

LABORATOIRE DE RECHERCHE SUR LES PRATIQUES
ET LES POLITIQUES SOCIALES

CAHIERS DU LAREPPS

No 00-05

PLUMEAU, CHIFFON ET COMPAGNIE :

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

par

**Anne-Sophie Reuzé, Louise Tremblay
et Christian Jetté**

Département de travail social
Université du Québec à Montréal

© LAREPPS/UQAM

octobre 2000

AVANT-PROPOS

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

Nous tenons à exprimer nos remerciements à Lison Bédard, directrice de l'entreprise d'économie sociale en aide domestique « Plumeau, chiffon et compagnie », pour sa disponibilité et sa collaboration tout au long de nos travaux. Nous remercions également l'ensemble du personnel de l'entreprise, et plus particulièrement ceux et celles qui ont accepté de participer à une table ronde visant à recueillir des informations sur divers aspects de leur travail au sein de l'entreprise. Nos remerciements vont aussi aux membres du conseil d'administration de Plumeau, chiffon et compagnie qui ont accepté avec générosité de se soumettre aux processus d'entrevues.

Par ailleurs, outre les trois auteurs principaux, soulignons la contribution de Sophie Éthier et d'Hélène Dagenais, toutes deux étudiantes à la maîtrise en intervention sociale à l'Université du Québec à Montréal (UQAM), aux premières démarches de recherche et d'écriture ayant mené à la constitution de cette monographie.

Enfin, soulignons la contribution de Pierre Pineau, travailleur communautaire au programme de services à domicile du CLSC du Plateau-Mont-Royal à Montréal. La transmission qu'il nous a faite de ses connaissances concernant le milieu communautaire et l'expérience qu'il a acquise dans la mise sur pied d'entreprises d'économie sociale en aide domestique ont grandement contribué à notre compréhension du fonctionnement de ces organismes et du contexte dans lequel elles se sont développées à la fin des années 1990.

RÉSUMÉ

Ce cahier présente une étude monographique de Plumeau, chiffon et compagnie, une entreprise d'économie sociale en aide domestique, à Montréal. Créée en 1997, elle compte parmi les premières entreprises d'économie sociale au Québec, sa création ayant précédé celle du Chantier de l'économie sociale de 1998. Elle compte aujourd'hui plus de trente employés à son actif et offrait, en 1999-2000, un volume de service avoisinant les 24 000 heures. Après avoir contextualisé les conditions de son émergence, la présente étude s'attache à décrire et à analyser l'entreprise sous ses dimensions institutionnelle et organisationnelle. La monographie s'achève par deux chapitres consacrés l'un aux caractéristiques du processus d'institutionnalisation, et l'autre au développement des entreprises d'économie sociale en aide domestique dans le contexte actuel de transformation du système de santé et des services sociaux.

Dépôt légal — Bibliothèque nationale du Québec, 2000

Dépôt légal — Bibliothèque nationale du Canada, 2000

ISSN 1490-8069

Table des matières

AVANT-PROPOS.....	II
TABLE DES MATIÈRES.....	III
LISTE DES TABLEAUX ET DES SCHÉMAS	V
INTRODUCTION.....	1
MÉTHODOLOGIE.....	3
1. LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE	4
1.1 LE SECTEUR D'ACTIVITÉ.....	4
1.2 LE MILIEU.....	8
1.3 LE PROJET INITIAL.....	9
1.4 LES PROMOTEURS.....	12
1.5 LES APPUIS	13
1.6 LE DÉMARRAGE.....	14
1.7 LE CHOIX DU STATUT JURIDIQUE	16
2. LES ACTEURS DE PLUMEAU CHIFFON ET COMPAGNIE.....	17
2.1 LES PRÉPOSÉS À L'ENTRETIEN MÉNAGER	17
2.2 LE PERSONNEL ADMINISTRATIF.....	19
2.3 LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	20
2.4 LES USAGERS	21
2.4.1 Les personnes âgées.....	21
2.4.2 Les personnes référées par les CLSC.....	22
2.4.3 Le grand public.....	22
2.5 LE RÉSEAU	23
3. LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE	24
3.1 LES RAPPORTS DE POUVOIR À L'INTERNE.....	24
3.1.1 Le conseil d'administration et la direction.....	24
3.1.2 L'assemblée générale et le membership.....	26
3.1.3 L'inclusion des employés et des usagers.....	27
3.1.4 Les acquis des producteurs salariés	28
3.1.5 La culture d'entreprise	29
3.2 LES RAPPORTS AVEC L'EXTÉRIEUR	30

4. LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE.....	33
4.1 LES OBJECTIFS ET LES PRIORITÉS DE L'ENTREPRISE.....	33
4.1.1 Les objectifs.....	33
4.1.2 Les priorités.....	34
4.1.3 Le territoire desservi et le profil socio-économique de la population visée.....	35
4.2 LES ASPECTS STRATÉGIQUES.....	37
4.3 LES SERVICES PRODUITS.....	38
4.4 LES DONNEES FINANCIERES.....	40
4.5 LA PRODUCTION DES SERVICES.....	45
4.6 L'ORGANISATION DU TRAVAIL.....	47
4.6.1 L'organisation technique du travail.....	47
4.6.2 Les aspects sociaux de l'organisation du travail.....	50
4.7 LA FORMATION DES PRODUCTEURS DE SERVICES.....	53
4.8 LA CONSOMMATION DES SERVICES.....	54
5. QUELQUES ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE ET DE BILAN.....	56
5.1 SUR LE PLAN DES RÉALISATIONS.....	56
5.2 SUR LE PLAN SOCIÉTAL ET SUR LE PLAN DE L'ÉCONOMIE SOCIALE.....	58
6. LES CARACTÉRISTIQUES DU PROCESSUS D'INSTITUTIONNALISATION.....	62
7. LES PERSPECTIVES ANTICIPÉES.....	65
CONCLUSION.....	71
1. OUVRAGES GÉNÉRAUX.....	73
2. ENTREVUES ET NOTES D'OBSERVATION.....	77

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

Tableau 1 : Données socio-démographiques de 19 préposés à l'entretien ménager de Plumeau, chiffon et compagnie.....	18
Tableau 2 : Niveau d'étude et durée d'emploi de 19 préposés à l'entretien ménager de Plumeau, chiffon et compagnie.....	18
Tableau 3 : Tarif horaire moyen des services selon la catégorie de clientèles.....	39
Tableau 4 : Proportion et provenance des revenus de Plumeau, chiffon et compagnie de 1999 à 2000 (en dollars).....	41
Tableau 5 : Exercice financier 1999-2000 de Plumeau, chiffon et compagnie.....	44

2. Schémas

Schéma 1 : Estimation du nombre de clients de l'entreprise selon le type de clientèles de 1997-1998 à 1999-2000.....	23
Schéma 2 : Organigramme de Plumeau, chiffon et compagnie.....	24
Schéma 3 : Proportion et type de clientèle desservis par Plumeau, chiffon et compagnie selon le territoire en 1998-1999.....	36
Schéma 4 : Évolution du nombre d'heures de services vendues par Plumeau, chiffon et compagnie de 1997 à 2000.....	46

Introduction

Ce document présente les résultats d'une recherche menée par des membres de l'équipe « Économie sociale, santé et bien-être » (Vaillancourt et Labesse, 1997) sur Plumeau, chiffon et compagnie, une entreprise d'économie sociale en aide domestique (EESAD) implantée dans les quartiers Plateau-Mont-Royal, Saint-Louis, Centre-sud et Centre-ville à Montréal.

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

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

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

¹ Cette monographie constitue le premier jalon d'un projet d'étude plus vaste des EESAD au Québec entrepris par notre équipe. À cet égard, soulignons qu'une deuxième monographie d'ESSAD est en cours (Dagenais, 2000). Notons par ailleurs que outre un financement d'équipe du Conseil Québécois de la Recherche Sociale (CQRS) et du Développement des Ressources Humaines Canada (DRHC), l'équipe Économie Sociale Santé Bien-Être (ESSBE) a obtenu en mai 2000 une subvention régulière de recherche du CQRS en vue de réaliser, à partir de l'automne 2000, une dizaine de monographies d'EESAD dans cinq régions du Québec. Ainsi, la somme des connaissances recueillies, et le portrait sectoriel que nous voulons tracer de ce champ d'activité devraient nous permettre de procéder, au cours des prochains mois, à une analyse plus générale et élaborée de ces entreprises.

d'apporter des réponses à toutes ces questions puisqu'il serait présomptueux de généraliser des résultats de recherche à partir de l'analyse d'une seule entreprise.

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

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

Or, Plumeau, chiffon et compagnie a démarré ses activités en septembre 1997, ce qui en fait l'une des premières entreprises d'économie sociale en aide domestique à avoir été créée au Québec et ce, avant même d'avoir obtenu le soutien du Chantier de l'économie sociale, en 1998. L'entreprise, qui compte aujourd'hui plus de 30 employés à son actif, possède donc, au moment d'écrire ces lignes (septembre 2000), environ trois années d'existence. On peut penser que cette période de temps constitue, d'un point de vue empirique et méthodologique, un préalable auquel l'entreprise répond maintenant, et qui permet d'entreprendre une recherche minutieuse sur plusieurs aspects de son développement (clientèles, volume de services, bilan financier, etc.). Dès lors, il était donc possible de nous engager dans une étude et de compléter les diverses dimensions d'analyse constitutives d'une monographie complète, allant au-delà des éléments rattachés aux simples conditions d'émergence (caractéristiques du milieu, identification des promoteurs, etc.). C'est ce que nous présentons dans les pages qui suivent. Bonne lecture !

Méthodologie

La réalisation de cette monographie a nécessité divers modes d'investigation pour permettre la cueillette des données. Après avoir collecté les informations disponibles par l'exploitation des ressources documentaires concernant le secteur d'activité (articles scientifiques, ouvrages de référence, etc.) et la « littérature grise » produite par l'entreprise (procès-verbaux, bilans, documents de travail, rapports, etc.), nous avons procédé à la réalisation de huit entrevues : une avec la directrice, six avec des membres du conseil d'administration et une autre avec un organisateur communautaire de CLSC ayant participé à la mise sur pied de l'organisme. Ces entretiens, d'une durée moyenne d'une heure et demie, ont été réalisés entre février et avril 2000 et ont eu lieu pour la plupart sur le lieu de travail des personnes ou dans les locaux de Plumeau, chiffon et compagnie.² Ils ont été menés de façon semi-directive, à partir d'une grille d'entretien adaptée à chaque personne interviewée.³

Les propos des employés ont été recueillis, quant à eux, au cours d'une table ronde qui a eu lieu, en mai, dans une salle voisine des locaux de l'entreprise. Cette table ronde de deux heures a réuni six préposés à l'entretien ménager qui se sont exprimés sur divers aspects de leur travail.⁴ Préalablement à cette table ronde, nous avons procédé à l'observation d'une réunion d'équipe. Cette observation a été réalisée sur un mode non participatif. À l'issue de cette réunion, un bref questionnaire a été remis aux employés, ce qui a permis de recueillir auprès d'eux certaines informations à caractère socio-démographique (âge, situation professionnelle antérieure, nombre de mois à l'emploi de l'entreprise, etc.) et d'obtenir les noms des personnes intéressées à participer à notre table ronde⁵. Le contenu de ce questionnaire a volontairement été construit de façon succincte pour que celui-ci puisse être rempli rapidement par les employés à l'issue de la réunion.

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

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

³ Le contenu du guide d'entrevue est disponible aux locaux de l'équipe du LAREPPS à l'UQAM.

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

⁵ Nous souhaitions procéder en outre à l'observation d'une séance du conseil d'administration. Cette opération n'a pu se réaliser en raison des réserves émises par les membres du conseil d'administration à rendre publics, à ce moment-là, les points à l'ordre du jour et les débats marquant leurs discussions.

1. LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE

1.1 Le secteur d'activité

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

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

Par exemple, si, dans un premier temps, les services d'aide domestique ont pu être intégrés au panier de services des CLSC créés au milieu des années 1970, ils ont, par contre, été exclus de la programmation des services de maintien à domicile des CLSC de la deuxième génération ayant vu le jour au cours des années 1980. Dans ce dernier cas, seules les personnes faisant l'objet d'un plan d'intervention incluant d'autres services professionnels (ergothérapie, réadaptation, etc.) pouvaient bénéficier des services d'aide domestique dispensés par les auxiliaires familiaux de CLSC. Pour les autres, on référerait les personnes requérantes à des agences privées, à des organismes communautaires ou même à des travailleuses « indépendantes » connues par les services de maintien à domicile des CLSC⁶ (Vaillancourt et Jetté, 1997).

⁶ Dans certains cas, le nom de ces travailleuses étaient inscrits sur une liste à laquelle le personnel du CLSC pouvait se référer lors d'une demande de services.

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

Toujours pendant la même période, il était également possible, pour une personnes en perte d'autonomie, de recevoir des services d'aide domestique financés à partir de la formule de l'allocation directe⁷ par laquelle le financement est acheminé directement du CLSC à la personne requérante qui s'entend par la suite de gré à gré avec un travailleur indépendant qui dispensera les services demandés. Cette formule exigeait toutefois de la personne usagère qu'elle assume le statut d'employeur, ce qui n'était pas sans poser de graves problèmes aux personnes âgées ou malades ayant des déficits cognitifs ou autres. En outre, l'allocation directe avait la réputation de favoriser le développement du « travail au noir ». En effet, comme les tarifs consentis par le MSSS étaient peu élevés (près du salaire minimum) et que très peu de suivi administratif était assuré, les personnes embauchées acceptaient souvent de travailler à condition que l'argent ainsi gagné ne soit pas déclaré au fisc. Bref, il s'agissait d'une formule de financement qui permettait aux CLSC de dispenser un volume de services plus grand avec un minimum de ressources financières, mais dont les modalités d'application étaient accompagnées d'effets pervers inquiétants tant pour les usagers que pour les producteurs de services.

⁷ Cette formule de financement a d'abord été expérimentée auprès des personnes handicapées qui souhaitaient disposer de plus de flexibilité dans la prestation des services dont ils avaient besoin.

Par ailleurs, jusqu'à tout récemment, les services d'aide domestique pouvaient aussi être soutenus entièrement par la contribution financière de l'utilisateur lorsqu'ils n'accompagnaient pas un plan d'intervention exigeant la présence d'autres professionnels⁸. Ces cotisations pouvaient alors être versées à des agences privées ou à des travailleuses indépendantes. Dans ce dernier cas, le producteur de services et le financement relevaient tous les deux du secteur privé.

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

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

C'est ce qui s'est passé en 1997 avec la mise en place, par le gouvernement du Québec, du Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique (PEFSAD) et la création, depuis, de 102 entreprises d'économie sociale en aide domestique (EESAD) au Québec. L'implantation de ce programme de financement, qui pondère la contribution des usagers selon leurs revenus (MSSS, 1997), faisait suite aux ententes conclues lors des deux sommets socio-économiques de 1996 entre le gouvernement québécois et les promoteurs de l'économie sociale (Groupe de travail sur l'économie sociale, 1996). L'émergence de ces structures, à l'intérieur d'un cadre de référence bien balisé devant prévenir la substitution d'emplois avec le secteur public

⁸ Depuis 1998, les personnes ayant besoin de services d'aide domestique au Québec peuvent compter sur un financement partiel des services par l'entremise du programme d'exonération financière du gouvernement du Québec (PEF). Nous détaillerons plus loin les modalités d'application de ce programme de financement crucial pour le développement des entreprises d'économie sociale en aide domestique.

(Chantier de l'économie sociale, 1997), est ainsi venue répondre à une absence d'alternative au secteur privé en ce qui a trait à l'offre de service en aide domestique (le secteur privé, de par le coût de ses services, ne permettait pas à l'ensemble de la clientèle d'accéder à cette offre) et aux difficultés du secteur public de répondre à la demande.

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

Comme nous l'avons mentionné, le développement de ce type d'entreprise a pu être réalisé en s'appuyant sur le PEF. Celui-ci vise à rendre accessible les services d'aide domestique à l'ensemble de la population et à favoriser le recours aux entreprises de l'économie sociale. Le PEF n'est pas une subvention à l'entreprise, mais un programme d'exonération à destination des usagers couvrant une partie des coûts des services rattachés à l'entretien ménager. L'aide financière accordée est versée directement à l'entreprise. L'utilisateur ne paie que la différence entre le tarif exigé par l'entreprise et le montant de l'aide accordée. Le programme se décline en deux volets : le premier prévoit une aide fixe inconditionnelle attribuable à l'ensemble des usagers, le second accorde une aide variable supplémentaire en fonction des revenus de la personne. Ce deuxième volet ne concerne que les personnes de plus de 65 ans ou les personnes en perte d'autonomie ou ayant des incapacités référées par le CLSC (RAMQ, 1999). Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité a pris en charge la gestion du PEF jusqu'en septembre 1997, date à laquelle il a été transféré à la Régie de l'assurance-maladie du Québec (RAMQ) qui assure l'ensemble de l'administration du programme.

Depuis 1998, les entreprises d'économie sociale en aide domestique ont donc connu une forte expansion. Ces entreprises se sont d'ailleurs associées au sein de deux regroupements nationaux : la Fédération des coopératives de services à domicile du Québec (FCSDQ) et le Regroupement des entreprises d'économie sociale en aide domestique du Québec (REESADQ). Ces deux regroupements sont toutefois porteurs de visions différenciées par rapport à l'évolution de leurs entreprises et du secteur de l'économie sociale dans le domaine de l'aide domestique. La Fédération penche pour un élargissement de la gamme des services offerts par les EESAD à l'ensemble des soins d'hygiène. « A contrario, le REESADQ manifeste une grande vigilance

concernant les impacts possibles de l'élargissement de la mission de ces entreprises » (Fournier, 2000 : 7). L'entreprise Plumeau, chiffon et compagnie est, pour sa part, affiliée au REESADQ.

Le projet de Plumeau, chiffon et compagnie s'est ainsi développé dans un contexte de reconfiguration de l'offre de services à domicile. En effet, face au vieillissement de la population, au nombre toujours croissant de personnes âgées désireuses de demeurer le plus longtemps possible à domicile et à l'application des mesures visant à désengorger les hôpitaux (programme SIMAD⁹, virage ambulatoire, etc.), les CLSC ont dû conjuguer avec une forte expansion de la demande de services à domicile. Dès lors, devant l'augmentation de la demande et les insuffisances budgétaires, les CLSC ont dû prioriser les soins d'hygiène et resserrer leur intervention en matière d'entretien ménager. Or, comme l'ont démontré des études récentes, les activités de vie quotidienne (AVQ), telles l'entretien ménager, sont très importantes pour la qualité de vie des personnes en perte d'autonomie et représentent un des points d'ancrage d'une politique de maintien à domicile (MSSS, 1994). Autrement dit, la prise en compte de la question de la qualité de vie des personnes âgées représente un facteur déterminant de leur autonomie et du moment de leur prise en charge par une institution d'hébergement.

Dans le même temps, ce projet affirmait une volonté de dégager les aidants naturels d'une intervention trop lourde auprès de leurs aînés. Pour confirmer la nécessité de créer une nouvelle ressource en la matière dans le milieu, on souhaitait avant tout offrir une alternative au schéma selon lequel « les familles les plus fortunées [feraient] appel à l'entreprise privée alors que les milieux les plus modestes [devraient] compter une fois de plus sur l'entourage » (Plumeau, chiffon et compagnie, 1996a : 14). Enfin, avec la formule des EESAD, on cherchait également à lutter contre le travail au noir qui, selon une étude de Plumeau, chiffon et compagnie, constituerait « la seconde ressource, après les aidants naturels, de qui les personnes âgées reçoivent de l'aide pour l'entretien ménager » (Ibid. : 14).

1.2 Le milieu

Les limites territoriales à l'intérieur desquelles Plumeau, chiffon et compagnie opère sont dessinées par l'arrondissement des CLSC des Faubourgs (fusion en avril 1995 des CLSC Centre-ville et centre-sud), Plateau-Mont-Royal et Saint-Louis-Mile-End, à Montréal. Sur le plan démographique, cet arrondissement se caractérise par une clientèle âgée. En effet, 12,6 % de la population de l'arrondissement, soit 15 790¹⁰ personnes, ont plus de 65 ans. Sur les 13 195 personnes demeurant en ménage privé, 5 765 sont des personnes vivant seules (soit 43 %) (Comité

⁹ SIMAD : services intensifs de maintien à domicile.

¹⁰ Chiffre du recensement de 1991.

promoteur : 1996). Les femmes représentent plus de 60 % de la population âgée (ACEF, 1995 : 21).

Des trois secteurs, celui du Plateau-Mont-Royal comporte le plus grand bassin de personnes âgées avec 6 555 personnes. Cependant, par rapport à la population totale de chacun des secteurs, c'est dans le Centre-Sud que l'on trouve la proportion de personnes âgées la plus importante, soit 15,7 %, de la population totale (ACEF, 1995 :12). Le taux d'incapacité des personnes âgées de l'arrondissement est estimé à 36,7 % pour les 65-74 ans, à 53,6 % pour les 75-84 ans et à 82,1 % pour les personnes âgées de 85 ans et plus (Comité promoteur, 1996).

Toujours dans le secteur du Plateau-Mont-Royal, sur le plan économique cette fois, 47 % des ménages âgés de plus de 65 ans disposent d'un revenu annuel inférieur à 15 000 dollars et 42,8 % d'entre eux en consacrent plus de 30 % au logement (Comité promoteur, 1996 : 27). Plus de 35 % de la population active n'est pas sur le marché du travail. En outre, 16,4 % de cette population vit de prestations d'assurance emploi et 17,8 % de prestations d'aide sociale (Comité promoteur, 1996 : 35; Jarquin *et al.*; 1994a : 6). Quant au taux de scolarité, 32 % de la population a fréquenté l'université, alors que 21 % n'a pas terminé une neuvième année (Comité promoteur, 1996 : 35).

Outre des disparités importantes concernant les caractéristiques socio-économiques et sociologiques de la population, ces chiffres permettent tout de même de voir qu'une frange assez importante de la population vivant sur le territoire de l'entreprise doit compter sur le soutien de l'État pour assurer leur subsistance quotidienne en raison du chômage ou de son incapacité à travailler. De plus, une partie importante des personnes âgées habitant sur le territoire du CLSC Plateau-Mont-Royal disposent de faibles revenus. On peut donc penser que ces personnes âgées n'ont pas les moyens de financer sur le marché privé des travaux ménagers et d'aide domestique qui sont pourtant cruciaux pour leur qualité de vie et qui leur permettent de demeurer le plus longtemps possible dans leur milieu de vie naturel.

1.3 Le projet initial

C'est la fermeture, en 1993, de l'organisme « Service Jeunesse Saint-Louis », qui dispensait des services d'entretien ménager sur le territoire de l'arrondissement, qui est à l'origine du projet de création de Plumeau, chiffon et compagnie (Comité promoteur, 1996 : 11 ; Comité promoteur, 1995 : 3). Sa mission initiale comprenait deux volets : le maintien à domicile (par l'entretien domestique) et l'insertion sociale (par l'insertion en emploi). Plus spécifiquement, la structure visait à :

- assurer un service d'entretien domestique pour le bénéfice des personnes âgées, handicapées ou malades de l'arrondissement Plateau-Mont-Royal/Centre-Sud, et particulièrement celles qui sont défavorisées;
- offrir une expérience de travail et de la formation à des personnes sans emploi peu scolarisées de l'arrondissement, afin de permettre à ces derniers d'accéder à un emploi permanent dans le champ des emplois non spécialisés au sein ou en dehors de l'organisme (Gervais, 1995 : 3).

Par la mise sur pied de Plumeau, chiffon et compagnie, on cherchait à offrir des services d'entretien stables et de qualité qui soient complémentaires aux autres services de soutien à domicile disponibles dans le milieu et accessibles aux personnes les plus défavorisées. De plus, le service contribuerait à soutenir les aidants naturels et à maintenir « l'autonomie des personnes vivant à domicile par des actions de dépistage et de référence systématiques aux autres ressources du milieu » (Comité promoteur, 1996 : 31).

