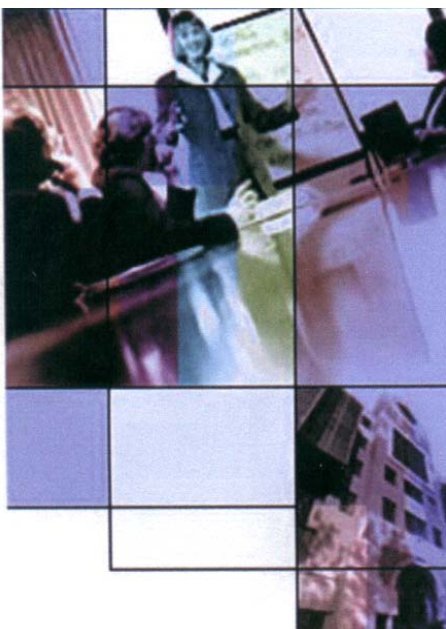


CHAIRE de coopération
Guy-Bernier

ESG UQÀM



AUXI-PLUS : MONOGRAPHIE DE L'AGENCE COOPÉRATIVE D'AUXILIAIRES FAMILIALES DE MONTREAL

PAR

Yvan Comeau
Raymonde Bourque
Yves Vaillancourt

No 0195-068

La Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal a été fondée en 1987 grâce à une contribution financière de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, contribution qui a été renouvelée en 1992 et 1995 et de la Fondation UQAM.

La mission de la Chaire consiste à susciter et à promouvoir la réflexion et l'échange sur la problématique coopérative dans une société soumise à des modifications diverses et parfois profondes de l'environnement économique, social et démographique. La réflexion porte autant sur les valeurs, les principes, le discours que sur les pratiques coopératives. Les véhicules utilisés par la Chaire de coopération Guy-Bernier pour s'acquitter de sa mission, sont: la recherche, la formation, la diffusion et l'intervention conseil auprès des coopérateurs et coopératrices des divers secteurs.

Au plan de la recherche, les thèmes généraux, jusqu'à présent privilégiés, portent sur -les valeurs coopératives, et le changement social -les rapports organisationnels et la coopération -les aspects particuliers de la croissance des caisses populaires -les coopératives dans les pays en voie de développement. Une attention particulière est portée depuis quelques années au secteur du travail, à celui des services sociosanitaires ainsi qu'au micro-crédit et tout récemment au commerce équitable et à l'évaluation des entreprises n'ayant pas le profit comme objectif.

Au plan de la formation, l'action s'effectue dans deux directions : - au niveau universitaire, par l'élaboration de cours spécifiques sur la coopération et par l'attribution de bourses pour la rédaction de mémoires et de thèses ayant un thème coopératif; tout récemment, la Chaire a formé un partenariat avec la Chaire Seagram sur les organismes à but non lucratif et le département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM pour démarrer, en septembre 2000, un programme de MBA pour cadres spécialisé en entreprises collectives - au niveau du terrain, en répondant à des demandes du milieu pour l'élaboration de matériel didactique et de programmes de formation spécifique.

Les résultats des travaux de recherche sont diffusés dans des cahiers de recherche qui parfois, sont des publications conjointes avec des partenaires. La Chaire organise aussi des colloques, séminaires et conférences.

L'activité d'intervention-conseil prend des formes variées : conférences, session d'information, démarche d'accompagnement en diagnostic organisationnel, en planification stratégique.

La Chaire entretient des activités au plan international en offrant des services de formation, d'organisation et de supervision de stages, de développement et d'évaluation de projet sur une base ponctuelle et institutionnelle, notamment auprès des pays de l'Afrique francophone. La Chaire a ainsi développé une collaboration privilégiée avec l'Université internationale de langue française au service du développement africain, l'Université Senghor. Des missions d'études et d'échanges sont aussi menées régulièrement dans d'autres pays : en Guinée, au Brésil, au Viêt-Nam, en Haïti et dans divers pays d'Europe surtout en France, Italie, Espagne et Belgique.

