des travailleurs sont deux autres éléments qui différencient la coopérative de façon avantageuse. Son désir de répondre à des besoins non comblés dans le milieu et d'offrir à ceux qui n'en ont pas les moyens les services dont ils ont besoin font d'elle un modèle exemplaire.

Il importe de mentionner que dans le cas de Saint-Félicien, par exemple, il n'existe qu'un centre d'hébergement et de soins de longue durée public (CHSLD), soit le Foyer de la Paix, lequel est doté de 46 lits. Il existe également dans la ville, selon la directrice de la Coopérative de solidarité en aide domestique Domaine-du-Roy, environ quatre foyers privés. Si l'on considère que 11,5 % de la population de la ville est âgée de 65 ans et plus, soit 1 220 personnes, et que les individus de cette strate d'âge disposent souvent d'un faible revenu, nous pouvons affirmer qu'il existe une problématique au niveau de l'accessibilité de l'hébergement longue durée abordable à Saint-Félicien. Ce problème existe également dans d'autres municipalités de la MRC. La Coopérative de solidarité en aide domestique Domaine-du-Roy contribue évidemment au maintien de personnes âgées dans leur résidence, mais une partie de ce phénomène peut également être expliqué par le fait que plusieurs d'entre elles ne disposent pas des moyens financiers pour se permettre de la quitter. La contribution de l'entreprise demeure donc limitée. La coopérative pourrait éventuellement explorer l'idée d'implanter des infrastructures permettant de combler les déficiences au niveau de l'hébergement longue durée abordable à Saint-Félicien, voire dans la MRC.

Tel qu'il a été mentionné précédemment, la coopérative de solidarité a permis d'offrir des emplois de qualité à plusieurs personnes et d'éliminer beaucoup de travail au noir. L'impact à ce niveau dans la communauté est très appréciable. De plus, le fait que la coopérative offre autant de formation à ses membres travailleurs et que ceux-ci soient régulièrement consultés sur les aspects qui les concernent contribue à la compétence des employés et encourage leur participation. Malheureusement, la cohésion entre les employés n'est pas très positive. La dichotomie qui existe entre les nouveaux employés et les anciens crée des tensions et des frustrations. Chacun des deux groupes a ses idéaux et ses points de vue qui ne sont pas compatibles. De plus, le lien qui unit les employés et la coopérative n'est pas très fort puisque après avoir reçu une formation, plusieurs quittent l'entreprise pour aller travailler ailleurs.

La cohésion manifestée entre les membres au conseil d'administration est, pour sa part, très favorable. Malgré une présence plus marquée de quelques personnes occupant des fonctions importantes, les membres s'écourent mutuellement et partagent leur point de vue dans un climat de respect. Une seule personne se dit frustrée par l'inactivité de certains membres, mais ne le manifeste pas. Les autres se contentent de qualifier le manque de participation au CA de certains comme une période d'ajustement. Cette cohésion entre les trois catégories de membres est moins forte à plus grande échelle. Chaque catégorie de membre a tendance à penser à ses besoins et priorités au détriment des autres. Cependant, le point positif qui en ressort est qu'après écoute de chaque perspective, ceux-ci prennent davantage conscience de leur réalité respective et sont prêts à effectuer certains compromis. Par contre, les membres travailleurs oublient souvent que la priorité de la coopérative est de satisfaire les utilisateurs. On peut donc dire que les membres évoluent dans un contexte démocratique, mais le manque de participation et de motivation nuit au potentiel de cette démocratie.

Finalement, la mesure de la cinquième dimension de la cohésion sociale, soit la connectivité, démontre que la coopérative partage des liens très forts avec plusieurs organismes du milieu ainsi que des entreprises qui lui sont semblables. Ces associations lui procurent du soutien technique, financier et informatif, lesquels sont nécessaires pour son développement, l'efficacité de ses services et sa pérennité. Il est évident que le fait que la coopérative soit située dans un petit milieu favorise la connectivité et le réseautage. De plus, l'accueil défavorable de la part d'organismes communautaires lors de l'arrivée de la coopérative s'est transformé en un partenariat visant à combler le maximum de besoins au sein de la communauté. La cohésion au niveau de la connectivité est donc excellente.