Le 8 décembre 1993, une première rencontre des représentants d'organismes communautaires de l'arrondissement, notamment du Service Jeunesse St-Louis, de la Corporation de développement économique communautaire (CDEC) Centre Sud/Plateau-Mont-Royal, des trois CLSC de l'arrondissement et de la Régie régionale de Montréal-Centre, a permis de faire le point sur la situation. Les organisateurs communautaires des trois CLSC et un agent de développement de la CDEC ont alors été mandatés pour faire l'analyse détaillée des besoins et des ressources et proposer des modèles de structures que pourrait adopter l'organisme (Comité promoteur, 1993 : 5). En août 1994, était déposé le document de travail dans lequel étaient présentés:

- une évaluation quantitative des besoins des personnes âgées en matière d'entretien ménager;
- une évaluation qualitative de ces besoins s'appuyant sur trois groupes nominaux;
- l'inventaire des ressources existant en entretien ménager;
- les modèles d'organisation existant dans le secteur de l'entretien ménager;
- une analyse critique des corporations intermédiaires de travail (CIT) comme réponse aux besoins de services à domicile;
- la présentation détaillée du modèle Défi-Autonomie d'Antoine-Labelle¹¹ à titre de proposition (Jarquin *et al.*, 1994a).

¹¹ Le modèle Défi-Autonomie d'Antoine Labelle faisait partie de certains projets pilotes mis sur pied entre 1990 et 1999. Il alliait l'offre de service en aide domestique au développement de programmes d'employabilité (Julien et Guérard, 1994).

Entre août et octobre 1994, des consultations ont eu lieu auprès de 11 groupes communautaires de l'arrondissement qui œuvrent en employabilité, en maintien à domicile, en défense des droits et auprès des personnes âgées. Un caucus de personnes âgées a également été constitué à partir de la clientèle de trois groupes communautaires afin de mieux déterminer leurs besoins et ainsi comprendre leur façon de faire appel aux producteurs de services. Les groupes consultés ont validé les besoins identifiés en entretien ménager. En revanche, le volet relatif à l'employabilité n'a fait l'unanimité que sur un seul point: on est contre la structure des CIT. Mais aucun groupe n'entrevoit de conséquences négatives sur leur propre champ d'expertise. Enfin, les groupes favorables à la création d'un organisme ont proposé de faire le lien avec la clientèle et d'agir comme comité promoteur ou comme maître d'œuvre. Par ailleurs, les groupes ont exprimé le souhait que les modalités du service à offrir soient plus explicites (Jarquin *et al.*, 1994a : 4).

Le contenu de ces consultations a été communiqué à d'autres partenaires du milieu qu'on a convoqué en réunion le 5 décembre 1994. On désirait associer davantage d'organismes au projet pour favoriser la concertation. Une proposition a alors été discutée, soit la mise sur pied d'une nouvelle ressource. Pour ce faire, un comité promoteur a été créé (Jarquin *et al.*, 1994b). Il a aussi été décidé, lors de cette réunion, que « les intervenants communautaires des trois CLSC continueront de travailler sur le projet, mais dorénavant sous la direction d'un comité promoteur [...]. Ce ne sera plus le dossier des trois CLSC, mais une concertation locale où les CLSC seront partenaires » (Comité promoteur, 1994a : 6). Lors de cette réunion, on s'est entendu sur plusieurs points :

- 1) l'implication par la concertation est nécessaire, mais les ressources humaines disponibles pour le faire sont insuffisantes;
- 2) le respect du financement et des mandats de chaque organisme est indispensable;
- 3) l'étendue du territoire assure une certaine viabilité à une nouvelle ressource en aide domestique, mais implique aussi des difficultés;
- 4) le contrat entre les personnes âgées et l'organisme doit être clair, leur capacité de payer respectée ;
- 5) le caractère permanent et l'importance de la qualité des services sont deux valeurs sur lesquelles la mise sur pied de la ressource doit se fonder;
- 6) le souhait de greffer le nouveau service à une ressource existante plutôt que de créer une nouvelle ressource a été émis (Comité promoteur, 1994a : 2-5).

Après avoir étudié des projets similaires ailleurs au Québec, le comité promoteur en vient à la conclusion qu'il vaut mieux créer une nouvelle ressource plutôt que s'appuyer sur un service

existant. Finalement, une assemblée regroupant les groupes communautaires, la CDEC et les CLSC entérine la décision de créer un nouvel organisme (Comité promoteur, 1996). Toutefois, cette décision n'a pas été sans poser quelques difficultés puisqu'un des organismes du comité promoteur aurait souhaité que le projet vienne plutôt se greffer sur sa propre structure. La décision du comité promoteur n'ayant pas été en ce sens, l'organisme concerné a quitté le comité (Entrevue n° 8, 2000).

Trois études ont été réalisées afin de concrétiser le projet :

- un sondage téléphonique auprès de 152 personnes âgées sur leurs besoins et leurs attentes relatifs à l'entretien ménager régulier et au grand ménage (Labadie, 1995). Ce sondage a permis de mettre en lumière le fait qu'une très forte proportion de personnes âgées recevait déjà de l'aide pour effectuer certaines des tâches liées à l'entretien de leur logement. Mais, dans la plupart des cas, l'aide provenait des aidants naturels ;
- une étude sur la capacité de payer des personnes âgées réalisée par l'ACEF-Centre. De cette étude, il ressort que la plupart des personnes âgées peuvent s'offrir les services au taux prescrit dans la grille; c'est-à-dire 2,50 \$ l'heure pour les personnes ayant des revenus s'échelonnant de 0 à 10 000 \$ jusqu'à 6,30 \$ pour des revenus annuels de 25 000 \$ à 30 000 \$ (ACEF-Centre, 1995), ;
- une étude comparative des postes en entretien ménager effectuée par l'Institut de recherche et d'information sur la rémunération (IRIR, 1995). Celle-ci a permis de situer le salaire horaire moyen des aides ménagers.

Ces trois études ont donc permis de déterminer les besoins en entretien ménager sur le territoire ainsi que les attentes de la population en la matière. Dans son rapport, déposé en octobre 1995, le comité promoteur recommande aux organismes partenaires de confirmer son mandat pour qu'il devienne le conseil d'administration provisoire de cette nouvelle ressource afin de lui permettre de poursuivre son travail d'implantation (Comité promoteur, 1995 : 4).

1.4 Les promoteurs

Au départ, le comité promoteur, formé de 10 personnes, regroupait des représentants des personnes âgées et d'organismes communautaires de l'arrondissement (Projet P.A.R.T., Forum des citoyens âgés de Montréal, le Centre d'information communautaire et de dépannage [CICD], le Centre d'action socio-communautaire de Montréal, Projet Changement) et des représentants des

services de maintien à domicile du CLSC du Plateau-Mont-Royal, de la CDEC Centre-Sud/Plateau-Mont-Royal ainsi que les organisateurs communautaires des trois CLSC de l'arrondissement. Ces derniers agissaient à titre de personnes ressources auprès du comité promoteur (Comité promoteur, 1996).

1.5 Les appuis

Les groupes représentés dans le comité promoteur ainsi que ceux qui ont participé aux activités de concertation ont soutenu la création de l'entreprise (voir à ce sujet la section précédente). Ces groupes sont pour la plupart issus des organismes communautaires du milieu et des CLSC du territoire. Par ailleurs, une fois le projet mis en branle, des appuis ont été sollicités auprès des syndicats locaux et du Conseil central de la CSN, d'Alerte Centre-Sud et d'Action Solidarité Grand Plateau ainsi qu'auprès des députés de la circonscription (Plumeau, chiffon et compagnie, 1996b). Le Chantier de l'économie sociale va également appuyer le projet après que les promoteurs lui aient présenté le dossier de ce qui allait plus tard devenir Plumeau, chiffon et compagnie. Selon un des promoteurs du projet, l'entreprise sera « aux premières loges du Chantier » (Ibid. : 3). Mais cet enthousiasme concernant l'appui du Chantier de l'économie sociale ne semble pas avoir été partagé par tous puisqu'un autre des promoteurs parle plutôt de « récupération du projet par le Chantier » (Entrevue n°8, 2000 : 2).

Par ailleurs, un appui financier favorable a été reçu de la part de la Société québécoise de la main-d'œuvre (SQDM), en 1996, dans le mesure où les autres bailleurs de fonds donnent également suite à la proposition, c'est-à-dire la Régie régionale de Montréal-Centre, le ministère de la Sécurité du revenu, le CRD et le Fonds décentralisé de création d'emploi de Montréal (Ibid. : 3). Concernant l'appui de la Régie régionale de Montréal, au moins un des promoteurs interrogés a mis en relief la difficulté de rejoindre les interlocuteurs de la Régie au cours de la période de mise en place du projet. Ce dernier affirmait en entrevue que le comité promoteur avait tenté à plusieurs reprises de contacter la Régie, mais « qu'ils n'avaient pas eu de feed-back » (Entrevue n° 8, 2000 : 2). Les liens avec l'institution auraient repris au cours du Sommet socio-économique de 1996, au moment où le Chantier de l'économie sociale et le gouvernement s'entendaient pour mettre sur pied un réseau d'EESAD au Québec.

1.6 Le démarrage

En octobre 1995, la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal décidait de ne pas accepter de projet fondé sur le modèle de « Défi-Autonomie » sur l'île de Montréal, mais entamait plutôt une démarche conjointe avec le ministère de la Sécurité du revenu pour définir un modèle montréalais. Le conseil d'administration de Plumeau, chiffon et compagnie souhaitait tout de même rencontrer la Régie pour bénéficier de son appui malgré l'absence d'entente régionale concernant le modèle à promouvoir pour dispenser les services d'entretien ménager. En février 1996, une demande de financement était présentée à la Régie (Comité promoteur, 1995 : 3-4). Le comité promoteur, devenu par la suite le conseil d'administration provisoire, effectue, malgré le moratoire de la Régie régionale, des demandes de lettres patentes et travaille à l'élaboration de règlements généraux (Comité promoteur, 1994b). La corporation Plumeau, chiffon et compagnie est alors officiellement constituée le 1^{er} mars 1996. Afin d'alléger les tâches du conseil d'administration provisoire, trois comités avaient au préalable été créés: le comité de concertation, dont le mandat était d'élargir les appuis; le comité de financement, dont le but était de coordonner les démarches auprès des bailleurs de fonds; et le comité d'organisation, qui a préparé les règlements généraux et l'assemblée de fondation (Plumeau, chiffon et compagnie, 1996b : 2).

Comme nous l'avons indiqué à la section précédente, le comité de financement a adressé des demandes de subventions à la Régie régionale de Montréal-Centre, à la Sécurité du revenu, à la Société québécoise de la main-d'œuvre, au Conseil régional de développement et au Fonds décentralisé de création d'emploi de Montréal (Ibid., 1996b). Le comité de concertation a, quant à lui, rencontré en recherche d'appuis, les syndicats locaux de même que le conseil central de la CSN, Alerte Centre-Sud, Action Solidarité Grand Plateau et les députés. La participation du Secrétariat au développement des régions sur les ressources d'aide à domicile dans la région de Montréal et la présentation du projet aux responsables du Chantier de l'économie sociale a, de plus, permis de faire connaître le projet (Ibid., 1996b : 3).

Finalement, c'est le 21 octobre 1996 qu'avait lieu l'assemblée de fondation de Plumeau, chiffon et compagnie. Quelques jours plus tard, l'entreprise participe à une conférence de presse avec le Chantier de l'économie sociale et le ministre de la Santé et des Services sociaux pour annoncer l'acceptation du projet en aide domestique (Plumeau, chiffon et compagnie, 1998 : 3-4).

La mission initiale de l'organisation s'est alors modifiée : la mission d'insertion a été abandonnée pour faire place à un financement au titre d'entreprise d'économie sociale. Il faut dire que le projet avait de la difficulté à trouver un financement. Sur l'ensemble des démarches faites par le comité, seul le Chantier de l'économie sociale offrait des possibilités. Des compromis ont

donc dû être faits. L'abandon de la mission insertion en est un (Entrevue n°8, 2000). La double perspective (offre de service/offre d'insertion) dans l'élaboration du projet devait permettre l'obtention de fonds d'insertion. Or, dans les faits, le projet a coïncidé avec le Sommet socio-économique d'octobre 1996 et s'est vu proposé un financement au titre d'entreprise d'économie sociale (Entrevue n°4, 2000). Comme l'indiquait en entrevue la directrice de Plumeau, chiffon et compagnie, en poste depuis fin 1997, « l'insertion sociale n'a jamais fait partie de la mission de l'entreprise. D'ailleurs, celle-ci ne reçoit pas de financement en conséquence. Les entreprises d'économie sociale, dit-elle, ne sont pas des entreprises d'insertion, mais existent pour créer des emplois de qualité et offrir des services de qualité » (Entrevue n°1, 2000a : 2).

L'embauche du personnel, initialement prévu pour juin 1997, n'a pu avoir lieu à cette date en raison de la poursuite des discussions concernant l'accessibilité des services pour les personnes âgées les plus démunies. En effet, « le projet proposait un coût horaire minimal à 1\$ » (Entrevue n°8 : 3). Or, le maximum d'aide financière fixé par le ministère des Finances ne permettait pas aux personnes âgées à faible revenu de bénéficier des services de l'entreprise (Plumeau, chiffon et compagnie, 1998 : 5-7).

Cette question a constitué un point litigieux au cours du processus de démarrage de l'entreprise. En effet, les membres fondateurs tenaient fortement à la question de l'accessibilité des services aux personnes âgées les plus démunies. Or, la Régie ne soutenait pas la proposition d'offrir des services à 1 \$. Les membres fondateurs ont donc menacé de ne pas démarrer le projet. Mais, lorsque vous êtes « si près du but, indiquait en entrevue l'un des membres fondateurs, même si ce n'[était] pas exactement ce qu'on voulait; [nous avons accepté parce que] il y avait la crainte de ne pas aller jusqu'au bout » (Entrevue n°8, 2000 : 4). Un second compromis a donc dû être accepté. Il a été convenu de « supporter le prix de vente à quatre dollars de l'heure pour les personnes âgées les plus démunies et [de] travailler à trouver des solutions à long terme en collaboration avec le Chantier de l'économie sociale et les partenaires régionaux » (Plumeau chiffon et compagnie, 1998 : 5). Les premières embauches débiteront enfin en août 1997 et les premiers services seront rendus en septembre de la même année.

1.7 Le choix du statut juridique

Les membres du comité promoteur souhaitaient instaurer prioritairement une structure décisionnelle multi-partenaire où était favorisé l'empowerment à la fois des usagers et des producteurs de services. Le comité s'est donc penché sur la question du statut juridique. Quatre possibilités ont été envisagées : la création d'une coopérative de travailleurs, d'une coopérative d'usagers, d'une coopérative de solidarité et d'un organisme à but non lucratif (OBNL). Le comité a écarté les deux premières très rapidement. En effet, il était, selon lui,

difficile d'intégrer une structure décisionnelle multipartite dans le cadre d'une coopérative de travailleurs ou d'usagers. [...] la décision [...] aurait toujours appartenu aux travailleurs ou aux usagers selon le cas [mais pas aux deux]. De plus, le fait qu'une coopérative de travailleurs soit une entreprise à but lucratif [limitait] beaucoup les perspectives de financement (Comité promoteur, 1995: 2-3).

Le comité a dû se pencher plus longuement sur les deux autres possibilités : la formule de coopérative de solidarité et l'OBNL. Ces deux formules peuvent toutes les deux avoir plusieurs catégories de membres représentés au conseil d'administration (usagers, travailleurs, organismes du milieu). Toutefois, compte tenu du manque d'information et de la complexité des démarches d'incorporation, du niveau de responsabilité des administrateurs, de la possibilité d'encadrer la double mission dans les règlements (services d'aide domestique à domicile et insertion), de l'admissibilité aux divers programmes de financement et de la nécessité d'agir rapidement, la possibilité de choisir l'organisation coopérative de solidarité fut écartée. C'est donc l'OBNL qui a été retenu comme statut juridique pour fonder Plumeau, chiffon et compagnie.

Par ailleurs, même si elle a été subventionnée comme une entreprise d'économie sociale cela ne constituait pas un objectif initial. Ce statut est plutôt venu offrir un appui financier à un projet déjà existant en dehors de la volonté politique de créer un projet d'économie sociale. Plumeau, chiffon et compagnie s'est donc inscrit a posteriori dans une dimension d'économie sociale à la suite de la tenue du Sommet socio-économique de l'automne 1996. Soulignons que deux autres entreprises d'économie sociale en aide domestique implantées sur l'île de Montréal présentent sur ce point des conditions d'émergence similaires. Il s'agit de Coopératout (quartier Villeray) et de la Maisonnette (Sud-ouest de l'île) (Entrevue n°8, 2000).

Nous avons, dans le chapitre qui s'achève, situé Plumeau, chiffon et compagnie dans son contexte d'émergence et retracé l'histoire de sa mise sur pied. Nous allons, dans la partie suivante, nous pencher sur le rôle des acteurs sociaux impliqués.

2. LES ACTEURS DE PLUMEAU CHIFFON ET COMPAGNIE

Plumeau, chiffon et compagnie compte actuellement sur différentes catégories d'employés : les préposés à l'entretien ménager, le personnel administratif, les membres du conseil d'administration et les usagers. L'entreprise a embauché ses premiers employés en août 1997 et le nombre d'employés est en constante augmentation depuis cette date. Au 31 mars 1998, l'entreprise comptait 11 employés dont huit préposés de terrain. En septembre 2000, 39 employés, dont 33 préposés au ménage et six personnes au support administratif étaient à l'emploi de l'entreprise.

Par ailleurs, comme nous l'avons fait remarquer précédemment, au cours du processus d'émergence, l'entreprise a délaissé le volet insertion de sa mission telle qu'élaborée lors de la définition du projet. Désormais, Plumeau, chiffon et compagnie existe pour créer des emplois stables et de qualité et ne se situe plus dans une logique d'insertion. Le profil de sa main-d'œuvre s'en trouve donc changé, car les emplois de l'entreprise ne sont pas des emplois temporaires visant une intégration progressive vers le marché de l'emploi traditionnel. Les emplois qu'elle offre sont plutôt des postes permanents qui s'adressent, non pas exclusivement à des personnes en parcours d'insertion, mais à des demandeurs d'emploi.

2.1 Les préposés à l'entretien ménager

Nous nous attacherons, dans cette section, à dresser un tableau du profil des préposés à l'entretien ménager de Plumeau, chiffon et compagnie. Les éléments qui concernent plus spécifiquement leur activité au sein de l'entreprise seront approfondis dans la partie de la monographie réservée à la description des services produits (section 4.3). Néanmoins, nous pouvons brièvement rappeler que l'activité se concentre autour du ménage régulier et du grand ménage (entretien des planchers, époussetage, lavage des vitres, etc.).

Pour étudier cette dimension, nous avons eu recours à un questionnaire. Dix-neuf employés de terrain sur 24 ont répondu à ce questionnaire qui leur a été remis à l'issue d'une réunion d'équipe (soit près de 80 % d'entre eux), ce qui nous a permis de dresser un bref portrait socio-démographique de ces employés. Nous cherchions par l'entremise de ce questionnaire à connaître, entre autres, la durée d'emploi des préposés et leur situation précédant cet emploi. Voici donc présentées, dans les deux tableaux ci-dessous, les données que nous avons colligées.

TABLEAU 1

Données socio-démographiques de 19 préposés à l'entretien ménager de Plumeau, chiffon et compagnie

Âge					Sexe		Lieu de naissance	
Entre 16 et 25 ans	Entre 26 et 35 ans	Entre 36 et 45 ans	Entre 46 et 55 ans	56 ans et +	Femmes	Hommes	Québec	Hors Québec
4	4	5	5	1	9	10	14	5

Compte tenu des perceptions concernant le domaine dans lequel Plumeau, chiffon et compagnie opère, nous nous attendions à rencontrer une main-d'œuvre à dominante féminine. Or, dans les faits, l'entreprise compte 50 % d'hommes parmi l'ensemble de ses préposés. Toutefois, nous ne possédons pas les informations nécessaires pour caractériser l'évolution de ce chiffre depuis les débuts de l'entreprise.

De même, concernant les tranches d'âge les plus représentées parmi les préposés à l'entretien ménager, nous avons fait l'hypothèse d'une main-d'œuvre relativement plus âgées (45 ans et plus) ayant auparavant travaillé de façon non déclarée chez des particuliers. Or, seulement six des préposés ont effectivement plus de 45 ans, alors que huit d'entre eux (plus de 40 %) ont entre 19 et 35 ans et que cinq préposés se situent dans la tranche d'âge moyenne (36/45 ans). La moyenne d'âge des 19 préposés ayant répondu au questionnaire (37 ans) se situe d'ailleurs dans cette tranche d'âge. Ainsi, notre hypothèse de départ tend à être infirmée puisque l'âge moyen de la main-d'œuvre de Plumeau, chiffon et compagnie ne semble pas présenter d'écart majeur avec l'ensemble de la main d'œuvre québécoise.

TABLEAU 2

Niveau d'études et durée d'emploi de 19 préposés à l'entretien ménager de Plumeau, chiffon et compagnie

Niveau d'études			Durée d'emploi à Plumeau		
Secondaire	Cégep	Universitaire	Moins de 3 mois	De 3 à 12 mois	12 mois et plus
12	6	1	6	5	8

Concernant leur profil professionnel, on constate que la majorité des travailleurs n'ont pas été éloignés du marché de l'emploi de façon durable. Même si, parmi eux, certains ont connu des périodes de chômage, ils sont demeurés dans une dynamique d'emploi et ils ont cumulé des expériences de travail diverses. Sur les 19 personnes interrogées par questionnaire, quatre étaient au chômage avant de travailler à Plumeau, chiffon et compagnie, cinq recevaient des prestations de la sécurité du revenu, six occupaient un autre emploi et une personne travaillait au noir. Des trois autres employés, une était aux études (CEGEP), une autre en voyage hors du pays et une dernière faisait de la couture à domicile. Deux de ces employés ont d'ailleurs suspendu leurs études et travaillent dans l'entreprise en attendant de choisir une autre orientation scolaire. Pour ces derniers, Plumeau, chiffon et compagnie apparaît comme un lieu de recul permettant d'aborder le monde du travail et de réorienter leur carrière.

En ce qui à trait au niveau de scolarité, 12 des employés ont un diplôme de cinquième secondaire, six ont fait des études collégiales et une personne a fait des études de niveau universitaire. Par ailleurs, en ce qui à trait à l'origine ethnique, mentionnons que plus du quart des employés ayant répondu au questionnaire (5/19) sont nés ailleurs qu'au Canada.

2.2 Le personnel administratif

Le personnel administratif compte six personnes et se compose des deux chefs d'équipe, de la directrice, d'une contractuelle en ressources humaines, d'une adjointe administrative et d'une commis réceptionniste. Cette équipe est constituée en totalité de femmes dont la moyenne d'âge est de 35 ans. Si on ajoute ces six femmes aux 26 employés de terrain, la proportion de femmes dans l'entreprise augmente pour atteindre 59,4 %.

La représentante du personnel au conseil d'administration travaille dans l'entreprise depuis sa mise sur pied en 1997. D'abord, elle a travaillé deux mois comme préposé de terrain pour ensuite accéder au poste de chef d'équipe. Elle est, parmi le personnel administratif, l'employée qui a le plus d'ancienneté. Par ailleurs, en octobre 1997, l'entreprise a connu un changement de direction avec le départ de la première directrice générale. L'actuelle directrice est en poste depuis fin 1997. La personne en charge de la gestion des ressources humaines a été recrutée quant à elle en janvier 2000 ; son contrat prend cependant fin en décembre prochain. Nous n'avons pas d'information concernant la commis de bureau et l'adjointe administrative. On peut constater au sein de l'entreprise que l'équipe administrative semble assez stable du point de vue du roulement du personnel, ce qui contraste avec la situation des préposés à l'entretien ménager, comme nous le verrons un peu plus loin.

2.3 Les membres du conseil d'administration

Tous les membres du conseil d'administration sont des bénévoles. C'est d'ailleurs la seule forme de participation bénévole qui existe au sein de l'entreprise. Le conseil d'administration se compose de neuf administrateurs divisés en trois catégories :

- les électifs, qui sont au nombre de six : trois sont élus les années paires, les trois autres les années impaires. Ils sont élus par l'assemblée générale pour un mandat de deux ans ;
- les cooptés, au nombre de deux. Ceux-ci ne sont pas élus par l'assemblée, mais choisis par le conseil d'administration au cours de l'année ;
- et un représentant des employés, choisi par les employés. Cette nomination a lieu au cours d'une réunion d'équipe, quelque temps avant l'assemblée générale annuelle.