Chaire de coopération Guy-Bernier Mauro-F. Malservisi, titulaire Université du Québec à Montréal C. P. 8888, succ. « Centre-Ville » Montréal, Québec, H3C 3P8	Téléphone : 514-987-8566 Télécopieur : 514-987-8564 Adresse électronique : chaire.coop@uqam.ca Site : http://www.chaire-ccgb.uqam.ca/
---	---

Table des matières

Introduction	1
La coopération du travail dans les services sociaux et de santé: éléments théoriques	3
1. La crise de l'État-providence	
2. La privatisation des services d'aide à domicile	
3. Éléments théoriques sur le développement des coopératives	
Méthodologie de l'étude de cas	11
Profil économique d'Auxi-plus	13
1. Données économiques sur le marché	
2. La rentabilité de la coopérative	
Présentation des acteurs	18
1. L'AAFSQ	
2. Les organismes de soutien financier	
3. La CDR de Montréal	
4. La direction	
5. Les travailleuses	
6. Les usagers	
7. Les CLSC	
L'organisation du travail	28
1. L'isolement et l'éloignement des lieux de travail	
2. La formation	
3. La qualité des services	
Le contrat de travail	31
1. Les salaires et autres avantages	
2. L'esprit coopératif et les règles collectives	
Conclusion: éléments de bilan	33
Bibliographie	35
Annexe 1: Liste des sigles et abréviations	38
Annexe 2: Grille de collecte et d'analyse des données	39
Annexe 3: Liste des personnes interviewées	41
Annexe 4: Liste des documents consultés	42
Annexe 5: Chronologie des faits saillants à Auxi-Plus	43

Introduction

Le lecteur se demande sans doute pourquoi des chercheurs oeuvrant dans le domaine des coopératives, de l'intervention éducative et des politiques sociales s'intéressent à une expérience qui a pris fin il y a quatre ans. C'est que, pour nous, la conjoncture du milieu des années 1990 en matière de services socio-sanitaires ressemble à plusieurs égards à celle du milieu des années 1980. Il y a dix ans, l'État imaginait différents scénarios pour remettre entre les mains de la société civile certains services qu'il assumait de façon plus ou moins exclusive. Des initiatives visant à aider financièrement les CLSC à étendre les services à domicile ont fait croire que la philosophie des soins l'aide à domicile cadrerait bien avec la vague de désinstitutionnalisation. Pour un bon nombre de personnes âgées et de personnes handicapées, on reconnaissait enfin leur désir de vivre chez elles.

Ce réaligement des services a favorisé la naissance d'une pléiade d'organismes à but non lucratif, d'associations de toutes sortes, de coopératives de consommation et de production pour suppléer au plafonnement des services offerts par les institutions, dans le contexte d'une croissance des besoins. La mise à contribution de ce qu'on appelle aujourd'hui les "aidants naturels" a fini par combler ce que ni l'État, ni la société civile ne pouvait assumer. C'est dans ce contexte qu'en 1986, Auxi-plus débute ses opérations. Le parallèle avec le milieu des années 1990 est frappant. Des organismes portant des appellations nouvelles - les corporations de développement intermédiaires de travail, par exemple - et des dénominations plus anciennes - organismes à but non lucratif, coopératives de consommation et coopératives de travail - tentent à nouveau leur chance sur le marché peu lucratif des services aux personnes en perte d'autonomie.

La nécessité de produire un bilan sur l'expérience d'Auxi-plus ne fait pas de doute dans notre esprit. Il s'agit d'abord d'une expérience fort importante, car Auxi-plus offrait ses services sur une bonne partie de l'île de Montréal. Au plus fort de ses activités, cette agence coopérative employait plus de 150 auxiliaires familiales et générait des revenus de plus d'un million de dollars. En outre, aucun bilan digne de ce nom n'a été produit sur cette expérience qui a connu de bons moments, mais qui s'est terminé de façon pathétique en laissant un goût amer de la coopération à un bon nombre de personnes.

D'autres éléments de contexte rendent pertinente une monographie sur l'Agence coopérative d'auxiliaires familiales de Montréal, désignée plus familièrement Auxi-plus. Le mouvement coopératif réalise des expériences de coopération dans ce processus de transformation du système de santé et de services sociaux, dont quelques unes sont présentées par le Conseil québécois du regroupement des coopératives de développement régional (CDR) dans un très court document qui ne permet pas véritablement d'approfondir ne serait-ce qu'une expérience coopérative. On peut ajouter que, pour le mouvement coopératif, les "services aux personnes âgées" avaient été identifiés comme une des pistes de développement lors des assises des États généraux de la coopération en mai 1992 (Conseil de la coopération du Québec, 1992: 23). Auxi-plus est une de ces expériences et nous racontons brièvement dans les prochains paragraphes l'histoire de sa fondation.