Le vieillissement de la population est un phénomène connu au Québec et, tel qu'il a été mentionné précédemment, très présent au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Le domaine des services pour les personnes âgées en est un en plein essor et s'avère un marché très lucratif, poussé par les demandes croissantes visant à satisfaire leurs besoins spécifiques. La réduction de l'accessibilité aux services de santé publics engendrée par les incessantes coupures budgétaires pousse les personnes âgées à recourir à d'autres ressources pour combler leurs besoins. Par conséquent, les entreprises œuvrant dans les services à domicile, les soins hygiéniques et les secteurs connexes ont connu une croissance fulgurante les dernières années, laquelle continuera à s'accélérer dans l'avenir. Ces entreprises devront donc s'armer d'outils pour faire face aux nombreux défis qui les

attendent, dont la compétition et la recherche de moyens pour diversifier leur offre de services en vue de s'assurer une sécurité financière et ainsi être moins dépendantes à l'égard du financement étatique. La coopérative étudiée dans ce cahier de recherche, en plus de faire preuve d'un grand succès aujourd'hui, s'assure une réussite dans l'avenir. En effet, elle a déjà entrepris les démarches nécessaires pour faire face aux défis du futur, en réalisant des efforts pour assurer la qualité de ses services, en ayant divers partenariats dans le milieu et en diversifiant graduellement ses activités. Il est clair que l'expérience de la Coopérative de solidarité en aide domestique Domaine-du-Roy peut être profitable pour les futures EESAD qui se lanceront en affaires. Cette coopérative est la preuve qu'une entreprise d'économie sociale peut faire une différence considérable au sein d'une communauté et répondre à des besoins tout en assurant sa survie et ce, malgré certaines difficultés qui peuvent survenir en cours de route.

Note au lecteur : Depuis le moment où les données pour cette étude ont été recueillies et le moment où elle a été publiée, une évolution s'est produite au niveau de certains points qui ont été abordés. Tout d'abord, la coopérative a débuté, au mois de septembre 2003, une planification stratégique à moyen terme avec Emploi-Québec. De plus, les négociations pour la convention collective, qui ont débuté le 13 août 2003, étaient censées se terminer en février 2004. Selon les dires de la direction, le climat de collaboration a été excellent. En ce qui a trait au projet d'hébergement, celui-ci a été mis sur la glace. En effet, après évaluation des coûts et de la rentabilité, la direction n'est plus certaine que ce soit une bonne idée. De plus, les méthodes d'attribution des subventions du CLD ayant changé, la coopérative pourrait uniquement bénéficier d'un montant de 15 000 \$, une somme sensiblement inférieure à ce qui était prévu à l'origine. Par conséquent, la direction procédera éventuellement à une réévaluation du projet. L'autre coopérative en services à domicile sur le territoire de la MRC Le Domaine-du-Roy, dont le début des opérations était prévu pour l'automne 2003, a démarré ses activités le 5 janvier 2004. Elle s'appelle la Coop de solidarité Nihilupan Nitshinatsh.

Beaucoup de choses se sont également passées du côté de la démarche d'agrément. Tout d'abord, celle-ci a débuté au mois d'octobre 2003 avec une formation. Ensuite, au mois de décembre, le Conseil québécois d'agrément a réalisé des sondages au niveau de la satisfaction de la clientèle et du climat organisationnel. Au mois de janvier 2004, le comité d'agrément de l'entreprise a pris connaissance des résultats des sondages et s'est mis à analyser les processus de la coopérative. Les membres du comité prévoyaient déposer, au printemps 2004, un document relatant les résultats de leur analyse ainsi qu'un plan d'action. De plus, la publication du manuel des administrateurs était prévue pour le mois de mai 2004. Au mois de juin 2004, il était prévu que des intervenants du Conseil québécois d'agrément se rendent à Saint-Félicien pour effectuer une vérification du fonctionnement de l'entreprise et au mois de septembre, la coopérative devait recevoir la réponse si oui ou non l'accréditation lui a été accordée. En ce qui a trait au site Internet de l'entreprise, celui-ci était complètement terminé en février 2004. Il ne restait qu'à le mettre sur le Web.