La composition du conseil d'administration doit viser un équilibre dans la représentation des quatre quartiers (Centre-Sud, Plateau-Mont-Royal, St-Louis/Mile-End et Centre-Ville) ainsi que dans la répartition des postes attribués aux usagers, aux représentants d'organismes de personnes âgées ou handicapées, de développement de l'emploi ou de l'employabilité et des CLSC¹². Celui-ci doit aussi refléter « la diversité ethno-culturelle et sociale du milieu » (Plumeau, chiffon et compagnie, 1996a : 10). Par ailleurs, comme c'est souvent le cas dans les organismes à but non lucratif, la directrice de Plumeau, chiffon et compagnie assiste aux séances du conseil d'administration, mais elle n'a pas de droit de vote.

Globalement, depuis la création du premier conseil d'administration, seules quelques modifications sont intervenues. Quatre de ses membres, dont le secrétaire, ont quitté le conseil d'administration depuis octobre 1996. Les élections ont lieu au cours de l'assemblée générale annuelle. Celle de juin 2000 aura apporté des modifications supplémentaires à la composition du conseil d'administration. Ainsi, la chef d'équipe a été remplacée dans son rôle de représentante des employés par un des préposés à l'entretien ménager. En outre, un des membres cooptés est devenu un membre électif en remplacement du trésorier du conseil d'administration qui ne souhaitait pas renouveler son mandat pour des raisons de disponibilité professionnelle (Entrevue n°5, 2000). Les femmes sont majoritaires au conseil (seulement deux membres sur huit sont des hommes). Par ailleurs, il est à noter que les deux représentantes des usagers (grand public, personnes en perte d'autonomie et personnes référées) sont des personnes âgées.

¹² Un seul représentant des trois CLSC est présent au conseil d'administration. Chaque CLSC délègue à tour de rôle un représentant au sein du conseil d'administration. La rotation se fait tous les deux ans. Toutefois, les règlements généraux ne prévoient pas de siège réservé expressément aux représentants des CLSC au conseil d'administration.

Pour conclure sur ces trois groupes d'acteurs — membres du conseil d'administration, personnel administratif et préposés à l'entretien ménager —, disons pour le moment qu'on peut faire le constat d'un personnel à dominante féminine. En outre, les femmes sont aussi majoritaires dans les sphères décisionnelles de l'entreprise, c'est-à-dire au sein de la direction, du personnel administratif et du conseil d'administration.

2.4 Les usagers

L'entreprise vise les trois clientèles suivantes : les personnes âgées, les personnes avec des limitations fonctionnelles ou en perte d'autonomie et le grand public¹³ (Plumeau, chiffon et compagnie, 1998 : 9). En avril 2000, Plumeau, chiffon et compagnie comptait 1041 clients (Entrevue n° 2, 2000). Au 31 décembre 1999, dernière date pour laquelle des données étaient disponibles, ces clients se répartissaient comme suit :

- 26 % de la clientèle était composée du grand public (ou de ménages actifs) ;
- 25 % étaient des personnes référées, c'est-à-dire des personnes ayant moins de 65 ans avec des limitations fonctionnelles ;
- et enfin, 49 % étaient des personnes âgées. Une partie importante d'entre elles était des personnes à faible revenu.

Par ailleurs, 52 % de l'ensemble de la clientèle de l'entreprise provient du secteur du Plateau-Mont-Royal, 33 % du quartier Centre-Sud et 15 % du quartier Saint-Louis / Mile-End.

2.4.1 Les personnes âgées

Même si la part du grand public représente une clientèle en augmentation, on s'aperçoit au regard des chiffres précédemment cités que les personnes âgées représentent la portion la plus importante des clients de Plumeau. En effet, la moitié des usagers sont des personnes âgées (49 %). Nous reviendrons plus loin sur cette clientèle et leur vision des services en aide domestique.

¹³ Lors de l'assemblée générale de juin 2000, la directrice a précisé que la clientèle des ménages actifs étaient désormais appelée « grand public ».

2.4.2 Les personnes référées par les CLSC

Ce groupe d'usagers représente toutes les personnes de moins de 65 ans référées par le CLSC. Ainsi, il peut s'agir de personnes avec des limitations fonctionnelles acquises ou temporaires, ou des personnes convalescentes (une mère de famille avec des enfants en bas âge, éprouvée par un accouchement difficile, par exemple).

Il est à considérer que les personnes âgées et les personnes touchées par des limitations fonctionnelles constituent le public cible sur lequel s'est fondé le projet même d'une ressource en aide domestique sur le territoire. Mais pour assurer sa viabilité économique, l'entreprise a dû étendre sa clientèle au grand public.

2.4.3 Le grand public

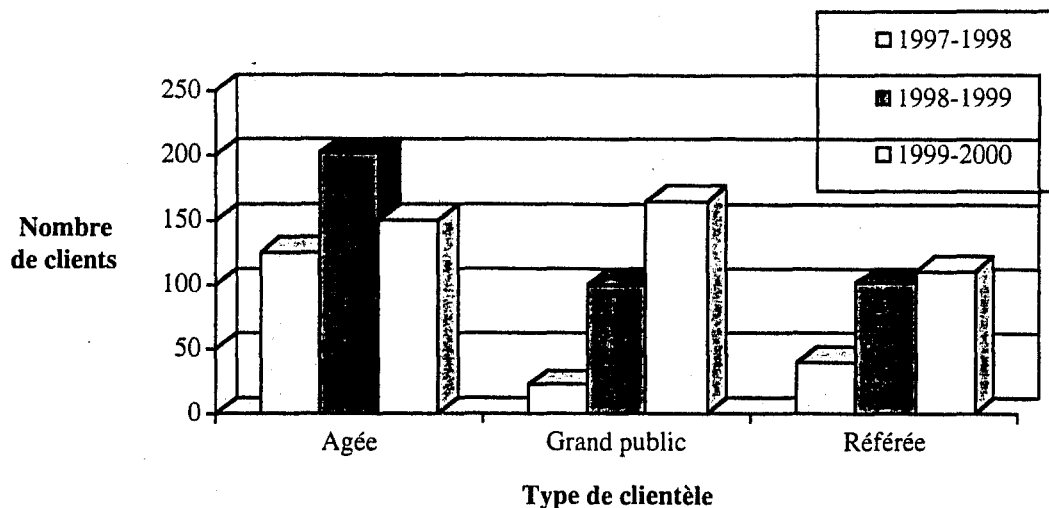
L'augmentation du nombre de clients provenant de la clientèle « grand public » fait partie du plan de promotion de l'entreprise. Ce point soulève la question de la fidélité au projet initial sur lequel repose la création de Plumeau, chiffon et compagnie. En effet, cette ressource a prioritairement été créée pour répondre aux besoins des personnes âgées, mais cette unique clientèle n'aurait pas permis à elle seule, compte tenu de sa capacité financière, d'assurer l'équilibre budgétaire de l'entreprise. C'est pourquoi l'entreprise a dû élargir sa clientèle au grand public. Il importe toutefois d'indiquer qu'il n'existe pas à Plumeau, chiffon et compagnie de liste d'attente.

Par ailleurs, selon la présidente du conseil d'administration, étant donné ses caractéristiques sociologiques, la clientèle « grand public » domiciliée sur le Plateau-Mont-Royal (jeunes professionnels, universitaires, etc.) représente des consommateurs de services davantage sensibilisés à la question de l'économie sociale qui sont peut-être plus portés à soutenir par conviction une entreprise du tiers secteur que d'autres types de clientèles. Cette particularité du territoire du Plateau Mont-Royal constitue un atout pour l'entreprise (Entrevue n° 3, 2000).

L'un des objectifs de l'entreprise pour l'année financière 1999-2000 était l'augmentation du nombre de clients « grand public ». Ainsi, le volume de ces clients est passé de 25 % à 39 % dans l'année. Le segment de marché des clients âgés a, pour sa part, vu son évolution ralentir de 26% au cours de l'année financière 1999-2000 (Plumeau, chiffon et compagnie, 2000). Cependant, malgré cette tendance, les personnes âgées demeurent en valeur absolue la catégorie de clientèle la plus importante pour l'entreprise. Ainsi, la répartition des ventes par catégories de clientèle se dessine de la manière suivante :

Schéma 1

Estimation du nombre de clients de l'entreprise selon le type de clientèle de 1997-1998 à 1999-2000



Source : Plumeau, chiffon et compagnie, 2000

2.5 Le réseau

Il est apparu, dans les différentes entrevues que nous avons réalisées, que Plumeau, chiffon et compagnie semblait entretenir de bonnes relations avec les partenaires du milieu. Selon le trésorier de l'entreprise, « Plumeau est un des leaders dans le milieu et c'est une de ses forces » (Entrevue n°5, 2000 : 8). L'entreprise travaille en effet avec un ensemble de ressources avec lesquelles elle noue des rapports partenariaux plus ou moins forts. Parmi les principaux partenaires, on peut citer le centre d'action communautaire de Montréal (Centre portugais), le Centre d'information communautaire et de dépannage (C.I.D.C), le Forum des citoyens âgés de Montréal, la Maison d'Aurore, la Place Vermeil, le Projet Changement et le Projet P.A.R.T. Certains de ces organismes ont d'ailleurs participé à la mise sur pied de Plumeau, chiffon et compagnie et se sont même investis dans le comité promoteur.

Par ailleurs, comme nous l'avons déjà souligné dans la section consacrée aux membres du conseil d'administration, les règles de l'entreprise concernant la composition même de ce conseil rendent compte de l'importance attachée par les promoteurs au réseautage et à la concertation avec les organismes du milieu (Plumeau, chiffon et compagnie, 1996a). À titre d'exemple, à l'été 2000, le conseil d'administration était composé de membres provenant du CLSC des Faubourgs, du Projet Changement, de la Société de développement de l'avenue Mont-Royal et du Centre carrefour Jeunesse emploi de l'arrondissement Plateau Mont-Royal Centre –Sud (Reuzé, 2000b).

3. LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE

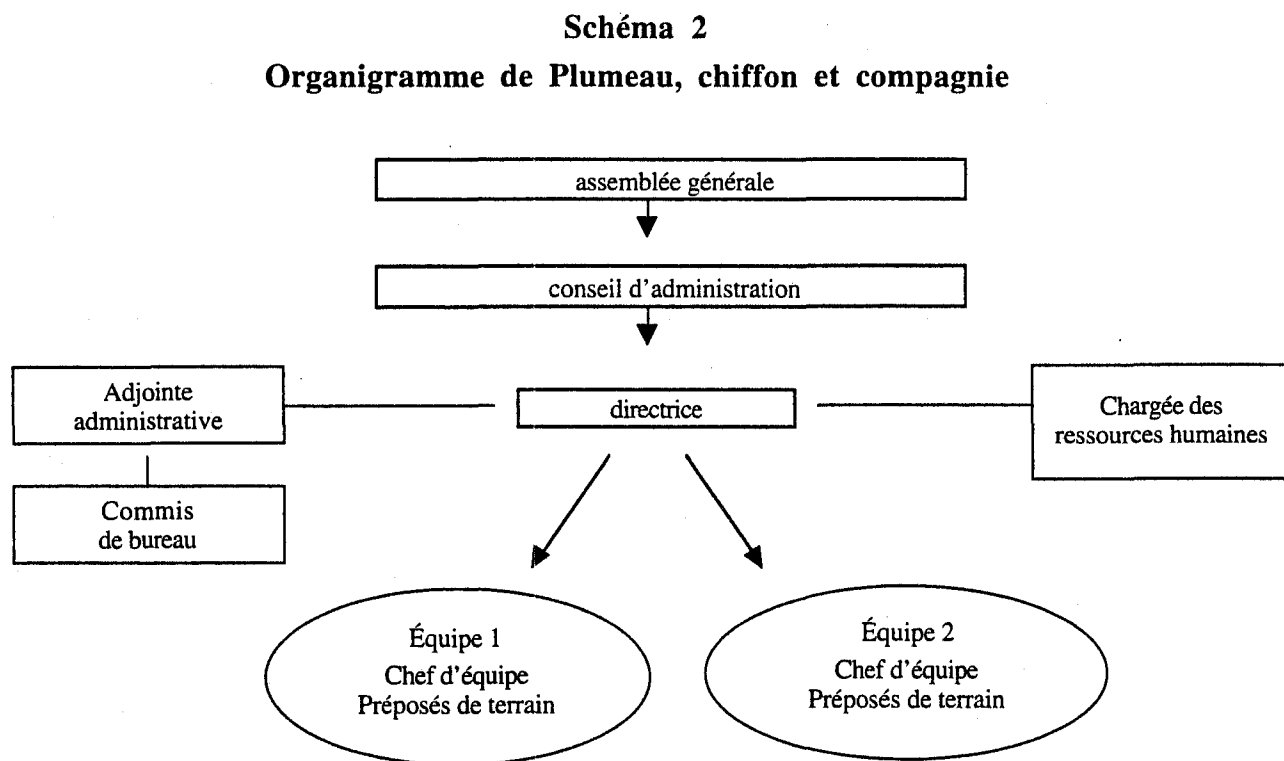
Dans cette section, nous aborderons la question des instances décisionnelles au sein de Plumeau, chiffon et compagnie. Nous tenterons d'abord de repérer les responsabilités inhérentes à chaque poste afin, par la suite, d'identifier les circuits de prise de décision.

3.1 Les rapports de pouvoir à l'interne

On envisagera ici la question du pouvoir en l'analysant sous l'angle du pouvoir formel et informel, du degré d'inclusion des travailleurs de l'entreprise ainsi que de leurs acquis.

3.1.1 Le conseil d'administration et la direction

Il importe tout d'abord de repérer les différentes instances composant la structure de l'entreprise. L'organigramme de Plumeau chiffon et compagnie peut s'illustrer de la manière suivante :



Ayant dans une section précédente présenté la composition du conseil d'administration, nous allons cette fois-ci nous attarder plus particulièrement sur ses modalités de fonctionnement. Le conseil d'administration représente l'instance décisionnelle officielle. Selon la présidente du conseil d'administration, cette instance a un œil sur la rentabilité financière, la politique salariale et

sur la gamme des services offerts (Entrevue n°3, 2000). En outre, il est le gardien du volet social de l'entreprise. Il veille, toujours selon celle-ci, à maintenir des emplois de qualité. Les membres du conseil d'administration « ne sont pas des figurants », indiquait-elle en entrevue. Ils sont vigilants quant à la mission de l'entreprise et cernent très bien ses enjeux. « On a vraiment un conseil d'administration décisionnel qui met en place des outils d'évaluation et fixe des objectifs annuels » (Entrevue n°3, 2000 : 5).

Sans avoir de chiffre précis concernant le taux de participation au conseil d'administration, la directrice estime que celui-ci est bon. Le conseil d'administration n'est pas le lieu de discussion des revendications des employés. Ils y sont toutefois représentés. Leur avis est considéré au cours des réunions d'équipe. Les décisions qui sont prises lors des réunions du conseil leur sont retransmises au cours de ces réunions.

Dans les faits, on remarque que le pouvoir décisionnel de l'entreprise s'organise essentiellement autour des deux pôles que sont le conseil d'administration et la direction. La directrice se présente comme une exécutante du conseil d'administration et elle agit dans les limites de la planification annuelle telle que définie par cette instance. À l'intérieur de ces balises, son champ décisionnel est assez large. Elle estime en tout cas avoir une excellente marge de manœuvre aux côtés du conseil d'administration (Entrevue n° 1, 2000b). Mais il apparaît qu'elle exerce un rôle vraiment central dans le fonctionnement de la structure. En effet, elle a une double intervention auprès du conseil d'administration. Elle agit d'une part en agent du conseil d'administration en veillant à l'application des décisions prises et au respect de ses orientations. D'autre part, par sa connaissance du terrain et son action quotidienne dans l'entreprise, elle nourrit le conseil d'administration d'éléments de réflexion et de questions à traiter pour assurer son bon fonctionnement.

Comme on peut le voir dans l'organigramme, il n'y a pas, à Plumeau, chiffon et compagnie, de comité exécutif, le conseil d'administration ayant fait le choix de ne pas en créer. Mais il semble, d'après ce qui ressort des entrevues, qu'il existe toutefois un circuit décisionnel informel entre la directrice, le trésorier et le secrétaire du conseil d'administration. Ainsi, lorsque la directrice a une décision importante à prendre entre deux réunions du conseil d'administration, elle n'hésite pas à consulter au préalable la présidente du conseil d'administration et dans certains cas le trésorier et le secrétaire. On peut donc penser que se dessine une trajectoire décisionnelle informelle entre ces deux membres du conseil d'administration et la direction de l'entreprise. « Elle nous contacte pour s'assurer qu'elle a l'approbation si ce n'est du conseil, au moins de ce comité

restreint. Pour les questions financières qui ont une importance à long terme, le conseil est consulté régulièrement », dit en entrevue l'un des membres concernés (Entrevue no 3, 2000 : 4).

3.1.2 L'assemblée générale et le membership

Depuis sa fondation, Plumeau, chiffon et compagnie tient une assemblée générale une fois par année, au mois de juin. Les règlements généraux de l'entreprise confère à l'assemblée générale les fonctions suivantes: réception du bilan et des états financiers annuels ; ratification des règlements adoptés et actes posés par le conseil d'administration depuis la dernière assemblée des membres ; nomination du vérificateurs des comptes et élection des membres du conseil d'administration (Conseil d'administration provisoire, 1996 : 7). Le projet de mise sur pied de Plumeau, chiffon et compagnie a lui-même été élaboré au cours d'assemblées auxquelles participaient les organismes œuvrant auprès des personnes âgées sur le territoire. Tous ces participants sont d'ailleurs réinvités à l'assemblée générale chaque année.

Selon la directrice, de 20 à 30 personnes en moyenne sont présentes à l'assemblée générale (Entrevue n°1, 2000b). Quelques clients y assistent. Il s'agit de personnes âgées, invitées par la présidente, faisant également partie, pour la plupart, du Projet Changement (organisme communautaire de personnes âgées). La directrice se dit satisfaite du taux de participation sachant qu'il est difficile de motiver les gens à assister à ce type d'instance (Entrevue n° 1, 2000b). Lors de l'assemblée générale du 20 juin 2000, à laquelle nous avons assisté, une douzaine de personnes étaient présentes. De ce nombre, sept personnes étaient des membres du conseil d'administration. Le taux de participation semble donc en baisse au vue des années précédentes.

Comme le quorum fixé dans les règlements généraux de l'entreprise pour la tenue de l'assemblée générale est de 11 membres individuels, la participation à la dernière assemblée générale était tout juste suffisante (Plumeau, chiffon et compagnie, 1996a : 8). Par ailleurs, on retrouve au sein de l'assemblée générale le même caractère convivial et chaleureux qui existe au sein de l'entreprise. Une réelle bonne entente se faisait sentir entre les personnes présentes (Reuzé, 2000b).

On peut penser que cette faible participation n'est peut-être pas étrangère à l'absence de membership à Plumeau, chiffon et compagnie. La constitution de ce membership fait partie des projets de l'entreprise à long terme. Mais il demeure de l'ordre du souhait et non des objectifs planifiés dans un avenir rapproché. La directrice estime qu'il y a de nombreux autres chantiers prioritaires sur lesquels travailler avant de s'attaquer au membership. L'un des organisateurs communautaires de CLSC présents lors de la mise sur pied de l'entreprise a néanmoins le mandat

de travailler en collaboration avec la directrice au développement de celui-ci. Cependant, ce mandat est pour le moment mis entre parenthèse (Entrevue n° 9, 2000).

3.1.3 L'inclusion des employés et des usagers

L'inclusion des employés aux instances de gestion et d'organisation de l'entreprise se fait, dans un premier temps, par la représentation des salariés au conseil d'administration. Mais, à cet égard, un des membres du conseil d'administration indiquait que « le pouvoir de décision du représentant des employés est limité » (Entrevue n° 4, 2000 : 8). D'autre part, la refonte du Code civil, en 1994, rend son rôle plus complexe dans la mesure où il ne permet pas de débattre, au cours des séances du conseil, de propositions concernant les conditions de travail des employés.

Cette inclusion peut prendre également la voie des réunions d'équipe. Toutefois, il semble que les discussions au cours de ces réunions soient placées davantage sous le signe de la transmission d'information de la part de la direction aux employés et qu'elle ne soit pas le lieu de débats sur les orientations de l'entreprise. Nous aborderons de nouveau cette question des réunions d'équipe dans la section de la monographie consacrée à l'organisation du travail.

Quant à l'implication des usagers, elle semble se limiter pour le moment à la présence de deux représentants au conseil d'administration et à des contacts téléphoniques ponctuels auprès des usagers afin de vérifier la qualité des services. Une participation plus large et dynamique pourrait se réaliser par l'entremise de la constitution d'un membership impliqué dans les activités de l'entreprise. Or, étant donné le contexte dans lequel se développe l'entreprise, qui amène la direction à centrer ses efforts principalement sur la viabilité économique, l'instauration d'un tel membership relève encore d'un projet futur. Il faut toutefois souligner que la participation active d'un membership reste une chose difficile à actualiser pour l'ensemble des associations, des coopératives et des entreprises d'économie sociale.

Le défi est d'autant plus imposant pour une jeune entreprise comme Plumeau, chiffon et compagnie qu'elle déploie ses activités dans un contexte institutionnel mouvant (modification des programmes de financement, programmation des services variables selon les territoires, remise en question de la politique d'accessibilité des services, etc.) et qu'elle doit au même moment consolider sa base démocratique. Une façon de favoriser la mise sur pied d'un tel membership serait peut-être de l'envisager comme un élément important du fonctionnement de l'entreprise participant, non seulement à son développement social, mais favorisant également son essor économique. Mais cette éventualité ne pourrait se concrétiser sans l'établissement de liens plus explicites entre les dimensions sociales et économiques de l'entreprise.

3.1.4 *Les acquis des producteurs salariés*

Le salaire horaire des employés de terrain est au départ de 8,00 \$. Après trois mois, celui-ci passe à 8,30 \$. Il s'élève à 8,75 \$ après un an d'emploi au sein de l'entreprise pour atteindre 9,29 \$ après deux ans. L'augmentation des salaires (5 % par année) demeure conditionnelle à la qualité du travail, excepté pour le passage du premier échelon de 8,00 \$ à 8,30 \$ après la période de probation des trois premiers mois. Une évaluation formelle du travail a lieu tous les ans. La rémunération du personnel administratif n'est pas bâtie selon les mêmes échelles de calcul. Le montant de leurs salaires varie entre 21 000 dollars et 40 000 dollars par année. Par ailleurs, la rémunération de la directrice compte parmi les plus élevées des entreprises d'économie sociale. Ceci résulte d'un positionnement affirmé du conseil d'administration, qui a, d'ailleurs, sur cette question pris position contre la Régie régionale qui s'opposait à ce barème (Entrevue n° 4, 2000).

L'ensemble des employés de terrain est recruté pour du travail à temps plein, mais le temps de travail par semaine peut varier entre 28 et 45 heures. L'entreprise garantit un minimum de 30 heures par semaine aux employés disponibles pour travailler à temps plein. La moyenne se situe autour de 34 heures. Les employés connaissent leur emploi du temps le jeudi pour la semaine suivante. Au moment du recrutement, ces derniers s'engagent à se rendre disponibles au moins une soirée par semaine. Mais, dans les faits, la directrice précise qu'ils n'y ont jamais eu recours. Néanmoins, les employés peuvent parfois travailler les fins de semaine, notamment pour les grands ménages. Il n'existe pas de personnel spécifique pour le grand ménage. Ces interventions se font à deux et, dans la mesure du possible, on tente de constituer des équipes mixtes, c'est-à-dire composées d'un homme et d'une femme. Or, il arrive que deux préposés n'aient pas de disponibilité commune dans la planification de leur horaire, c'est alors sur le temps de la fin de semaine que des créneaux sont dégagés.

Quant aux modalités de promotion interne, le passage de préposé de terrain à chef d'équipe est le seul circuit ayant été identifié au sein de l'entreprise. Les deux chefs d'équipe actuellement en poste ont été recrutés de cette manière. Le projet de création d'un troisième poste de chef d'équipe prévoit un recrutement selon les mêmes modalités. Le poste de préposé formateur — unique dans l'entreprise — peut également constituer une forme de promotion puisque celle-ci se voit attribuer des responsabilités supplémentaires.

3.1.5 La culture d'entreprise

Deux aspects majeurs semblent caractériser la culture d'entreprise de Plumeau, chiffon et compagnie. Ces deux éléments sont liés par une donnée commune : ils reposent principalement sur le style de direction pratiquée par la directrice et les orientations que celle-ci cherche à insuffler à l'entreprise. Il s'agit, d'une part, des stratégies préconisées par la direction pour développer l'entreprise. La publicité faite autour de l'entreprise par le biais des affichettes, des passages dans les émissions télévisées, de la publicité faite dans les journaux, des stratégies mises en place pour rejoindre les publics cibles sont autant d'éléments démontrant la volonté de l'entreprise de faire connaître ses services et d'accroître le volume de ses ventes, notamment auprès du grand public.