Auxi-plus résulte de l'initiative d'auxiliaires familiales (AF) (les sigles sont à l'annexe 1). Désireuses d'augmenter les chances pour les AF d'obtenir un emploi dans un contexte où les ouvertures dans les CLSC plafonnaient, d'améliorer les conditions de travail des AF qui n'avaient pratiquement que le choix de se trouver un emploi au salaire minimum et parfois au noir dans les agences privées, de bonifier la formation des AF et de faire reconnaître leur qualification et leur profession, des représentantes de l'Association des auxiliaires familiales et sociales du Québec (AAFSQ) avaient le projet d'une coopérative de travail. L'idée était apparue lors d'un cours de formation d'AF offert par la CÉCM et sanctionné par un diplôme d'études secondaires, lorsque les étudiantes et la présidente de l'AAFSQ constataient que les ouvertures sur le marché de travail se faisaient principalement dans des emplois à temps partiel. La présidente de l'AAFSQ a contacté des organisateurs communautaires du CLSC Hochelaga-Maisonneuve. Une travailleuse communautaire du CLSC qui suivra le développement de la coopérative, a conseillé à la présidente de s'adresser au Secrétariat d'État pour obtenir une subvention. Celui-ci a appuyé le projet et, à son tour, a référé les AF au Groupe-conseil des coopératives de travail de Montréal-Laval, qui deviendra plus tard la CDR de Montréal.

Une des premières formulations écrites du projet a été faite en mai 1985 par la travailleuse communautaire. Elle présente les objectifs d'une agence coopérative d'auxiliaires familiales de la manière suivante: augmenter le nombre de ressources humaines; répondre ponctuellement et à long terme aux demandes de services; assurer un service de qualité et un temps court de réponse aux demandes des organismes; créer des emplois; donner aux travailleuses un sentiment d'appartenance en leur donnant des habiletés de gestion et de coopération. Plus tard, la CDR de Montréal rappelle dans un document de présentation rédigé en janvier 1986 les buts de la coopérative.

Nous visons l'embauche de jeunes qui éprouvent des difficultés d'emploi et qui suivent présentement la formation dans ce domaine. De plus, nous favorisons les femmes qui retournent sur le marché du travail après quelques années d'absence et qui désirent suivre la formation requise pour l'emploi. (...) Auxi-plus offrira un service de qualité par la formation permanente offerte au personnel, ainsi qu'en instaurant des mécanismes qui permettent à la clientèle d'assurer un meilleur suivi auprès de leurs bénéficiaires: rapports d'observation, participation aux plans d'intervention de ces derniers, sur demande. (Allard, 1986)

La structure de cette monographie s'inspire d'un document méthodologique de Paul-André Lapointe, professeur de relations industrielles de l'Université Laval, comme le précise la deuxième partie. La troisième partie intitulée "Profil économique d'Auxi-plus" constitue l'amorce de la description proprement dite d'Auxi-plus. C'est à cette occasion que nous connaissons les données économiques disponibles aux fondateurs d'Auxi-plus sur le marché et les conditions de rentabilité. La quatrième partie présente les acteurs impliqués dans le développement de cette entreprise de services, c'est-à-dire l'AAFSQ, les organismes de soutien financier, la CDR de Montréal, la direction, le personnel de bureau, les productrices de services, les usagers et les CLSC. Les cinquième et sixième parties présentent deux dimensions de la coopérative: la dimension organisationnelle (coordination et division du travail) et la dimension institutionnelle (règles du jeu, répartition du pouvoir et des ressources) (Bélanger et Lévesque, 1992). En conclusion, nous faisons ressortir les principaux facteurs ayant contribué à la fermeture d'Auxi-plus.

La coopération du travail dans les services sociaux et de santé: éléments théoriques

Ce chapitre est consacré à la présentation de deux théories: la théorie de la régulation et la théorie du développement des coopératives. La théorie de la régulation a récemment bénéficié des apports de plusieurs disciplines qui ont contribué à la définir assez précisément. À titre d'introduction, disons simplement que la théorie de la régulation offre une explication à la crise de l'État-providence et permet de comprendre la tendance à la privatisation des services sociaux et de santé. Pour ce qui est de la théorie du développement des coopératives, il conviendrait plutôt de parler d'éléments théoriques, car il n'existe pas à proprement parler une théorie du développement des coopératives. Nous avons fait un état des recherches empiriques mettant en valeur des phénomènes ayant une incidence sur le développement des coopératives de travail.