ANNEXES

CARTE 1 MRC Le Domaine-du-Roy

http://www.mamsl.gouv.qc.ca/publications/cartotheque/region_02.pdf

(ok ici la carte est dans le modèle papier)

TABLEAU 2
Aide financière reçue de la RRSSS du Saguenay-Lac-Saint-Jean
depuis le démarrage de la coopérative

DESCRIPTION	MONTANT
1. Subvention de démarrage : accréditation au PEFSAD 1998	30 000,00 \$
2. Subvention de démarrage : accréditation au PEFSAD 1999 – Obtenue après évaluation	40 000,00 \$
3. Subvention pour les six EESAD 1998-2001	
• Publicité	
. Besoins locaux	19 000,00 \$
. Besoins régionaux	75 000,00 \$
• Matériel informatique	
. Besoins locaux	39 000,00 \$
• Formation	
. Besoins locaux	5 000,00 \$
. Besoins régionaux	40 000,00 \$
• Réseau régional (rencontres DG et présidents)	
. Besoins généraux	3 000,00 \$
Montant approximatif pour la Coopérative de solidarité en aide domestique Domaine-du-Roy seulement	30 200,00 \$
TOTAL APPROXIMATIF	100 200,00 \$

TABLEAU 4
Aide financière reçue du CLE de Roberval
depuis le démarrage de la coopérative

DESCRIPTION	MONTANT
1. Programme de création d'emplois 18 personnes subventionnées à 115 % la première année et à 50 % la deuxième 1998-1999	Inconnu
2. Subventions salariales pour permettre de remplacer des employés partis en formation dans le cadre du DEP en assistance familiale 1999-2002	Inconnu
3. Diagnostic d'entreprise par une firme externe, le Groupe Ruelland, et suivi des résultats 2001	20 000,00 \$
4. Paiement de 75 % des frais de formation restants lorsque le ministère de l'Éducation s'est désisté 1999	10 000,00 \$
5. Paiement de 75 % des coûts pour la planification stratégique et le plan de formation à long terme 2003	Inconnu
TOTAL	INCONNU

TABLEAU 5
Aide financière reçue de la commission scolaire du Pays-des-Bleuets
depuis le démarrage de la coopérative

DESCRIPTION	MONTANT
1. Subventions salariales pour permettre des remplacer des employés partis en formation dans le cadre du DEP en assistance familiale 1999-2002	Inconnu
TOTAL	INCONNU

TABLEAU 6
Aide financière reçue du CLD Domaine-du-Roy
depuis le démarrage de la coopérative

DESCRIPTION	MONTANT
1. Subventions salariales, via le programme STA, pour payer la directrice, la responsable de l'affectation du personnel ainsi que la secrétaire-comptable 1997	57 000,00 \$
2. Subvention via le Fonds d'aide à l'économie sociale pour l'achat de la maison dans laquelle se situe le siège social 2001	25 000,00 \$
3. Subvention via le Fonds d'aide à l'économie sociale pour aider dans le paiement des coûts de rénovation et d'équipement pour le projet d'hébergement à court terme À recevoir en 2003 (Voir Note au lecteur , p. 65)	40 000,00 \$
TOTAL (incluant somme à recevoir)	122 000,00 \$

TABLEAU 7
Aide financière reçue de la Fondation Chanoine Lavoie
depuis le démarrage de la coopérative

DESCRIPTION	MONTANT
1. Don À recevoir en 2003 (Voir Note au lecteur , p. 65)	8 000 \$
TOTAL (incluant somme à recevoir)	8 000 \$

TABLEAU 8
Aide financière reçue de l'ensemble des
caisses populaires Desjardins du territoire
depuis le démarrage de la coopérative

DESCRIPTION	MONTANT
1. Don pour le projet d'hébergement à court terme À recevoir en 2003 (Voir Note au lecteur , p. 65)	Inconnu
TOTAL (incluant somme à recevoir)	INCONNU

TABLEAU 9
Composition du conseil d'administration de la
coopérative en date du 19 juin 2003

NOM	POSTE OCCUPÉ AU CA	PROFESSION	LIEU DE RÉSIDENCE
Christian Talbot	Président et représentant des membres utilisateurs	Journaliste retraité	Saint-Félicien
Jacynthe Gagnon	Vice-présidente et représentante des membres de soutien	Coordonnatrice du Havre du Lac Saint-Jean	Roberval
Françoise Dallaire	Secrétaire et représentante des membres travailleurs (administration)	Agente d'affectation	La Doré
Welly Gagné	Représentant des membres de soutien	Travailleur forestier retraité	Saint-André
Nathalie Tremblay	Représentante des membres travailleurs (domicile)	Employée – Aide domestique	Saint-Félicien
Céline Sylvain	Représentante des membres travailleurs (domicile)	Employée – Aide domestique	Roberval
Louis-Philippe Tremblay	Représentant des membres utilisateurs	Employé de Bell retraité	Saint-Félicien
Jeanine Guérin	Représentante des membres utilisateurs	Utilisatrice	Roberval
Georges-Aimé Paquin	Représentant des membres utilisateurs	Rentier et directeur de l'enseignement	Saint-Félicien