Par ailleurs, et ceci constitue le second élément caractérisant Plumeau, chiffon et compagnie, la directrice a la volonté d'établir une ambiance de travail conviviale au sein de l'entreprise. Nous avons pu le constater lors de l'observation de la réunion d'équipe et de l'assemblée générale et, de façon plus informelle, lorsque les entrevues ont eu lieu dans les locaux de l'organisme : un réel sentiment de camaraderie règne au sein de l'entreprise. En fait, on peut penser, étant donné le rôle stratégique qu'elle joue et la taille relativement modeste de Plumeau, chiffon et compagnie, que la personnalité de la directrice est d'une grande importance et représente un facteur central pour comprendre le mode de fonctionnement de l'entreprise. Dans les entrevues, il est apparu que l'ensemble du personnel et des membres du conseil d'administration entretenaient de bonnes relations avec la directrice.

Lors de la réunion d'équipe à laquelle nous avons assistée, nous avons été à même de constater l'impact du style de gestion pratiqué par la directrice qui maintient des rapports chaleureux et personnalisés avec le personnel de l'entreprise (Reuzé, 2000a). Ce type de gestion souple et singulière, se rapprochant à certains égards des rapports que peuvent entretenir entre eux les membres d'une même famille, assure la cohésion des rapports de travail dans l'entreprise. Cette cohésion semble se maintenir également à partir d'un réel souci de justice et de bien-être pour tous les employés de l'entreprise et la volonté de maintenir des services de qualité pour la clientèle. Enfin, certaines pratiques de gestion de l'économie de marché n'y sont pas absentes, compte tenu de l'insertion de l'entreprise dans un marché compétitif (notamment par rapport au travail au noir et aux agences privées) et des contraintes inhérentes au mode de financement public dont elle dispose qui force l'entreprise à accroître sa clientèle « grand public », c'est-à-dire le segment de marché rapportant un maximum de revenus autonomes (c'est-à-dire d'autofinancement) dans les opérations de l'entreprise.

Pour reprendre les catégories définies par Boltanski et Thévenot (1991), disons que la culture d'entreprise à l'oeuvre à Plumeau, chiffon et compagnie semble se rapprocher d'un compromis entre trois « mondes communs » soit : le « monde domestique » (rapport de proximité avec les employés, approche bienveillante, souçi d'accomodement des horaires de travail selon la situation personnelle des employés, etc.), le « monde civique » (volonté de développer un esprit de groupe et un sentiment d'appartenance collective, respect scrupuleux des droits des employés, adhésion fédérative de l'entreprise, etc.) et le monde « marchand » (développement d'une stratégie de marketing, priorisation des objectifs économiques, accroissement du financement privé, etc.). Les légitimations invoquées pour établir la hiérarchisation des objectifs de l'entreprise et les modes d'autorité qui prévalaient dans l'entreprise, empruntent des éléments à ces trois dimensions.

3.2 Les rapports avec l'extérieur

On abordera, dans cette partie, la question du partenariat de Plumeau, chiffon et compagnie. Ce point a déjà été partiellement abordé dans la section portant sur le réseau de l'entreprise, mais nous nous arrêterons ici plus particulièrement sur les partenaires n'ayant pas de représentation au conseil d'administration. La Régie régionale de Montréal-centre et le Regroupement des entreprises d'économie sociale en aide domestique du Québec (REESADQ) représentent ainsi deux interlocuteurs extérieurs très importants.

Plumeau, chiffon et compagnie est en effet affiliée au REESADQ depuis sa création, en septembre 1998. L'entreprise en était d'ailleurs l'un des membres fondateurs. Elle a en effet travaillé au sein de son conseil d'administration provisoire et « elle a soutenu activement l'organisation de son assemblée de fondation » (Plumeau, chiffon et compagnie, 1999 : 7). Ce regroupement permet à l'entreprise d'être soutenue dans ses négociations avec les instances publiques et les bailleurs de fonds (Entrevue n° 1, 2000b). Comme l'a évoqué l'un des membres fondateurs au cours de nos travaux, « dès que Plumeau, chiffon et compagnie fût confronté à faire des compromis au regard de ses objectifs, les promoteurs ont compris que l'établissement d'un rapport de force passait par la concertation entre les EESAD au niveau régional et provincial. Ainsi, l'entreprise a été parmi les ESSAD les plus actives dans la création du COADÎM¹⁴ au niveau de l'île de Montréal et du REESADQ au niveau du Québec » (Entrevue no 9, 2000).

Par ailleurs, les relations avec la Régie régionale semblent quelque peu laborieuses et ce, particulièrement depuis que l'entreprise a pris position contre la formation octroyée par la Régie à ses préposés (Entrevue n°1, 2000a : 7). La direction de Plumeau, chiffon et compagnie a plutôt

¹⁴ Comité d'aide domestique de l'île de Montréal.

choisi de se tourner vers une formation dispensée à l'interne au sein même de l'entreprise. La directrice estime qu'outre un contenu technique différent, les deux formations n'ont pas les mêmes valeurs de base.

Par ailleurs, les partenaires financiers sont relativement nombreux (ministères des Finances, ministère de l'Emploi et de la Solidarité, ministère de la Santé et des Services sociaux, Ville de Montréal, etc.), ce qui multiplie les interlocuteurs et ne facilite pas les démarches, selon la directrice (Entrevue n° 1, 2000b). Mais Plumeau, chiffon et compagnie a également d'autres interlocuteurs intervenant dans divers secteurs avec qui l'entreprise entretient des rapports plus ponctuels, comme, par exemple, les services d'immigration avec lesquels la direction a entrepris des démarches afin de régulariser le statut d'un employé immigrant (Table ronde, 2000). Enfin, soulignons que l'entreprise a publié un guide d'information dans le but « de parfaire ses relations avec les partenaires » (Plumeau, chiffon et compagnie, 2000 : 2). Ce guide a été distribué aux CLSC, à plusieurs organismes communautaires et aux OSBL d'habitation du territoire couvert par l'entreprise.

Les CLSC sont également des partenaires d'importance dans la mesure où ils réfèrent la clientèle ayant des limitations fonctionnelles quelqu'en soit l'âge, qu'il s'agisse de perte d'autonomie permanente ou temporaire. Cette clientèle fait l'objet d'une évaluation systématique lui permettant ainsi d'être orientée vers Plumeau, chiffon et compagnie et de bénéficier de l'aide financière octroyée par le gouvernement du Québec sans laquelle elle ne pourrait, pour la plupart, s'offrir les services de l'entreprise. Les CLSC et les partenaires ont référé 81 % de la clientèle des personnes âgées et des personnes référées ainsi que 30 % de la clientèle « grand public » (Plumeau, chiffon et compagnie, 1999 : 4-9). Les CLSC ont donc un rôle important à jouer dans la référence de ces clientèles. L'entreprise observe, à ce propos, une légère augmentation des références et particulièrement en ce qui concerne le CLSC des Faubourgs (Plumeau, chiffon et compagnie, 2000). Les CLSC ont en outre un rôle important à jouer dans l'évaluation des besoins. Dans le cas d'une personne âgée, une évaluation systématique de la demande est effectivement faite pour déterminer si le besoin ne va pas au-delà de l'entretien ménager avant de référer la personne à Plumeau, chiffon et compagnie (entrevue n°7,2000).

Des réunions de concertation ont lieu avec les coordonnateurs des services de maintien à domicile des trois CLSC et la directrice de Plumeau, chiffon et compagnie. Ces réunions ont notamment permis de coordonner les interventions de chacune des parties pour l'élaboration d'un protocole d'entente. Cela a donné la possibilité aux CLSC de prendre des orientations différentes en matière d'entretien ménager. Pour le CLSC des Faubourgs, par exemple, tous les usagers

demandeurs de services ménagers ne sont pas automatiquement référés à l'entreprise. Le CLSC des Faubourgs a en effet choisi d'assurer les services d'entretien ménager lorsque ceux-ci sont couplés avec des soins d'hygiène ou avec un service de préparation des repas (Entrevue n° 7, 2000).

Dans le cas des personnes handicapées, une directive de la Régie régionale précise que les services d'entretien ménager sont assurés soit par les CLSC soit par une EESAD, et qu'ils pourront être financés par l'allocation directe ou par le chèque emploi service. Dans ce dernier cas, les coûts d'intervention sont donc pris en charge par le CLSC de sorte que la personne handicapée n'ait rien à déboursier.

Du point de vue de la mission du CLSC, les soins à la personne sont toujours prioritaires par rapport aux travaux ménagers. La représentante des CLSC au conseil d'administration estime que la création de Plumeau, chiffon et compagnie a permis aux CLSC, du moins dans celui au sein duquel elle travaille, de développer davantage les activités de la vie quotidienne (AVQ) rattachées aux soins à la personne. Dans le cadre du partage des rôles avec les membres de la famille, il apparaît que le ménage est ce que les familles délèguent en priorité à un service extérieur. En effet, selon la représentante des CLSC, la famille contribue aux activités de la vie quotidienne (AVQ) du parent vieillissant dans la mesure où elle peut les intégrer à ses propres activités (Entrevue n°7, 2000). Ainsi, une dame fera les courses de sa mère en même temps que les siennes, une autre préparera les repas de son père en préparant les siens. À la différence des courses ou de la préparation des repas, le ménage nécessite une présence continue de plusieurs heures au domicile de la personne et ne peut se faire conjointement avec une autre activité. C'est pourquoi ce service est peut-être plus rapidement qu'un autre délégué à un service extérieur, concluait la représentante du CLSC (Entrevue n° 7, 2000 : 4).

4. LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE

4.1 Les objectifs et les priorités de l'entreprise

4.1.1 Les objectifs

Selon la documentation produite par l'entreprise, le but poursuivi par Plumeau, chiffon et compagnie est :

[l'amélioration] des conditions et de la qualité de vie de la population des quartiers Centre-Sud, Plateau-Mont-Royal et Saint-Louis/Mile-End, en contribuant à éliminer les obstacles au maintien à domicile des personnes âgées et des personnes présentant des incapacités fonctionnelles (Comité promoteur, 1996 : 19).

Pour y parvenir, deux objectifs généraux ont été spécifiés :

- Établir et maintenir un service d'entretien domestique pour le bénéfice des personnes âgées, handicapées ou malades, particulièrement celles qui sont socio-économiquement défavorisées;
- offrir des emplois de qualité, correctement rémunérés dans le domaine des emplois non spécialisés (Comité promoteur, 1996 : 19).

À court terme, on vise ainsi à :

offrir des services d'entretien domestique stables et de qualité complémentaires aux autres services de soutien à domicile disponibles dans le milieu; offrir des services accessibles aux personnes les plus défavorisées sur le plan socio-économique; [dans] chacun des quartiers et des différentes communautés culturelles de l'arrondissement; contribuer au soutien des aidants naturels et au maintien de l'autonomie des personnes vivant à domicile par des actions de dépistage et de référence systématiques aux autres ressources du milieu (Comité promoteur, 1996 : 31).

Afin de demeurer fidèle aux objectifs sur lesquels elle a été fondée, la direction de l'entreprise travaille à l'amélioration de certains points de fonctionnement de l'organisation du travail et de la production. Des priorités de travail sont donc dégagées d'une année à l'autre.

4.1.2 Les priorités

La qualité des services a été retenue comme principal axe de développement, l'augmentation du nombre d'heures de services étant directement liée au maintien et à l'amélioration de la qualité des services. Pour atteindre cet objectif, les priorités de Plumeau, chiffon et compagnie se concentrent essentiellement autour du développement du marché, des ressources humaines et des activités administratives. Il s'agit donc de mettre en place des outils pour agir sur ces trois priorités (Plumeau chiffon et compagnie, 1999 : 9).

Concernant le développement du marché, la priorité pour les prochaines années est d'augmenter le nombre d'heures de services dispensés. Des 3 318 heures vendues, en 1998, l'entreprise projette d'atteindre 49 207 heures en 2002. Cet objectif sera possible, d'une part, en répondant « à la demande tout en maintenant la qualité des services » et, d'autre part, par la réalisation d'outils et d'activités promotionnels (Plumeau, chiffon et compagnie, 1999 : 8). Nous reviendrons ultérieurement sur ce point.

Le développement des ressources humaines constitue par ailleurs un axe prioritaire pour l'entreprise. Cet axe se décline selon trois modalités d'intervention : la motivation du personnel, l'implantation d'un plan de formation et l'amélioration du processus de sélection des employés. La question du roulement de personnel est une véritable difficulté à laquelle se trouve confrontée l'entreprise depuis ses débuts. En effet, entre octobre 1997 et mars 1998, c'est-à-dire en cinq mois, 20 personnes ont au total été embauchées pour combler les postes de préposés. « On constate donc une perte de près de 50 % des nouveaux employés », peut-on lire dans un document de l'entreprise (Plumeau, chiffon et compagnie, 1998 : 7). Deux ans plus tard, la directrice estimait que 20 recrutements étaient encore nécessaires pour chaque employé embauché (Entrevue n° 1, 2000b). La rétention des préposés à l'entretien ménager est un enjeu réel pour l'entreprise. Selon la direction, la solution à cette difficulté passe notamment par l'affinement des modalités de recrutement.

À cet égard, il semble que la direction soit en recherche constante de solutions afin de réajuster les conditions d'embauche. Elle procédait d'ailleurs à l'embauche, en janvier 2000, d'une personne chargée de la gestion des embauches et des ressources humaines et compte poursuivre le travail en ce sens. Le bilan annuel fait apparaître une baisse de 20 % du taux de roulement des préposés à l'entretien ménager au 31 mars 2000 par rapport à l'année précédente (Plumeau, chiffon et compagnie, 2000). Malgré cette amélioration, ce taux demeure élevé et l'entreprise poursuit ses efforts. Mais la direction tente aussi d'agir sur la rétention du personnel par la formation,

l'augmentation de la motivation des travailleurs et le développement d'un sentiment d'appartenance à l'entreprise.

L'amélioration de la question de l'organisation administrative est aussi un élément du plan d'action élaboré en 1998. Celui-ci inclut l'actualisation des outils de suivi de la qualité des services ainsi que l'implantation et l'ajustement d'un nouveau logiciel de gestion des activités. Dans le rapport d'activité financière 1999-2000, la direction affirme que l'ensemble de ces objectifs ont été globalement atteints : le système de gestion a été implanté et permet notamment la gestion des horaires. Néanmoins, la directrice indique que la gestion de la facturation reste à améliorer (Plumeau, chiffon et compagnie, 2000).

Par ailleurs, il convient d'indiquer que l'entreprise a déménagé dans de nouveaux locaux, ce qui a favorisé la consolidation de son fonctionnement et sa place dans le milieu. En effet, jusqu'en 1998, l'entreprise était installée au sous-sol d'un établissement qui ne permettait pas d'accueillir les séances du conseil d'administration. Depuis, l'entreprise s'est installée dans des locaux plus spacieux dans un grand bâtiment qui accueille de nombreux autres organismes communautaires. Ce changement de place permet, d'une part, à Plumeau, chiffon et compagnie de disposer d'une meilleure visibilité au regard d'autres partenaires et, d'autre part, jouxtant un arrêt de métro, aux préposés de terrain d'avoir plus facilement accès aux moyens de transport pour se rendre chez les clients. Enfin, ce nouveau lieu, de par sa position géographique centralisée, constitue un point de ralliement pour les préposés.

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

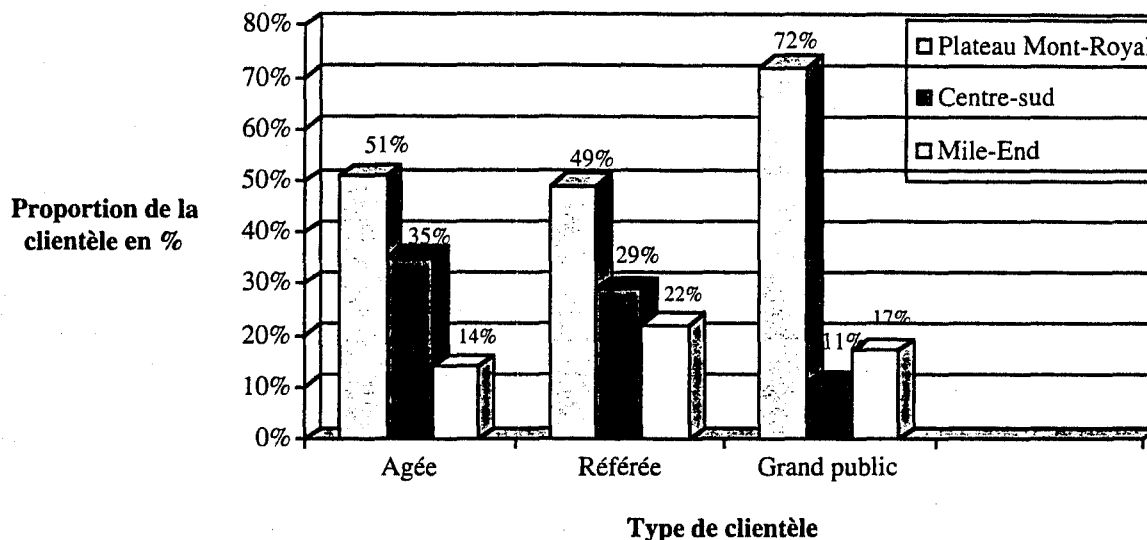
L'entreprise doit composer avec des spécificités territoriales qui se reflètent dans les données démographiques et économiques de sa population. Les trois territoires visés lors de la création de l'organisme sont effectivement ceux qui sont actuellement desservis : 55 % de la clientèle provient du Plateau-Mont-Royal, 28 % du Centre-Sud-Centre-Ville et 17 % habite le secteur Mile-End-Saint-Louis. La majorité de la clientèle de l'entreprise est issue du Plateau-Mont-Royal. Le schéma 3 ci-dessous montre en effet que c'est le territoire du Plateau-Mont-Royal qui fournit à l'entreprise le contingent le plus important de sa clientèle et ce, pour tous les types (âgée, référée et grand public).

En outre, alors que les trois types de clientèles sur les trois territoires se répartissent de manière relativement proportionnelle à leur contribution dans le nombre total de clients de l'entreprise (1^{er} : Plateau-Mont-Royal, 2^{ième} : Centre-sud et 3^{ième} : Mile-End), on observe une seule exception à cette règle : le Centre-Sud, qui fournit la plus faible proportion de clients « grand

public », est au second rang des territoires fournissant le plus de clients à l'entreprise après le Plateau-Mont-Royal.

Schéma 3

Proportion et type de clientèle desservis
par Plumeau, chiffon et compagnie selon le territoire en 1998-1999



Source : Plumeau, chiffon et compagnie, 1999 : 4

Comme le soulignait la directrice, le territoire de Plumeau, chiffon et compagnie se caractérise par un nombre important de petits logements, ce qui représente un double impact : d'une part, la population résidant dans ces logements vit avec de faibles revenus et, d'autre part, du fait de leur espace exigu, ces logements nécessitent un faible nombre d'heures de ménage, ce qui signifie moins de ventes pour l'entreprise. La directrice estime en outre que le programme d'exonération est établi de façon uniforme pour l'ensemble du Québec et ne tient pas compte des spécificités territoriales. En effet, les coûts de revient sont plus élevés en zone urbaine et en milieu rural, alors que la banlieue semble offrir une situation plus favorable aux entreprises d'économie sociale, du fait de la présence d'une population qui dispose de revenus plus élevés et qui est logée dans des logements plus grands pour lesquels un nombre plus important d'heures de services est nécessaire (Entrevue n° 1, 2000a).

Une autre spécificité du territoire desservi par Plumeau, chiffon et compagnie réside dans la présence de communautés d'origines diverses, notamment chinoise, portugaise et italienne. La

directrice constate qu'il est difficile d'atteindre cette clientèle étant donné les différences culturelles et la barrière linguistique. À cet égard, signalons que l'entreprise travaille actuellement avec l'organisme communautaire Service à la famille chinoise pour arriver à trouver des façons de rejoindre la clientèle chinoise. L'un des organisateurs communautaire présent à la fondation de Plumeau, chiffon et compagnie est d'ailleurs chargé de développer des liens avec les différentes communautés de l'arrondissement (Entrevue n° 8, 2000).

4.2 Les aspects stratégiques

Afin de concilier l'ensemble des paramètres précédemment cités (objectifs, priorités d'action, et spécificités territoriales), l'entreprise a dû se doter de moyens stratégiques pour promouvoir ses activités et assurer sa viabilité économique dans le respect des objectifs initiaux. Pour ce faire, la direction a axé sa stratégie sur la promotion de l'entreprise par l'entremise d'actions publicitaires. Elle a fait appel à une firme externe pour la réalisation d'un plan de promotion dont l'objectif est d'augmenter la clientèle « grand public » à la hauteur de 30 % de l'ensemble de la clientèle. Ce plan d'action, qui s'étale sur trois ans, prévoyait des pistes à suivre pour promouvoir les activités de l'entreprise, notamment l'amélioration de son image corporative et la rédaction d'un dépliant publicitaire pour faire connaître ses services (Plumeau, chiffon et compagnie, 1999 : 5). On peut noter, à ce titre, que la référence de bouche à oreille de la clientèle est passée de 9 % à 18 % entre 1998 et 1999 (Plumeau, chiffon et compagnie, 1998), et que cette manière de faire connaître les services a continué de croître au cours de l'année 1999-2000 (Plumeau, chiffon et compagnie, 2000). Pour la direction, c'est là le signe manifeste de la satisfaction des usagers et de la qualité des services rendus par l'entreprise.

Un autre volet de la stratégie de promotion de l'entreprise a consisté à rédiger un document d'information visant « l'ensemble des organismes du milieu œuvrant auprès des personnes âgées et des personnes avec limitation fonctionnelle ». Elle voulait ainsi promouvoir les services offerts et mieux faire connaître l'organisme et ses objectifs (Plumeau chiffon et compagnie, 1999 : 9). L'entreprise a également mis de l'avant un slogan : « Dépoussiérez votre idée du ménage ». Celui-ci a été élaboré afin de redorer l'image des tâches associées à l'entretien ménager. Il a été mis en place suite aux résultats d'une étude de marché sur la perception du ménage auprès du grand public. Des cartes de Noël et un vidéo sur la qualité des ressources humaines ont par ailleurs été réalisés. L'entreprise a également fait l'objet d'un reportage dans le cadre d'une émission réalisée par TVA, « Ces entreprises qui ont du cœur », portant sur les actions novatrices et la qualité de la gestion des ressources humaines (Plumeau, chiffon et compagnie, 2000).

L'entreprise a également fait des affichettes afin de mieux rejoindre certains publics et faire connaître ses services. Quatre affichettes ont ainsi été créées, chacune tentant de mettre en relief les avantages de recourir aux services de l'entreprise. Ainsi, dans la publicité placée dans les garderies, on présente les services de l'entreprise comme une façon de réduire ses activités afin de consacrer plus de temps à sa famille : « Vous souhaitez passer plus de temps avec vos enfants ? » Avec les personnes âgées, on met l'accent sur les bienfaits apportés par l'aide ménagère pour la santé et le bien-être en général : « Un coup de main, ça fait du bien. » Enfin, pour le grand public, on mise sur l'augmentation du temps libre que peut permettre les services d'entretien ménager : « Que faites-vous les fins de semaine ? » Une affichette a également été créée pour le recrutement de nouveaux employés. L'ensemble de ces initiatives visent à affirmer l'image de l'entreprise et à revaloriser le domaine de l'entretien ménager.

Par ailleurs, l'entreprise a dû développer une politique de trois heures minimales de service consécutif afin de rentabiliser les déplacements des préposés au ménage et de faciliter la planification des horaires de travail. En deçà de trois heures de ménage, la gestion des horaires est rendue plus complexe et les annulations ne peuvent être remplacées, ce qui entraîne des contraintes dans la gestion des horaires des employés. Des négociations étaient en cours à l'été 2000 avec les CLSC pour apporter des solutions à ce problème. À cette occasion, certaines propositions ont été avancées. Par exemple, le CLSC pourrait financer l'heure ou l'heure et demie non comblée et verser la somme à Plumeau, chiffon et compagnie. Autre solution envisagée : le CLSC pourrait organiser le regroupement de deux usagers vivant à proximité l'un de l'autre afin de rendre plus rentable les déplacements des préposés à l'entretien ménager. Comme le soulignait la directrice, « nous sommes toujours pris dans une double contrainte : desservir le client dans le besoin et, en même temps, maintenir un coût de revient peu élevé » (Entrevue n° 1, 2000a : 3). Cette problématique concerne plus particulièrement le CLSC des Faubourgs en raison du nombre important de petits logements sur son territoire, pour lesquels — comme indiqué précédemment — trois heures de ménage ne sont pas nécessaires.