1. La crise de l'État-providence

Afin de comprendre le contexte de privatisation dans lequel s'inscrit la mise sur pied d'Auxi-plus et d'autres types d'entreprises coopératives et communautaires, nous nous référons à la théorie de la régulation. Cette théorie cherche à expliquer les périodes historiques de crise et de mutations sociales, et découvrir le **mode de régulation** qui se met en place, c'est-à-dire l'"ensemble cohérent de codifications des divers rapports sociaux (de formes structurelles telles que les institutions, les normes et la routine sociale) qui forment un système et assurent ainsi une certaine régularité à ces rapports dans une société donnée pour une période donnée" (Bélanger et Lévesque, 1991: 17). C'est donc dire qu'après une période d'instabilité, de conflits et de luttes sociales, les rapports de pouvoir se matérialiseraient dans un système de relations relativement stable, ou encore une configuration de règles du jeu ou de compromis institutionnalisés (Bélanger et Lévesque, 1988: 50-51). Lorsqu'un armistice rend les rapports entre les groupes sociaux relativement stables pendant une période historique, qu'un régime d'accumulation prend une régularité macroéconomique, et que les représentations des groupes concernant leurs identités et leurs intérêts se structurent dans des représentations et un discours partagés, on assiste à la mise en place d'un **modèle de développement** d'une société (Lipietz, 1990: 98-100). C'est pourquoi, dans le domaine des politiques sociales et plus particulièrement des services socio-sanitaires, on assiste actuellement à la recherche par les différents acteurs de nouveaux rapports entre les secteurs public, privé et communautaire. Nous utiliserons l'expression **privatisation** pour désigner le transfert, vers des organismes privés à but lucratif, de la propriété, de la livraison, du financement ou de la régulation des services sociaux; la **communautarisation** désigne cette cession vers des organismes à but non lucratif tels, par exemple, des organismes communautaires, des coopératives et des groupes d'entraide (Vaillancourt et alii, 1993).

C'est donc dire que de la seconde guerre mondiale au début des années 1960, un modèle de développement a prévalu. Ce modèle appelé fordiste ou fordien comportait les éléments suivants: une organisation tayloriste du travail basée sur la séparation entre la conception et l'exécution, excluant les travailleurs de l'organisation du travail; une croissance de la consommation parallèle aux gains de productivité; et un ensemble de formes de régulation comprenant la reconnaissance de la négociation collective et l'État-providence. Il faut indiquer ici que dans certains États, le providentialisme s'est mis en place à des périodes différentes. Ainsi, le Québec a accusé un retard par rapport au reste du Canada, parce qu'il s'opposait à l'invasion fédérale dans un champ de juridiction provinciale, et parce que les classes sociales dominant le Québec d'avant 1960 ne voulaient pas innover socialement (Vaillancourt, 1988: 143).

Le modèle de développement fordiste est entré en crise à partir des années 1960 pour plusieurs raisons. Le travail aliénant se justifiait de moins en moins à mesure que les travailleurs se libéraient des privations matérielles et modifiaient leur éthique du travail basée sur la rareté des biens (Wisman, 1991). Dans le domaine du travail, le refus des rapports autoritaires et une nouvelle éthique du travail ont remis en cause la nature du rapport salarial qui prévalait jusqu'alors et la productivité des entreprises en a été affectée. Du côté des rapports de consommation des services de l'État, les mouvements sociaux se sont opposés au modèle bio-médical, au concept réducteur de la santé curative et à la définition technocratique des besoins (Bélanger et Lévesque, 1988: 53). La chute de la productivité et la montée du chômage ont réduit les recettes fiscales de l'État qui doit repenser les modalités d'offre des services et même la couverture des besoins de santé (Rosanvallon, 1981: 49-55).

La crise du modèle de développement fordiste et de l'État-providence en particulier ouvre la voie à de nouvelles pratiques dont les paramètres ne sont pas encore véritablement établis. Pour Charles F. Sabel (1993), professeur au MIT, la stratégie de l'État en est une de "débrouillardise empirique", car c'est "une façon de reconstruire complètement, pièce par pièce, les institutions les plus complexes, lorsqu'il est impossible de savoir à l'avance par quelles étapes il faut passer, ou d'avoir une idée précise des caractéristiques de l'ensemble reconstruit" (Sabel, 1993: 3). Malgré l'hésitation et l'indécision qui prévalent chez les acteurs sociaux dans la période actuelle de transition, on identifie deux modèles de développement: le modèle de développement néo-libéral et le modèle alternatif (Lipietz, 1990: 104-109). Le modèle néo-libéral se caractérise par l'accentuation de l'impératif technico-économique, l'affaiblissement des règles collectives dans les entreprises, la déréglementation et la réduction à un État minimal. On reconnaît par ailleurs les adeptes du modèle alternatif par leur désir d'une plus grande démocratisation des lieux de production et de consommation, l'auto-organisation d'activités d'utilité sociale et un rôle nouveau que pourrait jouer l'"État-solidaire" sur la voie du développement social (lire à cet effet le numéro "L'État solidaire" de la revue *Possibles*, vol. 18, no 3).