BIBLIOGRAPHIE

- ALLAIRE, Y. et Mihaela E. FIRSIROTU. 1993. *L'entreprise stratégique : penser la stratégie*, Boucherville : Gaëtan Morin éditeur, p. 359-382.
- 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 » [en ligne], janvier : [13/01/04], URL : <http://ftp.msss.gouv.qc.ca/publications/acrobat/f/documentation/2000/00-701.pdf>.
- AUBRY, François et François LAMARCHE. 2001. « Syndicalisme et économie sociale » [en ligne], janvier : [13/01/04], URL : <http://www.unites.uqam.ca/econos/SYNDICAL%20fiche-Quebec.pdf>.
- BOISCLAIR, Dominique. 1996. « Projet concerté en matière de développement des services donnés par nos organismes bénévoles de soutien à domicile dans le secteur de Saint-Félicien ».
- BORZAGA, Carlo. 1995. « Les coopératives sociales en Italie », *RECMA – Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 74, no. 258, p. 47-55.
- BORZAGA, Carlo. 1997. « L'évolution récente de la coopération sociale en Italie », *RECMA - Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 76, no. 266, p. 55-63.
- Canada NewsWire. 1999. « Nouveau crédit d'impôt remboursable pour le soutien à domicile des personnes âgées en perte d'autonomie » [en ligne], janvier : [14/01/04], URL : <http://communiqués.gouv.qc.ca/gouvqc/communiqués/GPQF/Mars1999/09/c2760.html>.
- CARBONNEAU, Claudette. 2001. « Osons la solidarité – Cinq ans après » [en ligne], janvier : [14/01/04], URL : <http://www.unites.uqam.ca/econos/CCarbonneau.pdf>.
- Comité sectoriel de la main-d'œuvre ESAC. 2001. Cité dans FOURNIER, Jacques. 2003. « L'économie sociale en aide domestique : un potentiel, des obstacles » [en ligne], janvier : [14/01/04], URL : http://www.dabordsolidaires.ca/pages/hebdo/archives/annexe_sante_4.doc.
- Conseil de la MRC du Domaine-du-Roy. 2003. « Mémoire de la MRC du Domaine-du-Roy » [en ligne], janvier : [12/01/04], URL : <http://www.commission-regions-ressources.qc.ca/documentation/saguenay-lac-st-jean/MRC-Domaine-du-Roy.pdf>.
- Conseil québécois d'agrément. n.d. « Accueil » [en ligne], janvier : [23/01/04], URL : <http://www.agrement-quebecois.ca>.
- Coopérative de solidarité en aide domestique Domaine-du-Roy. 2002-2003. « Rapport annuel ».

- Coopérative de solidarité en aide domestique Domaine-du-Roy. 2003a. « Procès-verbal de l'assemblée générale annuelle de la Coopérative de solidarité en aide domestique Domaine-du-Roy tenue à Saint-Félicien, le jeudi 19 juin 2003 ».
- Coopérative de solidarité en aide domestique Domaine-du-Roy. 2003b. « Règlements généraux ».
- Coopérative de solidarité en aide domestique Domaine-du-Roy. 2003c. « Remue Ménage ».
- DESFORGES, Jean-Guy. 1979-1980. « Stratégie et structure des coopératives », *Coopératives et développement*, vol. 12, no. 2, p. 32-58.
- Direction régionale Emploi-Québec Saguenay-Lac-Saint-Jean. 2003. « Plan d'action régional en matière de main-d'œuvre et d'emploi 2003-2004 ».
- L'Encyclopédie du Québec contemporain. n.d. « Saguenay-Lac-Saint-Jean – Environnement – Désastres naturels » [en ligne], septembre : [10/09/04], URL : http://jupiter.rtsq.qc.ca:8890/Des_astres_naturels. Note : dernière modification le 04/04/03.
- Entrevue de groupe (1) effectuée avec 5 personnes le 20 août 2003.
- Entrevues individuelles (6) effectuées avec 3 personnes, de juillet 2003 à mars 2004.
- FOURNIER, Jacques. 2003. « L'économie sociale en aide domestique : un potentiel, des obstacles » [en ligne], janvier : [14/01/04], URL : http://www.dabordsolidaires.ca/pages/hebdo/archives/annexe_sante_4.doc.
- GIRARD, Jean-Pierre et Isabelle GARON. 2000. *Les coopératives dans le domaine sociosanitaire au Québec : état de la situation*, Montréal : Chaire de coopération Guy Bernier (Université du Québec à Montréal).
- GIRARD, Jean-Pierre, PEZZINI, Enzo et Isabelle MAILLOUX. 2000. *Les coopérations sociales italiennes : description et éléments de réflexion sur le contexte québécois*, Montréal : Cahier de recherche 011-110, Chaire de coopération Guy-Bernier (UQAM) en collaboration avec la Corporation de développement économique communautaire Centre-Nord.
- GIROUX, Nicole et Véronique FENOCCHI. 1994-1995. « La participation : une réalité complexe », *Coopératives et développement*, vol. 26, no. 1, p. 59-79.
- Gouvernement du Québec. 2003. « Saguenay-Lac-Saint-Jean – Culture et municipalité » [en ligne], septembre : [10/09/04], URL : <http://www.mcc.gouv.qc.ca/region/02/cultmun/cultmun.htm>.
- GRANOVETTER, Mark. 1985. « Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, no. 3, p. 481-510.
- Institut de la statistique du Québec. 2003a. « Population active de 15 ans et plus selon la catégorie de travailleurs, régions administrative de Montréal et de Laval, 2001 » [en ligne], janvier :