4.3 Les services produits

En conformité avec le protocole d'entente négocié par le Chantier de l'économie sociale (Chantier de l'économie sociale, 1997), les services offerts touchent essentiellement l'aide domestique et se déploient autour d'activités concernant le ménage régulier et le grand ménage. Le service de ménage régulier consiste à faire l'époussetage, laver les planchers, passer l'aspirateur et nettoyer la salle de bain, le four et le réfrigérateur. Quant au service de grand ménage, il comprend le lavage des murs et des plafonds, des vitres, des armoires, des garde-robes et des tapis (Comité

promoteur, 1996 : 32). Depuis quelques mois, Plumeau, chiffon et compagnie assure également la lessive. Avant d'être accepté, cet élargissement des services a fait l'objet de discussions au sein du conseil d'administration et avec les CLSC. Notons tout de même qu'au moins un des membres du conseil d'administration de l'entreprise n'était pas favorable à cette orientation (Entrevue n° 4, 2000).

Un des aspects auxquels l'entreprise doit également faire face est « l'aspect social » de sa clientèle. Certains clients sont « difficiles » et ne préviennent pas lors d'annulation de service (Entrevue n° 1, 2000b : 5). Ces désistements de dernière minute ont un coût pour l'entreprise. D'autant que le faible niveau économique d'une majeure partie de la clientèle a une incidence sur le nombre d'heures vendues et, donc, sur le coût du service pour l'entreprise. Un bloc de 10 heures de ménage vendues à 10 clients différents multiplie d'autant le travail administratif (ouverture de dossiers, traitement des contrats, confirmations téléphoniques, etc.). Or, c'est une particularité avec laquelle l'entreprise doit composer. Ces contraintes liées au type de clientèle desservie s'appliquent non seulement pour Plumeau, chiffon et compagnie, mais également pour bon nombre des EESAD implantées sur l'Île de Montréal. Ainsi, le nombre moyen d'heures de service vendues annuellement par client est de 25 heures, alors qu'il est de 250 pour les autres régions (Entrevue n° 1, 2000b : 6), soit 10 fois moins que la moyenne nationale. Ceci peut s'expliquer par la concentration, sur le territoire de Plumeau, chiffon et compagnie — mais aussi sur l'ensemble du territoire de l'île de Montréal — d'un nombre important de résidents à faible revenu.

Comme nous l'avons précisé précédemment, la facturation des services se fait selon des coûts variables en fonction du type de clientèle et de leur revenu. Ces tarifs sont déterminés à partir du PEF du gouvernement du Québec qui encadre les aspects financiers de la production des services. Dans le tableau 3, nous présentons les tarifs horaires moyens que la clientèle doit assumer elle-même (c'est-à-dire la partie non couverte par le PEF) en fonction du statut déclaré:

TABLEAU 3
Tarif horaire moyen des services assumé par la clientèle

Catégorie de clientèle	Tarif horaire moyen assumé
Grand public	11,00 \$
Âgée de plus de 65 ans	5,27 \$
Référée par les CLSC	4,55 \$
<i>Tarif total moyen assumé par la clientèle (toutes catégories confondues)</i>	<i>6,94 \$</i>

Source : Plumeau, chiffon et compagnie, 1998 : 12

4.4 Les données financières

Préalablement à l'étude de la situation financière de l'entreprise, il convient de préciser le contenu du Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique (PEFSAD) (RAMQ, 1999 ; MSSS, 1997). En effet, la situation financière des EESAD en général, et de Plumeau, chiffon et compagnie en particulier, dépend en grande partie des dispositions prévues dans ce programme de financement. Ainsi le programme se décline selon trois modalités. D'abord, une aide fixe de 4 \$ par heure de service est accordée à l'ensemble des usagers. Dans une seconde étape, une aide supplémentaire est allouée aux personnes référées par les CLSC ou aux personnes âgées de plus de 65 ans en fonction de leurs revenus et de la composition familiale du foyer. Cette aide supplémentaire varie entre 0 et 6 \$ de l'heure. Le coût total d'une heure de service ayant été fixé à 14 \$ par l'État québécois, tous les usagers, peu importe leur situation financière, doivent donc déboursier un minimum de 4 \$ de l'heure.

Ainsi, du point de vue de l'entreprise, la facturation des services se fait à partir d'une équation à trois variables : l'aide fixe de 4 \$ de l'heure + l'aide variable qui oscille entre 0 et 6 \$ de l'heure + la contribution de l'utilisateur = 14 \$ de l'heure. Dans le cas d'une personne âgée à faible revenu, par exemple, le montage financier pourrait être le suivant :

Aide fixe accordée par le PEFSAD :	4 \$ /heure
Aide variable accordée par le PEFSAD :	+ 6 \$ /heure
<u>Contribution financière de l'utilisateur :</u>	<u>+ 4 \$ /heure</u>
Coût total de l'heure de services :	14 \$ /heure

Dans le cas de figure opposé, c'est-à-dire une personne aux revenus dépassant les barèmes de l'aide variable (grand public), le montage financier se composera de la manière suivante :

Aide fixe accordée par le PEFSAD :	4 \$ /heure
Aide variable accordée par le PEFSAD :	+ 0 \$ /heure
<u>Contribution financière de l'utilisateur :</u>	<u>+ 10 \$ /heure</u>
Coût total de l'heure de services :	14 \$ /heure

Entre ces deux exemples, représentant les deux extrêmes de l'échelle de tarification, plusieurs déclinaisons financières sont possibles. Mais le PEFSAD ne constitue pas la seule source de financement pour l'entreprise. Les revenus de Plumeau, chiffon et compagnie proviennent également de différents ministères ainsi que de la contribution des usagers. Le tableau 4 ci-dessous permet d'observer l'évolution des sources de financement de l'entreprise depuis 1998.

TABLEAU 4
Proportion et provenance des revenus de Plumeau, chiffon et compagnie
de 1998 à 2000 (en dollars)

	1998	1999	2000	Variation de 1998 à 2000
Clients	19 782 (10,1 %)	91 831 (17,2 %)	171 399 (32,2 %)	151 617
Programme d'exonération financière	22 382 (11,4 %)	88 058 (16,5 %)	187 387 (35,2 %)	165 005
Société québécoise de la main-d'œuvre (SQDM)	78 375 (40,1%)	71 019 (13,3 %)	32 421 (6,0 %)	- 45 954
PAIE	39 559 (20,2 %)	11 541 (2,1 %)	-	- 39 559
Partenariat	30 000 (15,3 %)	-	-	- 30 000
Emploi et solidarité (Emploi Québec)	3 005 (1,5 %)	157 655 (29,6 %)	135 774 (25,5 %)	132 769
Conseil régional de développement de l'île de Montréal (CRDIM)	-	55 815 (10,5 %)	-	- 55 815
Fonds de démarrage (Ministère de la santé et des services sociaux)	-	40 000 (7,5 %)	-	- 40 000
Projet informatique	-	14 000 (2,6 %)	-	- 14 000
Autres (intérêts...)	2 289 (1,17 %)	922 (0,17 %)	4 895 (0,9 %)	2 606
TOTAL	195 392 (100 %)	530 841 (100 %)	531 876 (100 %)	336 484

Source : Plumeau, chiffon et compagnie, 1999 ; 2000

La particularité budgétaire de Plumeau, chiffon et compagnie tient dans la diversification et la perpétuelle évolution de la composition de ses sources de financement depuis sa création en 1997. Certaines de ces subventions sont ponctuelles telles le Fonds de démarrage obtenu du MSSS (40 000 \$), en 1999 et la subvention du CRDIM (55 815 \$) versée aussi en 1999. L'entreprise a également reçu une subvention ponctuelle à titre d'activités partenariales de 30 000 \$ en 1998. D'autres sources de financement ont diminué ou se sont tarées complètement depuis 1998. C'est le cas par exemple des sommes provenant des programmes PAIE (subventions salariales) et des subventions de la SQDM. Ainsi, de 1999 à 2000, l'entreprise est passée de neuf sources de financement différentes à cinq.

Or, au cours de la même période, son budget total est passé de 195 392 \$ à 531 876 \$, soit une augmentation de plus de 170 % en deux ans. La croissance de l'organisme a été fulgurante. Ainsi alors que le nombre de sources de financement diminuait, de 1998 à 2000, les montants provenant des sources restantes augmentaient de manière importante. Les augmentations les plus considérables proviennent des contributions des usagers (+ 151 617 \$) et des sommes provenant du PEF, qui enregistre une hausse de 165 005 \$, de 1998 à 2000. Les montants provenant de ces deux sources, qui représentaient un peu plus de 10 % du budget total de l'organisme en 1998, constituent désormais près du tiers du budget de l'entreprise dans le cas de la contribution des usagers (32,2 %) et plus du tiers du budget total en ce qui a trait au PEF (35,2 %). Ces deux sources totalisent donc à elles seules 67,4 % du budget total de l'organisme en 2000, le reste du financement de l'entreprise provenant en grande partie des subventions salariales du ministère de l'Emploi et de la Solidarité. Celles-ci représentent pour les années financières 1998-1999 et 1999-2000, respectivement 29,6 % et 25,5 % du budget de l'entreprise. Ces chiffres témoignent du dynamisme de l'entreprise dans son milieu et d'une croissance rapide, soutenue presque exclusivement par la hausse du nombre d'heures de services vendues.

Par contre, il n'existe pas de stabilité ni d'assurance à long terme dans les apports financiers. La présidente du conseil d'administration expliquait, dans le bilan annuel 1999-2000 de l'entreprise, que « de façon paradoxale, bien que l'entreprise accroisse ses ventes et connaisse un taux élevé de satisfaction de la clientèle, un cadre de financement inapproprié fragilise son développement » (Plumeau, chiffon et compagnie, 2000 : 2). Le PEF, initialement établi pour trois ans, a été reconduit pour un an seulement, en 1999, selon les mêmes modalités, alors que Plumeau, chiffon et compagnie, par l'entremise du REESADQ, revendiquait la création d'un fonds de développement et de consolidation échelonné sur cinq à six ans. L'entreprise aurait également souhaité la création d'un fonds de disparité pour estomper les différences territoriales, notamment

pour pallier le nombre important de clients par rapport au volume d'heures vendues. L'entreprise souhaiterait également voir passer le coût de revient des services de 14 \$ à 16 \$ l'heure afin qu'il reflète davantage la réalité des coûts encourus pour la production des services. Le REESADQ et la Fédération des coopératives s'entendent d'ailleurs pour affirmer que le coût réel d'une heure de service est évalué à 17 \$ l'heure. Ce chiffre correspond au tarif horaire moyen dans les entreprises ayant atteint leur rythme de croisière.

Selon les estimations du trésorier de Plumeau, chiffon et compagnie, il reste une proportion de 30 % du budget que le gouvernement devra continuer à soutenir directement à l'entreprise, même après cinq ans, car, dit-il, « les personnes auxquelles la structure dispense des services sont des gens malades pouvant décéder à tous moments. La rentabilité à 100 % est utopique. Économiquement, ça n'est pas rentable » (Entrevue n° 4, 2000 : 4-6).

Plumeau, chiffon et compagnie perçoit également un financement du Fonds de lutte contre la pauvreté provenant du ministère de l'Emploi et de la Solidarité ainsi que des subventions salariales individualisées (PAIE). Or, ces deux sources de financement sont des programmes d'aide à l'embauche qui s'inscrivent dans une logique d'insertion. En effet, ces aides ne sont pas récurrentes et l'entreprise doit financer à même ses budgets les salaires des employés embauchés initialement par l'entremise de ces programmes d'insertion. Dès lors, compte tenu de sa structure de financement, et malgré le fait que le volet insertion ait été abandonné dès le départ par les promoteurs, l'entreprise se trouve à composer avec une logique d'insertion.

Par ailleurs, selon plusieurs membres du conseil d'administration, malgré les sommes versées par le PEF, le coût horaire fixe du service demeure élevé pour les personnes à faible revenu. Même à 4 \$ de l'heure, une partie de la clientèle n'a pas les moyens de se payer ces services (Entrevue n° 5, 2000 : 4). L'accessibilité des services pour les personnes âgées constitue ainsi un véritable enjeu à la fois social et économique auquel l'entreprise devra faire face, d'une part, afin de permettre à toutes les personnes requérantes d'obtenir les services dont elles ont besoin et, d'autre part, pour assurer sa survie et son développement à plus long terme.

TABLEAU 5
EXERCICE FINANCIER 1999-2000

	2000	1999
Revenus	(\$)	(\$)
Ventes de services	171 399	91 831
Clients	187 387	88 059
Programme d'exonération		
Subventions		
SQDM	32 421	71 020
Emploi et solidarité	135 774	169 197
Conseil régional de Développement de l'île de Montréal (CRDIM)	-	55 815
Fonds de démarrage	-	40 000
Autres (intérêts bancaires)	4 985	922
	531 876	516 844
Frais d'exploitation		
Frais de vente	397 316	258 651
Frais d'administration	169 370	107 099
Frais financiers	887	119
	567 573	365 869
Excédents des produits sur les charges	(35 697)	150 975

Source : Plumeau, chiffon et compagnie, 2000

L'exercice financier 1999-2000 (tableau 5 ci-dessus) révèle une faible augmentation des revenus de l'entreprise au cours de cette période (3 %). Plumeau, chiffon et compagnie enregistre en effet un déficit de 35 697 \$ pour l'année 2000, alors que l'année précédente, elle avait terminé l'année financière avec un surplus de 150 975 \$. Le déficit de l'année 2000 se trouve donc largement compensé par le surplus accumulé de l'entreprise au cours de l'exercice 1999. Néanmoins, il est intéressant d'observer qu'à mesure que grimpent les revenus de l'entreprise provenant de la vente de services, les frais d'exploitation (salaires, administration, etc.) augmentent eux aussi, mais pas dans la même proportion. Les revenus ont en effet augmenté de 113 % en

1999 à 2000 en ce qui a trait au PEF, et de 87 % en ce qui a trait à la contribution des usagers. Les frais de vente et les frais d'administration, pour la même période, ont augmenté respectivement de 54 % et 58 %. En fait, la faible augmentation des budgets de l'entreprise pour l'année 2000, malgré une hausse importante de ses revenus tirés de la vente des services, s'explique par la non reconduction de certaines subventions — notamment celle du Fonds de démarrage du MSSS et celle du CRDIM — qui représentent un manque à gagner de 95 815 \$.

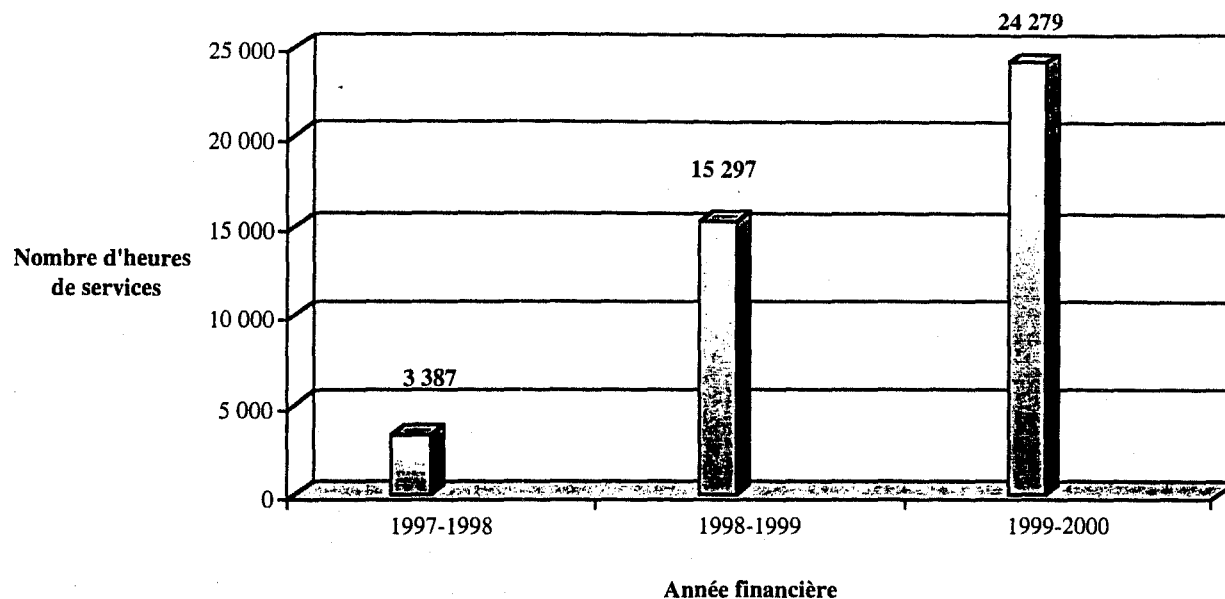
Les données du tableau 4, nous révèlent qu'en 1999, 82,1 % du financement de Plumeau, chiffon et compagnie était issu du secteur public, proportion qui diminue à 65,6 % si on exclut les montants provenant du PEF. En 2000, c'est 66,7 % des revenus qui proviennent du même secteur, mais seulement 31,5 % lorsqu'on soustrait les sommes provenant du PEF. Cette distinction peut s'avérer importante si on considère que le PEF représente un outil de structuration de la demande, alors que les autres subventions concourent davantage à la configuration de l'offre de services.

En définitive, malgré des revenus globaux plutôt stables au cours de la dernière année, les états financiers de Plumeau, chiffon et compagnie laissent voir une recomposition importante de ses sources de revenus au cours de l'année 2000 par la transformation de la logique redistributive de l'État (plus du PEF et moins de subventions ponctuelles) et par une augmentation substantielle de la part de ses revenus provenant de la logique marchande (contribution des usagers). Quant à la logique réciprocaire (bénévolat), elle demeure confinée à l'implication des membres du conseil d'administration et ne varie donc pas d'une année à l'autre, en ce qui concerne la production des services.

4.5 La production des services

Le volume d'heures vendues par Plumeau, chiffon et compagnie a connu une croissance importante durant la première année de fonctionnement de l'entreprise. Celui-ci a en effet été multiplié par 4,5 au cours de la période 1997-1998 à 1998-1999. Durant la deuxième période, c'est-à-dire 1998-1999 à 1999-2000, les ventes ont continué d'augmenter malgré un ralentissement de la progression. Le nombre d'heures de service vendues a malgré tout été multiplié par 1,5 pendant cette période. Ainsi, le volume des services offerts est passé de 3 318 heures, en 1998, à 24 279 heures, en 2000, ce qui correspond à une augmentation de 20 892 heures en deux ans (Plumeau, chiffon et compagnie, 2000). On peut voir l'évolution du nombre d'heures de service vendues par Plumeau, chiffon et compagnie dans le schéma suivant :

Schéma 4
Évolution du nombre d'heures de services vendues
par Plumeau, chiffon et compagnie de 1997 à 2000



Source : Plumeau, chiffon et compagnie, 2000

Une part importante de l'augmentation du nombre d'heures de services vendues provient de la hausse du nombre de clients « grand public ». On a vu précédemment (voir schéma 1) de quelle manière le volume de services dispensés à cette clientèle a cru depuis le démarrage de Plumeau, chiffon et compagnie, en 1997. Cela est le résultat incontestable du plan marketing de l'entreprise. Mais au cours de l'entrevue que nous avons menée avec la directrice, cette dernière s'est dit préoccupée par les données démographiques du territoire desservi par Plumeau, chiffon et compagnie. L'arrondissement pourrait en effet connaître une baisse du nombre de ses résidents âgés au cours des prochaines années. L'entreprise pourrait déjà avoir atteint la partie de cette clientèle la plus accessible. Dans ce cas, l'entreprise devra travailler pour établir une stratégie spécifique afin de rejoindre spécifiquement les personnes âgées les moins accessibles. La directrice souligne que ces interrogations pourraient bien nécessiter la réalisation d'une étude plus approfondie au cours de l'année pour trouver des éléments de réponse (Reuzé, 2000b).

4.6 L'organisation du travail

4.6.1 L'organisation technique du travail

- La structure administrative et l'encadrement

Recentrons à présent notre analyse sur l'organisation interne du travail de l'entreprise. Sa structure administrative se subdivise en deux volets: le volet administratif, d'une part, et le volet encadrement, d'autre part. La partie administrative s'articule autour de la directrice, chargée du développement et de la définition des orientations de l'entreprise, de l'adjointe à l'administration, en charge de la facturation et de la rédaction des rapports aux bailleurs de fonds et, enfin, de la commis, à qui revient la facturation des clients. La partie encadrement se compose de deux chefs d'équipe responsables du service à la clientèle, c'est-à-dire du suivi des clients, de l'organisation des horaires et de la gestion des ressources humaines (Entrevue n° 1, 2000a).

- Le poste de chef d'équipe

Les deux chefs d'équipe gèrent chacune un groupe d'une douzaine de préposés au ménage. Elles ont été recrutées parmi les préposés, ce qui leur confère donc une expérience de terrain. L'une d'entre elles œuvre d'ailleurs à Plumeau, chiffon et compagnie depuis sa mise sur pied. Les équipes, de par le profil des employés qui les composent, peuvent être qualifiées d'hétérogènes ; elles regroupent tant des employés nouvellement arrivés que d'autres présents depuis plus longtemps dans l'entreprise. Les chefs d'équipe se trouvent à l'interface des préposés à l'entretien ménager et des clients. Ils sont les interlocuteurs privilégiés des préposés. C'est à eux, en effet, qu'ils doivent s'adresser pour gérer les problèmes techniques et les difficultés relationnelles avec les clients. Les chefs d'équipe reçoivent également les appels des clients (nouvelles demandes, modifications d'horaires, etc.). Ils sont ainsi les répondant techniques et les référents qualité pour les services auprès des employés et des usagers. Ils assurent donc le suivi et l'accompagnement auprès de la clientèle. En entrevue, l'une des chefs d'équipe disait se sentir aussi « responsable du fait que les employés se sentent bien chez le client et que le client se sente à l'aise avec le préposé et qu'il apprécie son travail. » (Entrevue n° 6, 2000 : 1).

Le travail auprès des clients se fait en trois étapes. D'abord, le contact téléphonique : le chef d'équipe reçoit les demandes des clients par téléphone. Il les informe — lorsqu'il s'agit d'une première demande — sur les tarifs, les services offerts et le déroulement de l'offre de service. Puis, un dossier client est ouvert. On détermine alors le coût horaire à partir de la grille de tarification du PEF, et le client procède à une description précise de chaque pièce du logement. Si l'usager est en capacité de transmettre ces informations oralement, tout se fait par téléphone. Dans

le cas contraire, le chef d'équipe se déplace au domicile de la personne. Auparavant, cette visite était effectuée de façon systématique au domicile de l'utilisateur, mais cette méthode n'a pu être poursuivie en raison du nombre croissant de clients. Enfin, la dernière étape du travail consiste à évaluer la satisfaction du client ainsi que le travail du préposé. Notons que la marge de manœuvre des chefs d'équipe dans la répartition et l'attribution des heures de service aux employés, semble limitée par les différents paramètres avec lesquels les chefs d'équipe doivent composer (compatibilité des demandes de service et des horaires précis des usagers avec les disponibilités des employés en fonction de leur emploi du temps).

- Les temps de réunion

La fréquence de passage des préposés à l'entretien ménager dans les locaux mêmes de l'entreprise varie selon chacun puisque le travail s'effectue au domicile des clients. Mais, ils y passent généralement au moins une fois par semaine pour prendre note de leur horaire de travail de la semaine suivante. D'autres y viennent plus régulièrement pour dîner ou déposer l'argent des heures de ménage effectuées chez les clients (Table ronde, 2000).

En dehors de ces rencontres plus informelles, une réunion d'équipe a lieu deux fois par mois en présence de la directrice, des deux chefs d'équipe et de l'ensemble des préposés à l'entretien ménager. Cette réunion se déroule sur un mode informatif : elle a pour objectif de transmettre des informations aux employés. C'est notamment le lieu où est fait le compte rendu des conseils d'administration ainsi que la présentation des nouvelles recrues. La réunion d'équipe constitue en outre un temps de rencontre et d'échanges sur les pratiques. Les préposés peuvent y exposer les difficultés qu'ils éprouvent avec certains clients. La réunion d'équipe représente le seul moment de regroupement des préposés au cours de laquelle les préposés peuvent aborder des questions relatives à leur travail et aux relations avec les clients. En dehors de cette réunion, les deux chefs d'équipe sont les interlocuteurs privilégiés des préposés pour tout ce qui concerne la gestion du quotidien et des relations avec la clientèle.