[16/01/04], URL : http://www.stat.gouv.qc.ca/regions/recens2001_06/marche_travail06/ttravcat06.htm ; basé sur les données de Statistique Canada, Recensement du Canada, 2001.

Institut de la statistique du Québec. 2003b. « Population de 15 ans et plus selon le plus haut niveau de scolarité atteint, région administrative du Saguenay-Lac-Saint-Jean, 2001 » [en ligne], janvier : [13/01/04], URL : http://www.stat.gouv.qc.ca/regions/recens2001_02/scolarité02/niveauscol02.htm ; basé sur les données de Statistique Canada, Recensement du Canada, 2001.

Institut de la statistique du Québec. 2003c. « Population active de 15 ans et plus selon les industries les plus importantes, SCIAN, région administrative du Saguenay-Lac-Saint-Jean, 2001 » [en ligne], janvier : [13/01/04], URL : http://www.stat.gouv.qc.ca/regions/recens2001_02/marche_travail02/indus02.htm ; basé sur les données de Statistique Canada, Recensement du Canada, 2001.

Institut de la statistique du Québec. 2003d. « Population et occupation du territoire, région administrative du Saguenay-Lac-Saint-Jean, 2001 » [en ligne], janvier : [23/01/04], URL : http://www.stat.gouv.qc.ca/regions/recens2001_02/population02/occupter02.htm ; basé sur les données de Statistique Canada, Recensement du Canada, 2001.

Institut de la statistique du Québec. 2003e. « Tableau 1, population et logements, 1996, Les MRC de la région administrative du Saguenay-Lac-Saint-Jean (02) » [en ligne], janvier : [23/01/04], URL : http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/stats_regnl/region02/trli1r02.htm ; basé sur les données de Statistique Canada, Recensement du Canada, 2001.

JETTÉ, Christian, DUMAIS, Lucie et Yves VAILLANCOURT. 2001. « Évaluation des services d'aide à domicile » [en ligne], février : [02/02/04], URL : <http://www.unites.uqam.ca/econos/du-mais-eval.pdf>.

LIMBOS, Edouard. 1986. *La participation : conseils et méthodes pour développer la qualité et l'animation de la « vie associative »* ; cité dans GIROUX, Nicole et Véronique FENNOCHI. 1994-1995. « La participation : une réalité complexe », *Coopératives et développement*, vol. 26, no. 1, p. 59-79.

MANSBRIDGE, Jane J. 1973. « Time, motion and Inequality : Three Problems of Participatory Groups » ; cité dans GIROUX, Nicole et Véronique FENNOCHI. 1994-1995. « La participation : une réalité complexe », *Coopératives et développement*, vol. 26, no. 1, p. 59-79.

Ministère de la Santé et des Services sociaux. 2003. *Chez soi : le premier choix*, La politique de soutien à domicile ; cité dans VAILLANCOURT, Yves, AUBRY, François et Christian JETTÉ. 2003. *L'économie sociale dans les services à domicile*, Sainte-Foy : Les Presses de l'Université du Québec.

Ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir. n.d. « MRC Le Domaine-du-Roy – Code géographique : 910 » [en ligne], janvier : [12/01/04], URL : <http://www.mamm.gouv.qc.ca/cgi-bin/repert1.pl>.

- Ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir. n.d. « Le Domaine-du-Roy (910) – Municipalité régionale de comté » [en ligne], septembre : [17/09/04], URL : http://www.mamsl.gouv.qc.ca/publications/cartotheque/region_02.pdf. Note : dernière mise à jour le 08/03/04.
- Ministère des Finances. 1999. « Bulletin d'information » [en ligne], janvier : [23/01/04], URL : <http://www.finances.gouv.qc.ca/fr/documents/bulletin/pdf/99-5-f-b.PDF>.
- Ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche. 2003. « Politique de développement des coopératives » [en ligne], janvier : [23/01/04], URL : <http://www.budget.finances.gouv.qc.ca/budget/2003-2004/fr/pdf/PolitiqueDevCooperatives.pdf>.
- Ministère du Revenu du Québec. 2000. « Crédit d'impôt pour le maintien à domicile d'une personne âgée » [en ligne], janvier : [15/01/04], URL : http://www.formulaire.gouv.qc.ca/cgi/af/fiche_doc.cgi?dossier=5957&table=0.
- Ministère du Revenu du Québec. 2004. « Le crédit d'impôt pour le maintien à domicile d'une personne âgée » [en ligne], août : [26/08/04], URL : [http://www.revenu.gouv.qc.ca/documents/fr/publications/in/in-102\(2004-03\).pdf](http://www.revenu.gouv.qc.ca/documents/fr/publications/in/in-102(2004-03).pdf).
- « Plan d'affaires – Coopérative de solidarité d'aide domestique Domaine-du-Roy ». 1998.
- SAINT-GEORGES, Claude. n.d. « Le débat sur l'économie sociale – L'heure est à la vigilance » [en ligne], janvier : [21/01/04], URL : <http://www.csn.qc.ca/Pageshtml6/EcoSol420.html>.
- Statistique Canada. 1997. « Le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) » [en ligne], février : [26/02/04], URL : http://stds.statcan.ca/francais/naics/1997/naics97-class-search_f.asp?criteria=62.
- Statistique Canada. 2001a. « Faits saillants de la communauté pour : Chambord (Municipalité), Québec » [en ligne], janvier : [12/01/04], URL : <http://www12.statcan.ca/english/Profil01/Details/details1.cfm?SEARCH=BEGINS&ID=6223&PSGC=24&SGC=2491020&DataType=1&LANG=F&Province=All&PlaceName=chambord&CMA=&CSDNAME=Chambord&A=&TypeNameF=Municipalit%E9&Prov=>. Note : modifié le 30/09/03.
- Statistique Canada. 2001b. « Faits saillants de la communauté pour : Lac-Ashuapmushuan (Unorganized – Non organisé), Québec » [en ligne], janvier : [12/01/04], URL : <http://www12.statcan.ca/english/Profil01/Details/details1end.cfm?SEARCH=BEGINS&ID=6237&PSGC=24&SGC=2491902&DataType=1&LANG=F&A=&Province=All&PlaceName=lac%20Ashuapmushuan&CMA=&SEARCH=BEGINS&CSDNAME=Lac%20Ashuapmushuan&TypeNameF=Unorganized%20%20Non%20organis%E9&TypeNameE=Unorganized%20%20Non%20organis%E9&Prov=>. Note : modifié le 30/09/03.
- Statistique Canada. 2001c. « Faits saillants de la communauté pour : Lac-Bouchette (Municipalité), Québec » [en ligne], janvier : [12/01/04], URL : <http://www12.statcan.ca/english/Profil01/Details/details1.cfm?SEARCH=BEGINS&ID=6217&PSGC=24&SGC=2491005&>

DataType=1&LANG=F&Province=All&PlaceName=lac%2Dbouchette&CMA=&CSDNAME=Lac%2DBouchette&A=&TypeNameF=Municipalit%E9&Prov=. Note : modifié le 30/09/03.

Statistique Canada. 2001d. « Faits saillants de la communauté pour : La Doré (Paroisse [Municipalité de]), Québec » [en ligne], janvier : [12/01/04], URL : <http://www12.statcan.ca/english/Profil01/Details/details1.cfm?SEARCH=BEGINS&ID=6233&PSGC=24&SGC=2491050&DataType=1&LANG=F&Province=All&PlaceName=la%20dore&CMA=&CSDNAME=La%20Dor%E9&A=&TypeNameF=Paroisse%20%5BMunicipalit%E9%20de%5D&Prov=>. Note : modifié le 30/09/03.