- L'évaluation de la qualité des services

La garantie d'un service de qualité étant l'un des mots d'ordre de l'entreprise, la question de l'évaluation du travail prend, de ce fait, une place prépondérante dans l'organisation du travail. L'évaluation de la qualité des services procède ainsi de plusieurs étapes. D'une part, la formation des préposés nouvellement recrutés fonctionne sur un mode évaluatif continu. D'autre part, l'évaluation de la qualité du service auprès de la clientèle se déroule selon deux modalités. D'abord, chaque contact téléphonique avec les usagers (pour une demande de service ou à l'occasion d'une

modification des horaires), donc lieu à une vérification de la satisfaction de la clientèle et de la qualité du service fourni. Ensuite, une fois l'an, une partie des usagers est contactée par téléphone. Il arrive que certains clients transmettent leur insatisfaction. Les plaintes concernent en général la qualité des ressources : absences, retards, etc. (Entrevue n°1, 2000a).

- Les procédures d'embauche

Le recrutement constitue par ailleurs un point crucial pour Plumeau, chiffon et compagnie. L'entreprise doit en effet maximiser l'affinement des modalités de recrutement afin de diminuer le plus possible le roulement du personnel. Les questions des modalités d'embauche et de la rétention des préposés à l'entretien ménager sont indissociables, c'est pourquoi l'entreprise cherche constamment à les améliorer. Une personne en charge de la gestion des ressources humaines a d'ailleurs été recrutée en janvier 2000 afin d'apporter des solutions à ce problème.

La représentante des employés au conseil d'administration, aussi chef d'équipe, participait auparavant au processus de sélection des employés. Devant la charge de travail croissante à laquelle elle devait faire face, elle a dû cesser cette activité. Le processus de sélection a par ailleurs été resserré dans le temps de telle sorte que les départs se produisent le plus tôt possible. Car plus les départs des nouveaux recrutés interviennent tard, plus ils représentent un coût important pour l'entreprise. Outre le profil du curriculum vitæ, les critères d'embauche sont les suivants : le niveau de scolarité, la stabilité de parcours du candidat et certains traits de sa personnalité (honnêteté, ponctualité, fiabilité). Grâce à ses critères et aux nouvelles procédures mises en place, on souhaite éviter le plus possible d'embaucher des personnes en difficulté qui sont incapables de suivre le rythme de travail. L'expérience a montré que les problèmes de gestion du personnel pouvaient en effet affecter la fidélisation des usagers. En offrant des emplois dans le secteur des métiers non spécialisés, Plumeau, chiffon et compagnie se trouve à devoir composer avec des candidats parfois en difficulté ou désorganisés. Pourtant, l'entreprise ne se situe pas dans le créneau des entreprises d'insertion et ne reçoit donc pas de financement à ce titre. Les personnes recrutées doivent être employables immédiatement (Entrevue n° 1, 2000a : 2).

Le recrutement se fait d'abord par un contact téléphonique au cours duquel la personne est invitée à une réunion d'information. Cette réunion vise deux objectifs: d'une part, présenter l'entreprise aux personnes contactées et les informer des tâches concrètes de préposé au ménage (intervention au domicile des particuliers, relation avec les personnes âgées, etc), et de leurs conditions d'exercice; d'autre part, transmettre une image dynamique de l'entreprise afin de valoriser le travail d'entretien ménager. Le recrutement des salariés se fait par le Centre local d'emploi (CLE) et par la parution d'annonces dans les journaux, le *Journal de Montréal* par

exemple. On a aussi installé des affichettes dans des endroits ciblés comme les Carrefours jeunesse emploi (Entrevue n° 1, 2000a).

Par ailleurs, en entrevue, la directrice disait travailler dans une double perspective afin de favoriser la rétention des préposés. Elle cherche premièrement, à développer auprès de l'ensemble des salariés un sentiment d'appartenance à l'entreprise. C'est dans cet esprit que des sacs à dos et des t-shirts portant le logo de l'entreprise ont été distribués au personnel. Cette initiative visait aussi à améliorer l'image du ménage auprès de la clientèle en professionnalisant l'activité. Deuxièmement, la directrice s'attache à rendre les relations de travail cordiales et chaleureuses dans l'entreprise, et cela dès la réunion d'information (Entrevue n°1, 2000a).

4.6.2 Les aspects sociaux de l'organisation du travail

- *La conciliation famille-travail*

Notre enquête a permis de constater que Plumeau, chiffon et compagnie ne se comporte pas comme une entreprise privée traditionnelle à l'égard de ses employés. En effet, la prise en considération de la vie privée et familiale des employés semble être réelle dans le rapport que la direction entretient avec son personnel. C'est ainsi qu'une employée de terrain a pu s'absenter pendant plusieurs mois, alors que son enfant était malade. Un autre travailleur, venant de l'extérieur du pays, s'est vu soutenu par la directrice dans ses démarches d'immigration (Table ronde, 2000).

- *Le roulement de personnel*

Comme nous l'avons évoqué précédemment, Plumeau, chiffon et compagnie éprouve des difficultés relativement à la rétention des préposés à l'entretien ménager. On constate un roulement important dans les trois premiers mois de l'embauche. Selon la directrice, ces départs peuvent s'expliquer par la conjugaison de plusieurs facteurs. D'abord, certaines personnes postulent à Plumeau, chiffon et compagnie dans l'attente d'accéder à un autre emploi, ce qui s'avère souvent difficile à dépister au moment de l'entrevue. Ces candidats quittent donc l'entreprise, souvent pour un emploi mieux rémunéré. En outre, l'intervention au domicile des particuliers n'est pas une chose facile et certains employés n'en sont pas conscients au moment où ils postulent. C'est uniquement après quelque temps qu'ils se rendent compte que ce type d'emploi ne leur convient pas. Il faut également prendre en compte les erreurs d'embauche. Il arrive en effet que des personnes embauchées s'avèrent peu ponctuelles, ou peu assidues et qu'on doive les congédier.

La question des salaires peut également être un autre facteur explicatif. L'uniformisation du PEF à sur l'ensemble du territoire québécois ne tient pas compte de la pondération salariale liée à

une ville comme Montréal. Selon la directrice, Plumeau, chiffon et compagnie n'apparaît pas compétitive dans sa structure salariale par rapport à la concurrence provenant du travail non déclaré dans le domaine de l'entretien ménager (Entrevue n° 1, 2000a : 4).

Les problèmes de rétention des nouveaux employés suscitent donc un roulement de personnel important. Nous n'en avons cependant qu'une analyse partielle puisque les limites de notre étude ne nous ont pas permis d'interroger des employés ayant quitté l'entreprise dans les trois premiers mois de leur embauche. Cette question a toutefois été abordée avec les membres du conseil d'administration et avec les employés à l'emploi de Plumeau, chiffon et compagnie¹⁵. Pour les membres du conseil d'administration, la question du roulement de personnel semble liée à celle de l'image professionnelle suscitée par l'activité même de l'entretien ménager. Les membres du conseil d'administration et la direction avancent l'argument selon lequel les nombreux départs seraient causés en grande partie par l'image professionnelle peu valorisante du ménage. « On aime rarement faire son ménage, alors celui des autres... Il faut vraiment avoir besoin d'un emploi pour aller faire du ménage ailleurs que chez soi » (Entrevue n° 6, 2000 : 1), affirmait ainsi un membre du conseil d'administration en entrevue. Cette vision des services semblait partagée par plusieurs administrateurs de l'entreprise. Or, il est apparu que les préposés entretenaient une représentation toute différente de leur profession.

- *Le sentiment d'utilité et la satisfaction au travail*

Ainsi, lors de la table ronde que nous avons organisée avec les préposés à l'entretien ménager, il est apparu chez les six employés présents une réelle satisfaction par rapport à leur travail. Celle-ci s'exprime dans différents aspects du travail. Certains apprécient l'autonomie de leur emploi : en passant du domicile d'un particulier à un autre, leur activité ne se déroule pas sur le lieu même de l'entreprise. D'autres apprécient l'aspect relationnel qui s'établit avec les clients, particulièrement avec les personnes âgées. Ces différents aspects du travail évoqués par les employés au cours de cette rencontre ont été soulevés dans un sondage réalisé par l'entreprise sur la satisfaction des employés au travail. Il en était ressorti que les employés semblaient globalement satisfaits de leurs conditions de travail. Les employés ont indiqué qu'ils appréciaient particulièrement la relation avec les clients et le respect que ceux-ci leur portaient. Ils ont également relevé l'appui et l'encadrement offerts par les chefs d'équipe et, enfin, l'esprit de camaraderie qui règne au sein de leur équipe. Ils ont toutefois indiqué que la rémunération demeurerait un point sur lequel ils souhaiteraient voir une amélioration (Table ronde, 2000).

¹⁵ Rappelons que les six employés ayant participé à l'entrevue de groupe ont de trois mois à deux ans d'expérience dans l'entreprise.

Si les préposés se sont généralement peu exprimés sur l'organisation du travail lors de la table ronde, en revanche, ils se sont montrés plus volubiles sur d'autres aspects de leur emploi, et tout particulièrement sur son aspect relationnel et l'écoute que nécessitent les personnes âgées. « Contrairement au livreur de repas ou à la personne qui vient donner le bain, on a une présence de plusieurs heures auprès des personnes âgées, ce qui a une incidence sur la densité de la relation », affirme un préposé (Table ronde, 2000 : 4). Pour les préposés, l'entretien ménager n'est pas dévalorisant, notamment parce que leur travail ne consiste pas qu'à faire du ménage. Ils entretiennent aussi une relation avec les clients. Afin de gérer cette relation de manière à ne pas transgresser les limites que leur impose leur définition de tâches, certains se construisent un code professionnel informel dans lequel ils définissent ce qui est de leur ressort, ce qui nécessite de faire appel à leur chef d'équipe et ce qui est du ressort d'un autre professionnel. « Ça demande beaucoup de discernement », dit ainsi un préposé. Le défi semble en effet de taille pour les préposés puisqu'ils doivent garder « une oreille attentive » aux personnes âgées tout en ne succombant pas à la tentation de faire de l'écoute active, ce pourquoi, estiment-ils, ils n'ont pas les compétences requises (Table ronde, 2000 : 3).

D'autres, par contre, ne cherchent pas à développer l'aspect relationnel du travail, parce qu'ils préfèrent intervenir chez les « clients à clés », c'est-à-dire les clients « grand public » qui sont absents du domicile et qui laissent les clés de leur domicile aux préposés. Ces derniers trouvent alors d'autres formes de valorisation comme l'autonomie et la liberté au travail. Ils apprécient aussi le caractère physique de ce type d'emploi. Ainsi, deux des employés expliquent que « ce qu'[ils] aime[nt], c'est être seul au domicile » du client, « comme ça, ajoute l'un d'eux, je peux écouter de la musique » (Table ronde, 2000 : 2).

De façon générale, on s'aperçoit que les employés de Plumeau, chiffon et compagnie trouvent une réelle satisfaction à exercer leur emploi et, pour plusieurs, l'aspect relationnel avec le client semble contribuer à ce sentiment de satisfaction. Une des employés interviewées, par exemple, estimait que c'est son côté missionnaire qui expliquait son choix de travailler à Plumeau, chiffon et compagnie : « Mon but n'est pas de devenir riche, mais de faire ce que j'aime », dit-elle (Table ronde, 2000 : 3). Elle joute qu'elle a aussi besoin d'un emploi qui la fasse travailler autant physiquement que psychologiquement. Par ailleurs, elle expliquait, qu'elle croyait beaucoup aux relations entre les générations. Plusieurs ont aussi parlé d'un certain sentiment d'attachement envers leurs clients. Un employé dit ainsi souhaiter poursuivre son travail auprès des clients avec qui il a développé une relation de confiance. Un autre exprime sa crainte, à son retour d'une longue absence pour maladie, de ne pas retrouver ses clients habituels (Table ronde, 2000). Cette attitude des employés à l'égard de la clientèle âgée a été relevée dans une étude portant sur l'aide

domestique. Dans cette étude, on souligne que la relation entre l'aidant et l'aidé est souvent une relation d'affection et c'est cette relation qui sous-tend l'acte de l'offre de service (Gagnon *et al.*, 2000 : 79).

Cette demande de proximité et de contacts humains de la part de certains usagers est confirmée par l'une des chefs d'équipe qui dit qu'il arrive parfois que les personnes âgées demandent quatre heures de ménage quand deux suffiraient. «Elles ont souvent besoin de beaucoup parler », conclut-elle (Entrevue n° 6, 2000 : 2).

4.7 La formation des producteurs de services

Nous avons pu voir précédemment de quelle manière la question du roulement de personnel se trouvait fortement liée aux modalités de recrutement. Nous allons à présent nous pencher sur la question de la formation et voir comment celle-ci peut être un autre paramètre interférant sur cette problématique.

La formation dispensée aux employés a pour objectif de les outiller sur le plan techniques et de les onformer sur la santé et la sécurité au travail. Cette formation offre la possibilité aux employés d'obtenir six crédits d'un diplôme d'études professionnelles (Plumeau, chiffon et compagnie, 1998 : 8). Plumeau, chiffon et compagnie a pris position, il y a environ un an, en faveur d'un changement dans l'organisation de la formation des préposés de terrain. Ainsi, ces derniers ne suivent plus la formation dispensée par la Régie régionale de Montréal-Centre qui portait principalement sur l'utilisation des produits d'entretien et la prévention des accidents de travail. Cette formation s'adressait à tous les employés des EESAD sur le territoire montréalais. Plusieurs des personnes rencontrées en entrevue s'accordaient pour dire que cette formation avait peut-être eu quelques petits effets pervers (les personnes qui avaient suivi la formation dispensée par la Régie sur la prévention des accidents étaient précisément celles qui se blessaient le plus fréquemment...). L'entreprise a donc préféré prendre en main la formation de son personnel afin de mieux répondre à ses besoins. Cette formation a fait l'objet de remaniements et de réajustements fréquents en vue de toujours améliorer la qualité du service rendu. Dans les faits, comme la question de la formation se trouve inextricablement liée à la question de la rétention du personnel, l'entreprise a fait le choix d'organiser le recrutement et la formation sur un laps de temps très court (une semaine) et de manière continue.

Ainsi, depuis janvier 2000, le processus de formation s'organise de la manière suivante : après avoir passé l'étape de la sélection, les nouveaux employés suivent dès le lendemain une formation d'accueil. Celle-ci est animée par les deux chefs d'équipe. Le contenu de cette session

porte sur les procédures, le code d'éthique, etc. Le jour suivant, la préposée formatrice — une préposée à l'entretien ménager d'expérience — dispense la formation de base. Il s'agit d'une formation portant sur les techniques de base et les techniques de santé et de sécurité au travail qui se déroule dans un logement de formation (qui n'est pas le domicile d'un client). Enfin, on donne aux employés une formation sur la gestion du temps. La personne recrutée se rend chez un client avec un autre préposé entraîneur. Elle doit pouvoir organiser son temps afin de réaliser le travail demandé et appliquer les éléments qui lui ont été transmis les jours précédents. Si le besoin s'en fait sentir, cette étape peut être reprise. Toutes les étapes de la formation sont concentrées sur trois jours et s'enchaînent immédiatement après le recrutement, de sorte que les candidats s'aperçoivent rapidement si cet emploi leur convient ou non. Cette procédure rapide a l'avantage d'amoinrir les conséquences des départs des nouveaux employés et, donc, influence le roulement de personnel.

Par ailleurs, la direction de Plumeau chiffon et compagnie a fait appel, l'an dernier, à un service de formation externe pour proposer à l'ensemble des employés de Plumeau — tant les préposés au ménage que les employés de bureau — une formation thématique sur l'approche client. L'expérience sera, semble-t-il, renouvelée cette année.

4.8 La consommation des services

Il est apparu, au cours des entrevues, deux façons distinctes pour les acteurs concernés d'envisager la représentation du recours aux services d'aide ménagère par les personnes âgées. Du point de vue du CLSC, la demande de services d'entretien ménager est une demande facile à faire pour la personne âgée, car elle n'est pas négativement chargée de sens (Entrevue n° 7, 2000). Elle permet parfois, de surcroît, de faire émerger des besoins plus importants en matière de maintien à domicile lié à la perte d'autonomie. « La demande d'entretien ménager n'est pas une demande humiliante pour la personne en perte d'autonomie. Souvent, derrière cette demande se cache une autre demande non exprimée » dit un des membres du conseil d'administration en entrevue (Entrevue n° 7, 2000 : 3).

En revanche, l'externalisation du travail d'entretien ménager — c'est-à-dire remettre à un service extérieur une activité relevant de la sphère domestique (Kaufmann, 1997) — semble avoir une toute autre représentation du point de vue de la personne âgée. C'est, en tous cas, ce qui est apparu au cours de l'entrevue réalisée auprès d'une des clientes de l'entreprise. Le recours à un service extérieur en entretien ménager peut être vécu comme une dépossession et une remise en cause des capacités de la personne. Le recours à un service extérieur devient alors, du point de vue du client, synonyme de perte de capacités, voire d'incapacité (Entrevue n° 6, 2000).

Par ailleurs, le conseil d'administration de Plumeau, chiffon et compagnie a travaillé en partenariat avec les CLSC et les organismes communautaires pour atteindre, dès le début de l'implantation de l'entreprise, la population des personnes âgées et des personnes ayant des limitations fonctionnelles. Le fait que ce soit le CLSC qui réfère les usagers à une entreprise d'économie sociale permet de contrecarrer la méfiance des personnes âgées à recourir à une entreprise inconnue, tout particulièrement pour ce type de service (Gagnon et *al.*, 2000).

5. QUELQUES ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE ET DE BILAN

5.1 Sur le plan des réalisations

Arrivé à ce stade de l'étude de Plumeau, chiffon et compagnie, nous pouvons tenter une synthèse des réalisations auxquelles l'entreprise est parvenue. Ainsi, sur le plan financier, au regard de l'évolution du volume d'heures vendues et du nombre croissant d'employés, l'entreprise connaît une phase d'expansion certaine. Malgré tout, sa santé financière et économique se trouve fragilisée par une incertitude à court et moyen termes en ce qui a trait aux subventions sur lesquelles elle peut fonder son développement.

En ce qui concerne, le respect des objectifs initiaux, il apparaît clairement, au terme de près de deux ans et demi de fonctionnement, que l'entreprise a apporté une réponse aux besoins en matière d'entretien ménager sur son territoire et contribue de ce fait au maintien à domicile des personnes âgées. Néanmoins, la question de la clientèle prioritaire et de l'accessibilité des services aux personnes âgées demeure délicate. En effet, le coût du service, même à 4 \$ de l'heure, reste élevé pour la frange de la population à faible revenu. Or, Plumeau, chiffon et compagnie ne peut, seule, apporter des solutions à ce problème, sa viabilité économique et les contraintes du marché ne lui permettant pas de créer les conditions nécessaires à la livraison de services accessibles à tous. C'est plutôt par l'entremise du REESADQ qu'elle tente de faire remonter ses revendications et d'obtenir de la part du gouvernement une réponse et un soutien.

Au regard du deuxième objectif initial, la création d'emplois de qualité correctement rémunérés dans le domaine des emplois non spécialisés, il apparaît que la question des salaires reste un point sur lequel des améliorations pourraient être apportées. Au cours de la table ronde, plusieurs préposés nous ont affirmé que leurs conditions salariales s'avèraient être l'aspect sur lequel ils souhaiteraient le plus voir des changements (Table ronde, 2000 : 6). Néanmoins, confrontée aux réalités financières et économiques avec lesquelles l'entreprise doit composer, sa marge de manœuvre concernant les conditions salariales de son personnel restent pour le moment plutôt mince et l'entreprise préfère intervenir sur les dimensions du travail qui viennent renforcer la satisfaction au travail des employés. L'accomodement des horaires de travail, le sentiment d'appartenance, l'amélioration de l'image du travail des préposés sont quelques-uns des points sur lesquels la direction et le conseil d'administration tentent d'agir à défaut de pouvoir intervenir sur les conditions salariales.

L'entreprise se doit donc faire parfois des choix difficiles afin de concilier les dimensions sociales et économiques de sa mission. L'entreprise se trouve ainsi dans une situation perpétuelle d'équilibre précaire entre ces deux dimensions.

Par ailleurs, il est intéressant de noter que, lors de la table ronde, les six préposés à l'entretien ménager participants ont rendu compte de parcours professionnels plutôt singuliers se démarquant des trajectoires habituelles donnant accès au marché du travail. Ainsi, leur arrivée à Plumeau, chiffon et compagnie s'explique par des cheminements de vie et des motivations diverses qui ont tout de même en commun de se caractériser soit par un refus des formes d'organisation du travail (jeune retraitée d'un centre hospitalier ne tolérant plus les cadences de travail imposées aux employés), soit par une mise à la marge du travail — volontaire pour certains (emploi étudiant de subsistance pour un, emploi temporaire permettant un recul en attendant de fixer un nouveau choix de carrière pour un autre), involontaire pour d'autres (chômage découlant d'une formation insuffisante suite à l'introduction d'une technologie nouvelle) — ou une impossibilité d'accéder au marché de l'emploi traditionnel par la non reconnaissance, au Québec, de la diplomation obtenue dans un pays étranger permettant d'exercer une activité professionnelle (Table ronde, 2000).

Ces exemples de parcours professionnels tendent à démontrer que les postes de travail créés à Plumeau, chiffon et compagnie ont permis à un certain nombre de personnes de conserver un lien d'emploi malgré des contraintes institutionnelles ou des choix personnels qui, sans l'existence de l'entreprise, auraient pu avoir comme conséquences, dans bien des cas, de les expulser du marché du travail. Or, à l'origine, la création d'entreprises d'économie sociale dans le domaine de l'aide domestique devait favoriser l'insertion de personnes difficilement employables. Cet objectif faisait partie des retombées anticipées tant par le développement de tout un réseau d'EESAD sur le plan national (Chantier de l'économie sociale, 1996) que par la création de Plumeau, chiffon et compagnie sur le plan local (Comité promoteur, 1996). À ce sujet, même si l'entreprise a dû abandonner ses visées initiales en matière d'insertion par l'emploi, il n'en demeure pas moins qu'elle doit, on l'a vue par sa structure financière, composer avec une dynamique d'insertion. En effet, une part non négligeable du financement de l'entreprise, soit 29,6 %, en 1999, et 25,5 %, en 2000 (voir tableau 4), provient de subventions salariales liées à l'embauche de prestataires de la sécurité du revenu.

À la lumière des données recueillies pour rédiger cette monographie, on se rend compte qu'en ce qui concerne Plumeau, chiffon et compagnie du moins, les exigences requises à l'embauche ne permettent pas d'intégrer aussi facilement qu'on l'aurait crû les personnes exclues du marché du travail depuis un certain temps. Au contraire, la qualité et la continuité des services

dispensés par Plumeau, chiffon et compagnie requierent l'embauche d'un personnel disposant déjà d'un certain nombre d'aptitudes et de qualifications sans lesquelles il est impossible de faire le travail (ponctualité, résistance physique, capacité d'écoute et de distanciation par rapport au vécu de la clientèle, etc.), comme en fait foi le roulement de personnel important observé dans l'entreprise.