Statistique Canada. 2001e. « Faits saillants de la communauté pour : Le Domaine-du-Roy (Division de recensement), Québec » [en ligne], janvier : [12/01/04], URL : <http://www12.statcan.ca/english/Profil01/Details/details1.cfm?SEARCH=BEGINS&ID=137&PSGC=24&SGC=2491&DataType=1&LANG=F&Province=24&PlaceName=le%20domaine%2Ddu%2DRoy&CMA=&CSDNAME=Le%20Domaine%2Ddu%2DRoy&A=&TypeNameF=Division%20de%20recensement&Prov=>. Note : modifié le 30/09/03.

Statistique Canada. 2001f. « Faits saillants de la communauté pour : Mashteuiatsh (Indian Reserve/Réserve indienne), Québec » [en ligne], janvier : [12/01/04], URL : <http://www12.statcan.ca/english/Profil01/Details/details1.cfm?SEARCH=BEGINS&ID=6235&PSGC=24&SGC=2491802&DataType=1&LANG=F&Province=All&PlaceName=mashteuiatsh&CMA=&CSDNAME=Mashteuiatsh&A=&TypeNameF=Indian%20Reserve%20%2D%20R%E9serve%20indienne&Prov=>. Note : modifié le 30/09/03.

Statistique Canada. 2001g. « Faits saillants de la communauté pour : Roberval (Ville), Québec » [en ligne], janvier : [13/01/04], URL : <http://www12.statcan.ca/english/Profil01/Details/details1.cfm?SEARCH=BEGINS&ID=6225&PSGC=24&SGC=2491025&DataType=1&LANG=F&Province=All&PlaceName=roberval&CMA=&CSDNAME=Roberval&A=&TypeNameF=Ville&Prov=>. Note : modifié le 30/09/03.

Statistique Canada. 2001h. « Faits saillants de la communauté pour : Saint-André-du-Lac-Saint-Jean (Village), Québec » [en ligne], janvier : [12/01/04], URL : <http://www12.statcan.ca/english/Profil01/Details/details1.cfm?SEARCH=BEGINS&ID=6219&PSGC=24&SGC=2491010&DataType=1&LANG=F&Province=All&PlaceName=saint%2Dandre%2Ddu%2DLac%2DSaint%2Djean&CMA=&CSDNAME=Saint%2DAndr%E9%2Ddu%2DLac%2DSaint%2DJean&A=&TypeNameF=Village&Prov=>. Note : modifié le 30/09/03.

Statistique Canada. 2001i. « Faits saillants de la communauté pour : Sainte-Hedwidge (Municipalité), Québec » [en ligne], janvier : [12/01/04], URL : <http://www12.statcan.ca/english/Profil01/Details/details1.cfm?SEARCH=BEGINS&ID=6227&PSGC=24&SGC=2491030&DataType=1&LANG=F&Province=All&PlaceName=sainte%2DHedwidge&CMA=&CSDNAME=Sainte%2DHedwidge&A=&TypeNameF=Municipalit%E9&Prov=>. Note : modifié le 30/09/03.

Statistique Canada. 2001j. « Faits saillants de la communauté pour : Saint-Félicien (Ville), Québec » [en ligne], janvier : [12/01/04], URL : <http://www12.statcan.ca/english/Profil01/Details/details1.cfm?SEARCH=BEGINS&ID=6231&PSGC=24&SGC=2491042&DataType=1&LA>

NG=F&Province=24&PlaceName=saint%2Dfelicien&CMA=&CSDNAME=Saint%2DF%E9licien&A=&TypeNameF=Ville&Prov=. Note : modifié le 30/09/03.

Statistique Canada. 2001k. « Faits saillants de la communauté pour : Saint-François-de-Sales (Municipalité), Québec » [en ligne], janvier : [12/01/04], URL : <http://www12.statcan.ca/english/Profil01/Details/details1.cfm?SEARCH=BEGINS&ID=6221&PSGC=24&SGC=2491015&DataType=1&LANG=F&Province=All&PlaceName=saint%2Dfrancois%2Dde%2Dsales&CMA=&CSDNAME=Saint%2DFran%2DEois%2Dde%2DSales&A=&TypeNameF=Municipalit%E9&Prov=>. Note : modifié le 30/09/03.

Statistique Canada. 2001l. « Faits saillants de la communauté pour : Saint-Prime (Municipalité), Québec » [en ligne], janvier : [12/01/04], URL : <http://www12.statcan.ca/english/Profil01/Details/details1.cfm?SEARCH=BEGINS&ID=6229&PSGC=24&SGC=2491035&DataType=1&LANG=F&Province=All&PlaceName=saint%2Dprime&CMA=&CSDNAME=Saint%2DPrime&A=&TypeNameF=Municipalit%E9&Prov=>. Note : modifié le 30/09/03.

Statistique Canada. 2001m. « Statistiques démographiques pour : Le Domaine-du-Roy (Division de recensement), Québec » [en ligne], janvier : [12/01/04], URL : <http://www12.statcan.ca/english/Profil01/Details/details1pop.cfm?SEARCH=BEGINS&PSGC=24&SGC=2491&A=&LANG=F&Province=24&PlaceName=le%20domaine%2Ddu%2DRoy&CSDNAME=Le%20Domaine%2Ddu%2DRoy&CMA=&SEARCH=BEGINS&DataType=1&TypeNameF=Division%20de%20recensement&ID=137>. Note : modifié le 30/09/03.

Statistique Canada. 2001n. « Statistiques démographiques pour : Saint-Félicien (Ville), Québec » [en ligne], janvier : [12/01/04], URL : <http://www12.statcan.ca/english/Profil01/Details/details1pop.cfm?SEARCH=BEGINS&PSGC=24&SGC=2491042&A=&LANG=F&Province=24&PlaceName=saint%2Dfelicien&CSDNAME=Saint%2DF%E9licien&CMA=&SEARCH=BEGINS&DataType=1&TypeNameF=Ville&ID=6231>. Note : modifié le 30/09/03.

Statistique Canada. 2001o. « Statistiques sur le travail – Page 2 pour : Le Domaine-du-Roy (Division de recensement), Québec » [en ligne], janvier : [12/01/04], URL : <http://www12.statcan.ca/english/Profil01/Details/details1inc1.cfm?SEARCH=BEGINS&PSGC=24&SGC=2491&A=&LANG=F&Province=24&PlaceName=le%20domaine%2Ddu%2DRoy&CSDNAME=Le%20Domaine%2Ddu%2DRoy&CMA=&SEARCH=BEGINS&DataType=1&TypeNameF=Division%20de%20recensement&ID=137>. Note : modifié le 30/09/03.

Statistique Canada. 2001p. « Statistiques sur le travail – Page 2 pour : Saint-Félicien (Ville), Québec » [en ligne], janvier : [12/01/04], URL : <http://www12.statcan.ca/english/Profil01/Details/details1inc1.cfm?SEARCH=BEGINS&PSGC=24&SGC=2491042&A=&LANG=F&Province=24&PlaceName=saint%2Dfelicien&CSDNAME=Saint%2DF%E9licien&CMA=&SEARCH=BEGINS&DataType=1&TypeNameF=Ville&ID=6231>. Note : modifié le 30/09/03.

THOUIN, Daniel et Jocelyne CHAGNON. 2002. « Portrait des entreprises en aide domestique » [en ligne], janvier : [12/01/04], URL : http://www.mic.gouv.qc.ca/publications/cooperatives/Pportrait_EESAD.pdf.

- VAILLANCOURT, Yves et Christian JETTÉ. 1997. *Vers un nouveau partage des responsabilités dans les services sociaux et de santé : Rôles de l'État, du marché, de l'économie sociale et du secteur informel* ; cité dans JETTÉ, Christian, DUMAIS, Lucie et Yves VAILLANCOURT. 2001. « Évaluation des services d'aide à domicile » [en ligne], février : [02/02/04], URL : <http://www.unites.uqam.ca/econos/dumais-eval.pdf>.
- VAILLANCOURT, Yves, AUBRY, François et Christian JETTÉ. 2003. *L'économie sociale dans les services à domicile*, Sainte-Foy : Les Presses de l'Université du Québec.
- VIENNEY, Claude. 1994. *L'Économie sociale*, Paris : La Découverte.
- Ville de Chicoutimi. n.d. « Ville Saguenay » [en ligne], janvier : [14/01/04], URL : <http://ville.chicoutimi.qc.ca/pdf/recto%20V.S.pdf>.
- Ville de Saguenay. 2004. « Le citoyen », vidéo [en ligne], septembre : [10/09/04], URL : http://www.ville.saguenay.qc.ca/portail/wps/portal!/ut/p/.cmd/cs/.ce/7_0_A/.s/7_0_FP/_th/J_0_6D/_s.7_0_A/7_0_FL/_s.7_0_A/7_0_FP.
- ZONDONAI, Flavio. 2002. « La coopération sociale en Italie, entre consolidation et transformation », *Revue internationale de l'économie sociale RECMA*, vol. 81, no. 286, p. 36-46.