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

Cette section va nous permettre d'aborder certains points qui font de Plumeau, chiffon et compagnie une entreprise du secteur de l'économie sociale et d'émettre quelques remarques concernant son apport quant à des objectifs de transformations sociales. Une des caractéristiques des entreprises d'économie sociale est d'être mises sur pied à l'initiative des membres de la communauté. Sur ce point, l'analyse des conditions d'émergence, des appuis reçus et des acteurs présents lors de la création de Plumeau, chiffon et compagnie rendent compte d'une entreprise issue de la concertation du milieu et fortement ancrée dans son territoire. Les besoins pour les services d'aide domestique ont d'ailleurs trouvé des canaux d'expression et de représentation sociale dès 1994-1995, soit bien avant les ententes découlant des deux sommets socio-économiques de 1996 qui avaient mené, à la création du Chantier de l'économie et à la mise en place de mesures structurantes pour les services d'aide domestique au Québec. Les entrevues menées avec plusieurs acteurs (organisateur communautaire dans un CLSC, représentant d'organisme communautaire du quartier, etc.) ayant participé à la mise sur pied de Plumeau, chiffon et compagnie ne laissent planer aucun doute à ce sujet. Ces derniers se sont faits les relais des besoins exprimés par la communauté en matière de services d'aide domestique et ils ont utilisé les moyens et les pouvoirs mis à leur disposition par leur institution respective pour apporter une réponse à ces revendications (Entrevue n° 4, 2000 ; Entrevue n° 8, 2000)

Sur le plan de la vie démocratique, qui constitue un autre élément essentiel de distinction des entreprises du secteur de l'économie sociale par rapport aux entreprises des secteurs public et privé (Lévesque et Mendell, 1999 ; Chantier de l'économie sociale, 1996), les données recueillies permettent d'entrevoir un potentiel qui reste toutefois à actualiser à certains égards. En effet, en dehors de la réunion d'équipe, où la circulation de la parole se fait plutôt sur un mode traditionnel, nous n'avons pas repéré d'autre lieu d'expression de revendications pour les salariés. Ces derniers sont bien représentés par un des leurs au conseil d'administration, mais la dynamique particulière propre à ce type d'instance ne concède pas la marge de manœuvre nécessaire à leur représentant pour affirmer un réel rapport de force dans les rapports sociaux de production au sein de l'entreprise.

Quant aux usagers, il dispose d'un siège au conseil d'administration par lequel ils peuvent se faire entendre. Mais là encore, une véritable participation des usagers impliquerait davantage qu'une simple représentation à cette instance. Le développement d'un membership ou de comités de travail spécifiques pourrait représenter une des avenues par lesquelles il serait possible aux usagers de participer de manière plus active aux orientations de l'entreprise. Mais, selon la direction, les pressions exercées par les modalités d'application du financement de l'entreprise laissent peu de place au développement d'instances participatives et créent une situation d'urgence peu propice à un véritable travail de fond sur cette question.

Un autre aspect de la configuration des entreprises de l'économie sociale, qui les distingue des entreprises publiques et privées, se situe sur le plan de leur financement et de la production des services. L'économie sociale fait appel, en effet, à une hybridation des ressources que certains ont identifié sous la forme d'une économie plurielle s'appuyant sur trois types de rapports sociaux : les rapports marchands (la vente des services, la contribution des usagers), les rapports de redistribution (le financement de l'État et des organismes caritatifs) et les rapports de réciprocité (l'action bénévole) (Laville, 1997 ; Favreau et Lévesque, 1996). Or, ce qui caractérise le financement et la production des services de Plumeau, chiffon et compagnie (et des autres EESAD au Québec), c'est le PEF qui, comme nous l'avons déjà souligné, permet de structurer l'offre de services en apportant un soutien financier aux personnes qui font appel à ces entreprises. Ce programme de financement implique ainsi la mise à contribution d'au moins deux des trois rapports sociaux, soit une implication financière de l'État (rapports de redistribution) et celle des usagers (rapports marchands). Dans cette optique, le PEF peut donc être perçu comme une politique sociale relativement originale alliant à la fois des mesures financières (aspect économique) et une prestation de services rendue par des composantes de la société civile visant à favoriser le bien-être des personnes et de la collectivité (aspect social). Nonobstant la question du niveau de contribution gouvernementale au PEF, — qui, nous en sommes conscients, peut faire toute la différence entre un programme d'inspiration ultralibérale et un autre d'inspiration plus solidaire —, il n'en demeure pas moins que cet arrangement institutionnel rend compte d'une hybridation des ressources et des revenus, caractéristiques des entreprises de l'économie sociale.

Évidemment, les modalités de ce programme de financement — qu'on peut associer à un nouvel arrangement institutionnel post-fordiste — font l'objet d'intenses débats entre les promoteurs de l'économie sociale et les représentants de l'État. Les premiers souhaiteraient revoir certaines des modalités de ce programme afin de réviser à la baisse les barèmes de contribution des usagers, ce qui favoriserait l'accessibilité des services aux plus démunis. Ils souhaiteraient également une réévaluation à la hausse, par l'État, du coût de revient de ces services pour permettre

aux entreprises d'accéder à une meilleure santé financière, le taux actuel fixé par l'État (14 \$ de l'heure) ne reflétant pas, selon eux, le coût réel de production des services. Enfin, ils revendiquent la pérennité du programme (reconduit actuellement pour un an par le gouvernement du Québec, c'est-à-dire jusqu'en 2001), afin d'assurer un financement plus stable aux entreprises et permettre leur développement en complémentarité avec les services des établissements publics.

Or, malgré ses carences, le PEF est un gain comparativement au type de financement dont disposaient les composantes de l'économie sociale (les organismes communautaires) qui oeuvraient dans le domaine de l'aide domestique dans les années 1980 et 1990. Résultat d'un compromis, et non d'un consensus comme certain le prétendent¹⁶ (Paquette, 2000), il n'est guère surprenant que ces ententes entre l'État québécois et les promoteurs de l'économie sociale dans le domaine des EESAD soient déjà remises en question. Un compromis demeure toujours une plate-forme de négociation à partir de laquelle il est possible, pour les acteurs sociaux impliqués dans ce rapport de force, de revendiquer, un meilleur partage des ressources dans un domaine d'activité particulier ou dans la société. Ces revendications sont possibles précisément parce que les ententes initiales n'ont pas fait l'objet de consensus (certains acteurs les ayant dénoncé comme globalement ou partiellement insuffisantes) et qu'elles ont été acceptées provisoirement afin d'assurer la cohésion des institutions en attendant un contexte propice à l'avancement de propositions plus audacieuses.

Quant aux rapports de réciprocité (l'action bénévole), leur potentiel de développement est là, mais il reste à actualiser, étant donné que l'implication bénévole dans l'entreprise se limite, pour le moment, à la participation des membres du conseil d'administration. Leur implication est généreuse et significative de la part de ces membres, mais elle reste le fait de quelques personnes. Comme nous l'avons déjà suggéré, peut-être que l'apport des usagers pourrait, à cet égard, constituer une avenue intéressante pour mettre davantage à profit la dynamique réciprocaire dans l'entreprise en plus de constituer un moyen de favoriser leur implication dans la gestion et l'organisation de l'entreprise.

Sur la question du renforcement de la cohésion sociale, il apparaît difficile de mesurer le réel impact de l'entreprise sur la prévention ou la réduction des problèmes de santé et sur la solitude et l'isolement de la clientèle âgée. Toutefois, la table ronde réalisée avec les préposés à l'entretien ménager tend à montrer l'impact significatif de leur visite sur certains usagers, non seulement du

¹⁶ Dans un article dont le titre s'avère révélateur des conclusions tirées par l'auteur — « La conférence sur le devenir social et économique. Le Québec au temps néo-libéral » —, celle-ci affirme que, lors du Sommet de 1996, « la recherche effrénée du consensus a permis l'occultation du conflit, même sa négation » (Paquette, 2000 : 89). Selon elle, l'exercice était un bel exemple de la « pensée unique » et de « l'économisme radical » de notre temps alors que « même les syndicats et les groupes communautaires n'ont pu véritablement s'opposer au démantèlement de l'État-providence » (Ibid.; 83).

point de vue des services pour lesquels ils se déplacent, mais également concernant l'aspect relationnel de leur visite. Ainsi, les employés de terrain ont fait remarqué qu'ils étaient parfois les seules personnes en contact avec certaines personnes âgées au cours de la semaine, ce qui contribue à faire de leur intervention plus qu'une simple question d'entretien ménager. C'est dans cet espace d'intervention que s'inscrit la dimension relationnelle du travail des préposés qui nécessitent souvent des compétences sociales dépassant les seules activités ménagères. En fait, comme le relèvent les auteurs d'une étude récente sur les EESAD, « non seulement les organismes au sein desquels les intervenantes —œuvres occupent une posture d'intermédiaire entre l'espace public et l'espace privé, mais les intervenantes elles-mêmes se trouvent comme des personnes relais entre l'aidé et son milieu » (Gagnon *et al.*, 2000 : 79).

Ces remarques ne doivent pas être interprétées comme une proposition visant la légitimation d'une professionnalisation accrue du travail des préposés. Ceci ne pourrait qu'alimenter certains discours corporatistes conduisant, finalement, à la justification d'une intégration de ces ressources au secteur public, ou encore plus radicalement à la non pertinence de leur existence compte tenu du chevauchement de leur programmation et de certaines définitions de tâches avec certains établissements du secteur public. Elles suggèrent plutôt quelques pistes de réflexion sur le travail des préposés et mettent en relief la pertinence de revaloriser et de reconnaître le contenu, non seulement professionnel, mais aussi social de leurs tâches réalisées. Entre la déqualification et la surprofessionnalisation du travail des préposés, nous croyons qu'il existe peut-être — et ce n'est là qu'une réflexion préliminaire fondée sur des résultats partiels de recherche — un espace «intermédiaire » menant à la création d'un nouveau métier dont la désignation resterait à déterminer.

6. LES CARACTÉRISTIQUES DU PROCESSUS D'INSTITUTIONNALISATION

Au regard du processus d'institutionnalisation, tel que l'ont défini certains chercheurs de notre équipe (Vaillancourt et Jetté, 2000 ; Lévesque et Vaillancourt, 1998 ; Vaillancourt et Laville, 1998), différents paramètres sont à considérer pour tenter d'analyser le modèle d'institutionnalisation dans lequel l'entreprise semble se développer (solidaire, social-étatiste [ou néo-providentialiste] et néolibéral).

En ce qui concerne l'objectif prioritaire, il apparaît que l'entreprise se situe dans une perspective d'inclusion des dimensions économiques et sociales dans le développement de ses services. La politique de Plumeau, chiffon et compagnie reflète, comme on a pu le constater tout au long de cette monographie, une volonté de concilier rentabilité économique, dans un souci de survie de l'entreprise, et respect des objectifs sociaux initiaux (accessibilité des services, favoriser le maintien à domicile des personnes en perte d'autonomie ou ayant des incapacités, etc.). Les conditions de travail qui caractérisent les emplois dans l'entreprise sont certes largement perfectibles, notamment du point de vue des conditions salariales, mais ils ont été créés sur une base qui évite la substitution d'emploi avec le secteur public et qui permet de les améliorer tout en les maintenant compétitifs par rapport au prix du marché. Ces éléments s'inscrivent dans une logique d'institutionnalisation solidaire.

Toutefois, sous d'autres aspects, l'entreprise semble s'approcher d'un modèle d'institutionnalisation social-étatiste ou néo-providentialiste. Ainsi, le financement public précaire avec lequel elle doit composer ainsi que l'organisation du travail sur un mode participatif et consultatif s'apparentent davantage à ce modèle.

Néanmoins, il appert que, sur deux paramètres, l'identification à l'un ou l'autre des modèles soit plus floue tant ceux-ci se trouvent à la croisée de plusieurs perspectives. On constate en effet que la programmation des services de Plumeau a initialement été déterminée en fonction des besoins de la population. Les services ont en outre fait l'objet, à ce moment-là, d'une large concertation avec le milieu et les acteurs sociaux œuvrant auprès des personnes âgées, ce qui autoriserait sur ce point à effectuer un rapprochement avec le modèle d'institutionnalisation solidaire. Mais, par la suite, des concessions ont dû être faites lors des négociations avec entre autres la Régie régionale sur les modalités de financement et de recrutement uniformisées à l'ensemble des ESSAD au Québec, peu importe les caractéristiques des clientèles et des territoires desservis. Cette configuration institutionnelle se rapproche alors davantage du modèle néo-providentialiste qui est porté par une programmation de services définie par l'instance centrale (le

MSSS via les régies régionales) et par une gestion uniformisée et centralisatrice qui tend à niveler les spécificités locales et régionales.

Quant aux rapports que Plumeau, chiffon et compagnie entretient avec les établissements du secteur public, ils peuvent difficilement être caractérisés de manière globale tant la situation peut varier selon le type d'établissement. Les rapports de l'entreprise avec les trois CLSC de son territoire (CLSC des Faubourgs, CLSC du Plateau-Mont-Royal et CLSC St-Louis-du-Parc) pourraient être qualifiés de rapports de partenariat. Ces établissements laissent en effet à l'entreprise toute son autonomie dans l'évaluation et la définition du volume de services à dispenser. En retour, Plumeau, chiffon et compagnie réfère aux CLSC les usagers dont l'état de santé ou les conditions de vie requièrent des services professionnels. On peut penser également que l'implication des organisateurs communautaires de ces trois CLSC dans la mise sur pied de l'entreprise n'est pas étrangère aux relations de type partenarial qui se sont développées.

Les relations établies avec la Régie régionale de Montréal, elles, semblent se caractériser par des tensions et des désaccords (par exemple, sur la question du contenu de la formation aux préposés). Il faut spécifier, toutefois, que la Régie régionale étant un organisme intermédiaire chargé d'assurer l'application des grands principes et des balises nationales définies par le MSSS en concertation avec le Ministère des Finances, le Chantier, la Société Civile et le CRDIM en ce qui a trait à la prestation des services sociaux et de santé, certaines dimensions de ces relations échappent aux acteurs locaux et régionaux. Les rapports entre la Régie régionale et Plumeau, chiffon et compagnie sont alors tributaires de décisions prises à des niveaux supérieurs impliquant le MSSS, le Chantier de l'économie sociale et le REESADQ et pourraient être qualifiés tantôt de tutélaires (par exemple, l'imposition des barèmes de financement), tantôt de partenariaux (par exemple, l'entente concernant la programmation des services).

Enfin, au regard du rôle des usagers, au moment où l'étude a été menée, hormis la représentation de deux usagères au conseil d'administration, leur participation dans le fonctionnement de l'entreprise relevait davantage de la consultation ponctuelle (vérification téléphonique de la qualité des services) que d'un véritable engagement dans l'organisation et les orientations de l'entreprise. Cette caractéristique s'apparente de ce fait au modèle néo-providentialiste qui tend à impliquer les usagers et les citoyens dans les instances décisionnelles des établissements, dans la définition de la programmation et la livraison des services, (par exemple, les élections aux conseils d'administration des établissements publics depuis l'application de la loi 120) mais selon des modalités plutôt technocratiques échappant encore bien souvent aux stratégies d'influence développées par les pratiques de démocratie locale et populaire.

L'étude des différents paramètres qualifiant l'identification du processus d'institutionnalisation auquel participe Plumeau, chiffon et compagnie ne se calque pas parfaitement sur l'un des trois modèles théoriques (solidaire, néo-libéral, et social-étatiste) auxquels nous référons dans notre analyse. Ce processus se trouve plutôt à l'intersection de ces trois modèles (Vaillancourt et Jetté, 2000 ; Vaillancourt et Laville, 1998). Compte tenu du contexte mouvant dans lequel évolue ce processus, et des enjeux fondamentaux qui y sont rattachés, certains dépassent largement la seule situation de Plumeau, chiffon et compagnie pour toucher l'ensemble des EESAD, il demeure difficile pour le moment de trancher sur l'élément dominant de ce processus.

On doit considérer le fait que certains éléments du processus d'institutionnalisation se rapportent à des négociations et à la formulation de compromis qui se déroulent à un niveau auquel les acteurs locaux ne peuvent avoir accès qu'en se regroupant en coalition ou en instance fédérative (comme le REESADQ, par exemple). Il peut être difficile d'évaluer et de qualifier les processus auxquels participent une entreprise comme Plumeau, chiffon et compagnie uniquement à partir de ses caractéristiques intrinsèques, sans référer au contexte institutionnel global. Néanmoins, comme nous l'avons vu, chaque entreprise possède une marge de manœuvre et une autonomie à partir de laquelle elle peut insuffler une orientation au développement de ses activités, que ce soit par le biais de son conseil d'administration, de son style de direction, de l'implication des acteurs locaux, etc. Dans cette optique, tout en étant conscient des dérives possibles, notamment en ce qui a trait à l'assujettissement progressif des objectifs de participation démocratique de l'entreprise à des objectifs à caractère davantage économique, nous pouvons situer l'orientation des responsables de Plumeau, chiffon et compagnie dans une trajectoire de développement solidaire.

7. LES PERSPECTIVES ANTICIPÉES

Il apparaît certain que dans un avenir rapproché, Plumeau, chiffon et compagnie devra faire face à un certain nombre de défis tant sur le plan local que national. Sur le plan local, hormis la question de sa fragilité budgétaire, la rétention du personnel est un enjeu de taille ; du règlement de cette question dépend en bonne partie la qualité des services et la fidélisation d'une frange de sa clientèle.

Par ailleurs, certains enjeux dépassent, on l'a vu, la seule perspective de l'entreprise et concernent l'ensemble du secteur des EESAD au Québec. C'est le cas de la question du niveau de financement des EESAD par l'État. Un financement non récurrent ou insuffisant de la part de l'État pourrait amener les EESAD, à se repositionner quant à un éventuel élargissement de la programmation des services au-delà des ententes prévues initialement avec le Chantier de l'économie sociale afin de consolider leur viabilité économique. Pour Plumeau, chiffon et compagnie, cela pourrait signifier, par exemple, l'inclusion dans sa programmation de services de préparation de repas sans diète. Par contre, un élargissement unilatéral de la programmation à l'ensemble des services d'aide à domicile (incluant l'aide personnelle) à l'ensemble des territoires desservis par les EESAD serait une entorse majeure aux ententes prises dans le cadre du Chantier de l'économie sociale (Chantier de l'économie sociale, 1997) et risquerait de détourner les entreprises de leur mission sociale au profit d'un accroissement de l'influence des rapports marchands au sein de leurs activités. À plus long terme, c'est la spécificité de l'économie sociale, sa capacité d'hybridation des ressources et son économie plurielle, qui pourraient s'en trouver compromises.

L'orientation du développement de Plumeu, chiffon et compagnie dépend donc des luttes qui seront menées et du rapport de force que les EESAD pourront établir avec l'État. Le gouvernement a créé un comité d'étude (appelé comité Anctil-Bélanger) pour réfléchir à « la place des entreprises d'aide domestique du secteur de l'économie sociale dans les services à domicile » (Anctil et Bélanger, 2000). Dans un rapport préliminaire, remis au MSSS en janvier 2000, le comité concluait, « que même si [les EESAD] sont relativement jeunes, leur apport est déjà considérable dans les services de soutien à domicile. Cet apport s'est traduit en particulier par une amélioration notable de l'offre de services d'aide domestique, par l'accroissement de leur accessibilité et par l'instauration de nouveaux partenariats sur le terrain » (Anctil et Bélanger, 2000 : 37).

Ces conclusions favorables aux ESSAD et certaines pistes de solution avancées par le comité pour consolider ces entreprises, notamment l'augmentation de l'aide variable dans le but d'améliorer l'accessibilité aux services des personnes les plus pauvres (Ancil et Bélanger, 2000 : 27), devraient réjouir les promoteurs de l'économie sociale et laisser espérer des lendemains prometteurs. Le Gouvernement a décidé de créer un second comité Ancil lui conférant un mandat plus large¹⁷. Celui-ci devrait remettre son rapport pour le mois de décembre 2000. Le gouvernement du Québec a parallèlement créé, au printemps 2000, une autre commission d'étude (la Commission Clair) afin d'étudier l'ensemble du financement du réseau de la santé et des services sociaux qui pour sa part devrait déposer son rapport au début 2001. Les rapports de ces deux comités conclueront-ils sur les mêmes recommandations ?

Dans la documentation qui nous a été permise d'examiner jusqu'à présent en lien avec les consultations que doit mener la Commission Clair à l'automne 2000 (MSSS, 2000a ; 2000b ; 2000c ; 2000d), le MSSS identifie « le sous-développement des services de base », incluant les services de soins et d'aide à domicile¹⁸, comme un obstacle à l'organisation efficace des services sociaux et de santé (MSSS, 2000a : 4). Selon le ministère, « ces services sont généralement peu intégrés et présentent très souvent des problèmes d'accessibilité » (MSSS, 2000d : 5). Une façon de solutionner le problème pourrait être « (d)'ouvrir le système public à de nouveaux modèles de collaboration », en particulier avec les organismes communautaires, les entreprises privées et les entreprises de l'économie sociale » (MSSS, 2000a : 10). À cet égard, le document qualifie de « réussite exceptionnelle » la création d'une centaine d'ESSAD au Québec et les liens privilégiés qu'elles ont développés avec les CLSC (*Ibid.* : 10).

En revanche, le MSSS semble tenir pour ténues les divergences d'ordre institutionnel et organisationnel caractérisant les ressources du secteur privé commercial et du secteur de l'économie sociale. Ces catégories de ressources sont parfois confondues au sein d'un même secteur d'activité, et sans que soient prises en compte les implications et les modes de fonctionnement différenciés qui peuvent découler du recours à une entreprise privée commerciale par rapport à un organisme communautaire ou une entreprise d'économie sociale¹⁹. Ainsi, dans un autre document

¹⁷ Ce second comité Ancil a pour mandat de préciser le rôle et les responsabilités des CLSC, des ESSAD ainsi que des groupes communautaires dans la maintien à domicile et de s'interroger sur ce qui devrait être gratuit, public et accessible, ce qui devrait être aux frais des usagers ainsi que la question de l'équité entre les régions et les CLSC.

¹⁸ Le MSSS inclut dans la définition des services de base à rendre accessibles à la population : « des services médicaux généraux, des soins infirmiers, des services psychosociaux, des services de réadaptation courants, des soins et des services d'aide à domicile, des services d'hébergement et de soins de longue durée, Info-Santé, les activités de promotion et de prévention. » (MSSS, 2000a : 2)

¹⁹ À cet égard, mentionnons que le comité Arpin, chargé d'étudier la question de « la complémentarité du secteur privé dans la poursuite des objectifs fondamentaux du système public de santé au Québec », a lui aussi alimenté certaines confusions dans son rapport remis au MSSS en septembre 1999 en traitant les entreprises d'économie

produit dans le cadre de la Commission Clair, le MSSS dit envisager de produire les services à moindre coût en obtenant « une meilleure complémentarité du secteur privé (les particuliers, le secteur communautaire et les entreprises) dans la *production* des services publics » (MSSS, 2000b : 10). Cette inscription du secteur communautaires au sein du secteur privé laisse perplexe, tout comme l'emploi du terme « entreprises », qui ne précise pas de quel type d'entreprises il s'agit. Fait-on référence uniquement aux entreprises privées ou bien désigne-t-on également par ce vocable les entreprises de l'économie sociale ?

De la même manière, dans les options identifiées par le MSSS pour résoudre les problèmes découlant de l'organisation des services, on envisage « la participation du secteur privé et du secteur communautaire ». Dès lors, « le secteur privé, avec et sans but lucratif (*sic*), et le secteur communautaire sont invités à participer à l'organisation et à la prestation de services comme les services d'hébergement et les services d'aide à domicile » (MSSS, 2000d : 7).

Comme on peut le constater, ces formulations sont ambiguës et peuvent donner lieu à toutes sortes d'interprétations. À cet égard, il est intéressant de mettre en parallèle cette apparente confusion des genres avec les données et l'analyse fournies par le MSSS sur « la part des dépenses totales de santé (*i.e.* publiques et privées) financée par des sources de revenu privé » au Québec qui se situerait en-deça de la moyenne canadienne (MSSS, 2000b : 4). Selon le MSSS, la moyenne québécoise serait en effet inférieure de 15,4 % par rapport à la moyenne canadienne et de 28,5 % par rapport à l'Ontario (*Ibid.* : 5). Or, toujours selon le MSSS, l'analyse des perspectives budgétaires et financières de l'État québécois laisse entrevoir « une dynamique d'accélération de la croissance des dépenses de santé et de services sociaux » (*Ibid.* : 8), et, dans une conjoncture où « le rythme de croissance structurelle des besoins de santé excède le potentiel de croissance à long terme de l'économie du Québec ». Le MSSS fait de plus, le constat « [d'] une situation intenable » appelant une restructuration des modalités actuelles de financement du système de santé et de services sociaux (*Ibid.* : 8).

Cette confusion se prolonge dans le *Guide d'animation* produit par le MSSS pour les consultations publiques de la Commission Clair sur le financement et l'organisation des services de

sociale et les coopératives de services à domicile comme des entités distinctes au sein de l'offre de services à domicile au Québec (MSSS, 1999). Or, tout observateur ayant suivi ce dossier au cours des derniers mois sait que l'offre de services à domicile définie par le secteur de l'économie sociale intègre les coopératives puisque cette offre se compose principalement de trois types de ressources au statut différent : les OBNL, les coopératives d'usagers ou de travailleurs et les coopératives de solidarité. En outre, en identifiant le champ d'activité de l'économie sociale à l'ensemble des « services à domicile », le comité réfère à un panier de services qui excède de beaucoup celui consenti aux entreprises de l'économie sociale dans le cadre des ententes négociées avec le Chantier de l'économie sociale en 1997. Dans ce cadre, les services dispensés par les EESAD devaient se limiter aux services d'aide domestique à l'intérieur de la composante « aide à domicile », et non à l'ensemble des services à domicile qui renvoie à une gamme de services beaucoup plus large.

santé et des services sociaux qui auront lieu à l'automne 2000 (MSSS, 2000d). Il semble que les options envisagées par le MSSS fassent davantage appel au secteur privé commercial qu'au secteur communautaire ou au secteur de l'économie sociale²⁰. Ainsi, alors que la contribution des entreprises d'économie sociale et des organismes communautaires est mise en relief dans les documents exposant l'état de la situation concernant le financement (MSSS, 2000b) et l'organisation des services (MSSS, 2000a), cette contribution s'efface au moment de soumettre des propositions de rechange visant la transformation du système actuel (MSSS, 2000d). En fait, lorsque le MSSS fait référence aux entreprises d'économie sociale ou aux organismes communautaires, c'est pour les associer de manière indifférenciée aux entreprises du secteur privé commercial sous le vocable de « secteur privé, avec ou sans but lucratif » (Ibid. : 6-10), ce qui gomme les particularités de ces deux secteurs et alimente la confusion auprès des acteurs sociaux intéressés par un nouveau partage des responsabilités dans le domaine sociosanitaire au Québec.

Or, la lecture que fait le MSSS de l'évolution du système sociosanitaire au Québec semble mettre la table pour un accroissement de la part du secteur privé dans le financement et la production des services. Dans cette éventualité, la confusion entretenue par le MSSS (volontaire ou non) entre le secteur privé et le secteur de l'économie sociale (ou communautaire) n'est pas banale. Loin de n'être qu'une question terminologique, elle renvoie à des réalités sociales et économiques fort différentes selon qu'on privilégie l'un ou l'autre de ces secteurs. Car, même si les entreprises du secteur privé commercial et celles du secteur de l'économie sociale partagent certaines caractéristiques, dont notamment le recours à la contribution des usagers comme moyen de financer leurs activités, il n'en demeure pas moins que la proportion et l'utilisation de ces contributions privées sont d'une importance très inégale dans l'un et l'autre de ces secteurs. Surtout, les entreprises liées à ces deux secteurs fonctionnent en vertu d'une optique de développement complètement distincte.

En outre, alors que dans les entreprises privées, le but ultime de la vente d'un produit ou d'un service est de générer des profits qui sont par la suite versés aux actionnaires en fonction du capital investi, dans les entreprises du secteur de l'économie sociale, l'objectif de rentabilité sociale (qualité des services, accessibilité des membres, etc.) vient faire contrepoids aux contraintes économiques. Les surplus, qui peuvent être accumulés, sont redistribués selon une formule déterminée démocratiquement par les membres, les usagers ou les travailleurs (ou une combinaison de ces différents acteurs).

²⁰ À noter que, dans notre problématique et dans le cadre théorique de nos travaux, les organismes communautaires sont considérés comme des composantes intrinsèques du secteur de l'économie sociale parmi d'autres types de ressources. Par contre, le MSSS semble établir une distinction entre ces deux désignations. C'est par souci de clarté et d'harmonisation avec la formulation du MSSS que nous les distinguons ici.

Cette confusion des genres exprime toute la difficulté du MSSS à s'extirper de la dichotomie des services propre à la configuration du modèle providentialiste dans le domaine de la santé et des services sociaux. Cette dichotomie ne tient compte, en effet, que de deux secteurs d'activité soit le secteur privé et le secteur public. Or, des transformations importantes sont survenues au sein des sociétés industrielles avancées depuis la belle époque des Trente Glorieuses, et ces transformations ont eu un impact important sur les institutions héritées de l'État-providence.

Outre l'émergence de nouvelles technologies et de nouvelles pratiques gestionnaires qui ont participé à l'avènement d'un « nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski et Chiappelo, 1999), l'époque actuelle se caractérise par une demande sociale favorisant davantage les solidarités de proximité ainsi que la prise en considération des particularismes locaux et régionaux dans la définition des besoins des personnes et des communautés. C'est précisément en réponse à ces nouveaux besoins que sont apparus et se sont développés les organismes communautaires et les entreprises de l'économie sociale au cours des années 1980 et 1990. Dans le domaine de la santé et des services sociaux, ces organismes et ces entreprises y ont constamment accru leur présence et leur légitimité et sont devenus des acteurs incontournables de la société québécoise et ont acquis une reconnaissance qui s'est concrétisée de plusieurs façons depuis une vingtaine d'années (par la création du programme de soutien aux organismes communautaires, la mise sur pied du Secrétariat d'État à l'action communautaire autonome, etc.). Mais cette reconnaissance n'a-t-elle jamais obtenu autant de consécration publique que lors des deux Sommets socio-économique de 1996 au cours desquels on a vu, pour la première fois, les représentants du milieu communautaire et de l'économie sociale assis autour de la même table de négociation aux côtés de l'État, du patronat et des syndicats.

Le tiers secteur constitue donc une force montante avec laquelle les autres acteurs sociaux doivent désormais composer et dont la présence dans le domaine de la santé et des services sociaux ajoute, aux pratiques sociales traditionnelles, des composantes qualitatives importantes (participation des usagers et des travailleurs, décentralisation des services, développement d'une solidarité de proximité, etc.). Elle offre des formes de production et de dispensation des services différentes de celles auxquelles nous avait habitué le providentialisme (double exclusion des usagers et des travailleurs, centralisation de la programmation, solidarité abstraite, etc.). Or, cette contribution du tiers secteur, même si elle est nommée à quelques reprises dans les documents de la Commission Clair (MSSS, 2000a ; 2000b), semble malgré tout marginalisée dans les propositions gouvernementales (MSSS, 2000d).

Une bonne partie des enjeux auxquels fait face Plumeau, chiffon et compagnie trouvera son dénouement grâce aux luttes menées sur la scène nationale au cours des prochains mois. En effet, la commission devrait finalement remettre ses propositions à la ministre au cours de l'hiver 2000-2001. Il faut donc s'attendre à ce qu'une décision finale en matière de financement des entreprises d'aide domestique se fasse attendre. À la lumière des propositions soumises jusqu'à présent par le MSSS, et l'enlèvement de la Commission Clair, on peut penser que Plumeau, chiffon et compagnie, ainsi que l'ensemble des EESAD du Québec et leurs organismes fédératifs nationaux auront besoin d'user de toutes leurs capacités de mobilisation et de revendication afin d'amener les commissaires à sortir d'une vision binaire de la problématique (soit le privé, soit le public) et à considérer la présence de l'économie sociale comme un apport non négligeable et une force pour solutionner certains des problèmes récurrents du système de santé et de services sociaux au Québec.

CONCLUSION

Plumeau, chiffon et compagnie est né de l'initiative d'acteurs locaux soucieux d'apporter une réponse aux besoins d'aide domestique des personnes ayant des incapacités demeurant dans le quartier du Plateau Mont-Royal à Montréal. Même si, au départ, la création de cette EESAD n'avait pas de rapports formels avec le processus d'institutionnalisation qui allait marquer le développement, à partir de 1998, de tout un réseau d'entreprises d'économie sociale en aide domestique au Québec, elle a finalement constitué une des premières expériences du genre dans la lignée des ententes conclues avec le Chantier de l'économie sociale.

Les données de notre étude ont en outre montré que cette naissance n'allait pas de soi, qu'elle fut parsemée de nombreuses embûches, de remises en question et que le contexte socio-politique fut un déterminant majeur dans l'établissement des formes institutionnelles finales de l'entreprise. L'émergence de Plumeau, chiffon et compagnie n'est donc pas le fruit d'une action spontanée, ou d'une idée lumineuse ayant tout à coup germé dans l'esprit de quelques promoteurs. Les données recueillies montrent au contraire que ces derniers se sont appuyés sur les expérimentations réalisées au cours des années 1990 ailleurs au Québec dans le domaine de l'aide domestique et de l'économie sociale afin de choisir le modèle qui serait à même d'atteindre les objectifs qu'ils s'étaient fixés au départ.

Loin d'être improvisée, comme le démontre les études commandées initialement afin de valider les évaluations faites par les promoteurs (besoins des personnes du quartier, capacité financière des usagers, etc.), la création de cette entreprise repose au contraire sur une action concertée de plusieurs acteurs sociaux et sur une analyse minutieuse des besoins de la clientèle qui n'a rien à envier aux entrepreneurs du secteur privé. L'histoire de cette initiative démontre, jusqu'à un certain point, l'expérience et la maturité acquises par les promoteurs du tiers secteur dans l'établissement de nouveaux projets résultant d'innovation sociale.

Mais en dépit des succès obtenus, de nombreux défis restent à relever pour sa direction et ses travailleurs, dont le moindre n'est certes pas la pérennité de l'entreprise dans un contexte de restrictions budgétaires de l'État et l'actualisation de son potentiel démocratique. En outre, le développement de l'entreprise reste soumis aux aléas de la conjoncture politique et économique, tout comme sa configuration institutionnelle qui s'avère influencée par les trois dynamiques à l'œuvre actuellement (néolibéralisme, social-étatisme et solidaire) dans les luttes sociales menant, au plan sociétal, à la définition d'un nouveau modèle de développement.

Créé en réponse aux insuffisances du providentialisme, Plumeau, chiffon et compagnie, tout comme les autres EESAD du Québec, représente une initiative locale dont les formes institutionnelles sont loin d'être fixées de manière définitive. Ouvrant dans une société en pleine transformation, ces entreprises doivent continuellement s'adapter à la conjoncture socioéconomique et tenter de maintenir un équilibre interne entre les pôles économique et social de leur développement. Voilà certes un objectif ambitieux, que d'aucuns pourraient qualifier d'irréalisable à l'heure de la mondialisation des échanges commerciaux et des ajustements structurels imposés par les grands organismes mondiaux de régulation économique (FMI, Banque mondiale, etc.), mais qui constitue tout de même, si certaines conditions sont respectées, une action concrète de la société civile dans le sens d'une domestication des marchés au plan local. Certes, ces entreprises ne constituent pas une panacée à tous les excès de la régulation marchande, mais juxtaposées à une nouvelle citoyenneté (dont elles peuvent également participer par l'entremise de leur instance démocratique), elles peuvent s'avérer une solution alternative qui permet à la fois d'intégrer la capacité d'innovation du secteur privé et les préoccupations de justice sociale propre au secteur public.

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrages généraux

- ACEF-CENTRE (1995). *Services complémentaires en entretien ménager: rapport final présenté au comité promoteur des services complémentaires en entretien ménager pour l'arrondissement Plateau-Mont-Royal/Centre-Sud*, Association coopérative d'économie familiale du centre de Montréal, 15 p.
- ANCTIL, Hervé et Lucie BÉLANGER (2000). *Rapport d'évaluation sur la place des entreprises d'aide domestique du secteur de l'économie sociale dans les services à domicile. État de situation et pistes de solution*, MSSS, Gouvernement du Québec, 53 p.
- BÉLANGER, Paul R. et Benoît LÉVESQUE (1991). « La théorie de la régulation, du rapport salarial au rapport de consommation. Un point de vue sociologique », *Cahiers de recherche sociologique*, n° 17, hiver, 19-61.
- BÉLANGER, Paul R. et Benoît LÉVESQUE (1990). « Le système de santé et de services sociaux au Québec : crise des relations de travail et du mode de consommation », *Sociologie du travail*, vol. 32, n° 2, 231-244.
- BOLTANSKI, Luc et Ève CHIAPELLO (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Éditions Gallimard, 843 p.
- CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE (1997). *Les services d'aide domestique, cadre de référence*, Montréal, 11 p.
- COMEAU, Yvan (2000). *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale et solidaire*, Montréal, Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), UQAM, n° 96-05, 19 p.
- CONSEIL D'ADMINISTRATION PROVISOIRE (1996). *Rapport du conseil d'administration provisoire*, in *Plumeau, chiffon et compagnie, services d'entretien domestique*, Montréal, 4 p.
- COMITÉ PROMOTEUR DES SERVICES COMPLÉMENTAIRES EN ENTRETIEN MÉNAGER DE L'ARRONDISSEMENT PLATEAU-MONT-ROYAL/CENTRE-SUD (1993). *Compte rendu de la rencontre sur les services de maintien à domicile, le 8 décembre 1993*, Montréal, 5 p.
- COMITÉ PROMOTEUR DES SERVICES COMPLÉMENTAIRES EN ENTRETIEN MÉNAGER DE L'ARRONDISSEMENT PLATEAU-MONT-ROYAL/CENTRE-SUD (1994a). *Procès-verbal de la réunion du 5 décembre 1994*, Montréal, 7 p.
- COMITÉ PROMOTEUR DES SERVICES COMPLÉMENTAIRES EN ENTRETIEN MÉNAGER DE L'ARRONDISSEMENT PLATEAU-MONT-ROYAL/CENTRE-SUD (1994b). *Document de réflexion sur le cadre juridique et les règlements généraux de l'organisme*, Montréal, 6 p.

- COMITÉ PROMOTEUR DES SERVICES COMPLÉMENTAIRES EN ENTRETIEN MÉNAGER DE L'ARRONDISSEMENT PLATEAU-MONT-ROYAL/CENTRE-SUD (1995). *Rapport du comité*, Montréal, 16 octobre, 5 p.
- COMITÉ PROMOTEUR DES SERVICES COMPLÉMENTAIRES EN ENTRETIEN MÉNAGER DE L'ARRONDISSEMENT PLATEAU-MONT-ROYAL/CENTRE-SUD (1996). *Plumeau, chiffon et compagnie, services d'entretien domestique. Projet d'intégration sociale et de création d'emplois dans le secteur de l'entretien domestique pour les personnes âgées et les personnes présentant des incapacités fonctionnelles dans l'arrondissement Plateau-Mont-Royal/Centre-Sud*, Montréal, 65 p.
- CORBEIL, Christine et Francine DESCARRIES (2000). *Grille de collecte de données pour la poursuite d'études de cas réalisées dans le cadre du projet de recherche Économie sociale, santé et bien-être*, Montréal, Cahiers du Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS), n° 00-03, UQAM, 17 p.
- FAVREAU, Louis et Benoît LÉVESQUE (1996). *Développement économique communautaire, économie sociale et intervention sociale*, Montréal, Presses universitaires du Québec, 230 p.
- FOURNIER, Jacques (2000). *Aide à domicile : pour que l'économie sociale demeure de l'économie sociale*, Actes de colloque organisé par la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Lanaudière, 18 p.
- GAGNON, Éric, SAILLANT, Francine, MONTGOMERY, Catherine, PAQUET, Steve, Robert SÉVIGNY (1999). *Pratiques de soin et figures du lien, étude des services des organismes intermédiaires dans le domaine de l'aide et de soin à domicile au Québec*, Montréal, Centre de recherche sur les services communautaires (CRSC) et Centre de recherche et de formation du CLSC Côtes-des-neiges, 397 p.
- GERVAIS, Henri (1995). *Rapport du comité promoteur des services complémentaires d'entretien ménager de l'arrondissement Plateau-Mont-Royal/Centre-Sud*, Montréal, 5 p.
- INSTITUT DE RECHERCHE ET D'INFORMATION SUR LA RÉMUNÉRATION (1995). *Étude comparative concernant la rémunération des postes d'aides ménagers auprès des personnes âgées*, Montréal, 12 p.
- JARQUIN, Mario, PINEAU, Pierre, SÉGUIN, Jean-Marc et François SOUCISSE (1994a). *Services complémentaires d'entretien ménager aux services de maintien à domicile CLSC Centre-Sud, Plateau-Mont-Royal et St-Louis du Parc*, Montréal, août, 31 p.
- JARQUIN, Mario, PINEAU, Pierre, SÉGUIN, Jean-Marc et François SOUCISSE (1994b). *Services complémentaires en entretien ménager: une concertation nécessaire*, document préparé pour la rencontre du 5 décembre 1994, Montréal, novembre, 8 p.
- JETTÉ, Christian, LÉVESQUE, Benoît, MAGER, Lucie, Yves VAILLANCOURT (1999). *Économie sociale et transformation de l'État-providence dans le domaine de la santé et du bien-être : une recension des écrits*, Montréal, Cahiers du LAREPPS n° 99-02, UQAM, 145 p.

- JULIEN, Denise et Jean-Claude GUÉRARD (1994). *Les entreprises Défi-Autonomie. Objectifs et plan financier*, Montréal, Cahiers du centre de gestion des coopératives (CGC), École des hautes études commerciales (HEC), 14 p.
- KAUFFMANN, Jean-Claude (sous la direction de) (1997). *Faire ou faire-faire, famille et Services*, Trébeurden, Presses universitaires de Rennes, 248 p.
- LABADIE, Jean-François, en collaboration avec PINEAU, Pierre, SÉGUIN, Jean-Marc et François SOUCISSE (1995). *Les besoins et les attentes des personnes âgées concernant l'entretien ménager régulier et le grand ménage: enquête auprès d'une population âgée de l'arrondissement Plateau-Mont-Royal/Centre-Sud*, Montréal, 30 p.
- LAVILLE, Jean-Louis (1997). *Services de proximité: la construction sociale d'un champ d'activités économiques*, Montréal, Cahiers du LAREPPS, n° 97-04, UQAM, 53 p.
- LÉVESQUE, Benoît et Yves VAILLANCOURT (1998). *Les services de proximité au Québec: de l'expérimentation à l'institutionnalisation*, Montréal, Cahiers du LAREPPS, n° 98-04, UQAM, 23 p.
- LÉVESQUE, Benoît et Marguerite MENDELL (1999). « L'économie sociale au Québec: éléments théoriques et empiriques pour le débat et la recherche », *Lien social et politiques*, n°41, printemps 1999, 105-119.
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (MSSS) (1994). *Les services à domicile de première ligne. Cadre de référence*, Gouvernement du Québec, 21 p.
- MSSS (1997). *Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique, aperçu des modalités*, Montréal, 8 p.
- MSSS (1999). *La complémentarité du secteur privé dans la poursuite des objectifs fondamentaux du système public de santé au Québec. Constats et recommandations sur les pistes à explorer. Synthèse*, Gouvernement du Québec, Direction des communications, 39 p.
- MSSS (2000a). *Organisation des services: état de situation et perspectives*, Gouvernement du Québec, Direction des communications du MSSS, 11 p.
- MSSS (2000b). *Financement: état de situation et perspectives*, Gouvernement du Québec, Direction des communications du MSSS, 10 p.
- MSSS (2000c). *Santé au Québec: quelques indicateurs*, Gouvernement du Québec, Direction des communications du MSSS, 77 p.
- MSSS (2000d). *Consultation publique sur le financement et l'organisation des services de santé et des services sociaux. Guide d'animation*, Gouvernement du Québec, Commission d'étude sur les services de santé et les services sociaux, 10 p.
- PAQUETTE, Martine (2000). « La conférence sur le devenir social et économique. Le Québec au temps néo-libéral », *Recherches sociographiques*, vol. XLI, n° 1, janvier-avril, 75-91.
- PLUMEAU, CHIFFON ET COMPAGNIE (1996a). *Règlements généraux de Plumeau, chiffon et compagnie, adoptés par le conseil d'administration provisoire*, Montréal, 19 p.

- PLUMEAU, CHIFFON ET COMPAGNIE (1996b). *Procès-verbal de l'assemblée de fondation*, Montréal, 7 p.
- PLUMEAU, CHIFFON ET COMPAGNIE (1998). *Rapport annuel 1997-1998*, Montréal, 14 p.
- PLUMEAU, CHIFFON ET COMPAGNIE (1999). *Rapport annuel 1998-1999*, Montréal, 9 p.
- PLUMEAU, CHIFFON ET COMPAGNIE (2000). *Rapport annuel 1999-2000*, Montréal, 4 p.
- RÉGIE DE L'ASSURANCE-MALADIE DU QUÉBEC (1999). *Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique, guide administratif à l'intention des entreprises d'économie sociale reconnues*, Montréal, Service d'aide financière d'hébergement et d'aide domestique 39 p.
- SOUCISSE, François (1995). *Services complémentaires d'entretien ménager de l'arrondissement Centre-Sud, Plateau-Mont-Royal et Saint-Louis-du-parc*, Montréal, 2 p.
- VAILLANCOURT, Yves et Daniel LABESSE (1997). *Projet d'équipe de recherche « Économie sociale, santé et bien-être »*, Montréal, Cahiers du LAREPPS, n° 97-10, UQAM, 43p.
- VAILLANCOURT, Yves et Jean-Louis LAVILLE (1998). « Les rapports entre associations et État : un enjeu politique », *Le revue du M.A.U.S.S. semestrielle*, n° 11, premier semestre, 119-135.
- VAILLANCOURT, Yves, avec la collaboration de Christian JETTÉ (1997). *Vers un nouveau partage des responsabilités dans les services sociaux et de santé : Rôles de l'État, du marché, de l'économie sociale et du secteur informel*, Montréal, Cahiers du LAREPPS, n° 97-05, UQAM, 295p.
- VAILLANCOURT, Yves et Christian JETTÉ (1999a). *L'aide à domicile au Québec : relecture de l'histoire et pistes d'action*, Montréal, Cahiers du LAREPPS, n° 99-01, UQAM, 30 p.
- VAILLANCOURT, Yves et Christian JETTÉ (1999b). *Le rôle accru du tiers secteur dans les services à domicile concernant les personnes âgées au Québec*, Montréal, Cahiers du LAREPPS, n° 99-03, UQAM, 37 p.
- VAILLANCOURT, Yves et Christian JETTÉ (sous la direction de) (2000). *Vers un nouveau partage des responsabilités dans le domaine de la santé et du bien-être au Québec : la place de l'économie sociale* (titre provisoire), Presses de l'Université du Québec, (à paraître).

2. Entrevues et notes d'observation

- Entrevue n°1 (2000a). *Résumé d'entrevue avec la directrice de Plumeau, chiffon et compagnie*, Montréal, LAREPPS, UQAM, février, 8 p.
- Entrevue n°1 (2000b). *Résumé d'entrevue avec la directrice de Plumeau, chiffon et compagnie*, Montréal, LAREPPS, UQAM, avril, 8 p.
- Entrevue n°2 (2000). *Résumé d'entrevue avec un membre du conseil d'administration*, Montréal, LAREPPS, UQAM, le 8 mars, 7 p.
- Entrevue n°3 (2000). *Résumé d'entrevue avec un membre du conseil d'administration*, Montréal, LAREPPS, UQAM, le 28 février, 6 p.
- Entrevue n°4 (2000). *Résumé d'entrevue avec un membre du conseil d'administration*, Montréal, LAREPPS, UQAM, le 23 mars, 7 p.
- Entrevue n°5 (2000). *Résumé d'entrevue avec un membre du conseil d'administration*, Montréal, LAREPPS, UQAM, le 4 avril, 4 p.
- Entrevue n°6 (2000). *Résumé d'entrevue avec un membre du conseil d'administration*, Montréal, LAREPPS, UQAM, le 3 avril, 2 p.
- Entrevue n°7 (2000). *Résumé d'entrevue avec un membre du conseil d'administration*, Montréal, LAREPPS, UQAM, le 4 avril, 5 p.
- Entrevue n°8 (2000). *Résumé d'entrevue avec un membre fondateur de Plumeau, chiffon et compagnie*, Montréal, LAREPPS, UQAM, le 20 juin, 2p.
- Entrevue n°9 (2000). *Notes suite à un entretien téléphonique avec un membre fondateur de Plumeau, chiffon et compagnie*, Montréal, LAREPPS, UQAM, le 27 octobre, 1p
- Table ronde (2000). *Table ronde organisée avec six préposés au ménage de Plumeau, chiffon et compagnie*, Montréal, LAREPPS, UQAM, le 4 mai, 5 p.
- REUZÉ, Anne-Sophie (2000a). *Notes d'observation d'une réunion d'équipe de Plumeau, chiffon et compagnie*, Montréal, LAREPPS, UQAM, le 1^{er} mai, 2 p.
- REUZÉ, Anne-Sophie (2000b). *Notes d'observation de l'assemblée générale de Plumeau, chiffon et compagnie*, Montréal, LAREPPS, UQAM, le 20 juin, 2 p.