Ceci constitue l'explication générale de la théorie de la régulation concernant le contexte dans lequel se mettent en place des pratiques comme les services à domicile et leur privatisation. La crise de l'État-providence serait d'abord et avant tout la crise d'un modèle de développement.

2. La privatisation et la communautarisation des services à domicile

Dans les différents domaines des politiques sociales, la crise de l'État-providence s'est manifestée de diverses manières. Dans le cas des services aux personnes ayant une autonomie physique restreinte, le dénominateur commun des mesures pour faire face à la croissance des besoins et au plafonnement des ressources semble être le recours à des ressources légères. Pour comprendre la conjoncture de la décennie pendant laquelle Auxi-plus voit le jour, la référence à une brève chronologie des politiques sociales nous sera utile (Vaillancourt, 1993).

En 1977-1978, le déficit fédéral franchit le cap des 10 milliards de dollars. Au Québec, le premier budget Parizeau annonce en 1977 des compressions budgétaires dans le domaine de la santé. Les coûts des services hospitaliers sont en partie responsables de la hausse des dépenses. C'est pourquoi en 1979, parallèlement à l'application de compressions modérées dans les services sociaux, le gouvernement annonce la première politique de services à domicile. Le financement accordé à ces services était de 44,4 millions de dollars en 1979-1980; il passera à 239 millions en 1993-1994, soit 5 fois plus.

La crise économique de 1981-1982 oblige le gouvernement du Québec à effectuer de fortes compressions budgétaires dans les services. Les coûts de l'aide sociale augmentent de 30 % et le gouvernement fédéral, de son côté, coupe unilatéralement une partie des paiements de transfert pour la santé et l'éducation postsecondaire.

Parmi les services offerts à la population, les services hospitaliers sont les plus coûteux. Trop souvent, la situation des personnes s'est détériorée inutilement, alors qu'on aurait pu intervenir de façon moins coûteuse. C'est pourquoi, vers la fin de son mandat, le Parti Québécois crée en 1985 la Commission Rochon. Dans son rapport remis en février 1988, les commissaires font état des transformations rapides de la société québécoise: ralentissement économique, apparition de nouvelles formes de pauvreté, baisse de la natalité et vieillissement de la population, composition de plus en plus multiethnique de la population, transformation de la famille, etc. Depuis la création du réseau de la santé et des services sociaux en 1972, les besoins ont changé, le réseau est plus complexe et on reconnaît la présence des groupes communautaires (Bélanger, 1992).

Avant même que la Commission Rochon ne dépose son rapport, le gouvernement met en place le programme SIMAD (services intensifs de maintien à domicile) en 1985. Ce programme subventionne les familles qui veulent garder leur malade à domicile et qui demande beaucoup de support, car il s'agit surtout des maladies très graves tel que le cancer en phase terminale. Ce programme constituait une des pièces du plan de désengorgement des urgences.

Il faut également se rappeler qu'un vent de privatisation s'est mis à souffler sur le Québec lorsque les Libéraux sont revenus au pouvoir en 1985. Les Gobeil, Fortier et Scowen faisaient partie d'un comité des "sages" en vue de conseiller le gouvernement sur les avenues possibles de dérèglementation et de privatisation. Quant aux groupes communautaires, leur place était de mieux en mieux reconnue, dans le réseau des affaires sociales à tout le moins, comme l'a affirmé le rapport de la Commission Rochon et comme le montre le tableau suivant.

Montants accordés aux organismes communautaires
(en millions de dollars)

Ministère	Année		
	1 985	1 990	1 993
Ministère de l'Éducation	7,9	9	9,3
Ministère de la Santé et des Services sociaux	24,4	50,3	73,8

Source: Vaillancourt, 1994.

En reconfirmant la politique de parachèvement du réseau des CLSC en 1988, le gouvernement du Québec entend faire de ces établissements une ressource de première ligne et une porte d'entrée dans le réseau. Ces établissements sont incidemment responsables des services à domicile. Il convient de préciser que les services à domicile comprennent diverses activités visant à apporter le support nécessaire susceptible de compenser une perte d'autonomie, et éviter ou abrégé un séjour dans une institution de santé. Les services de maintien à domicile sont de deux ordres: les **soins de santé**, exécutés par un personnel professionnel et technique relevant essentiellement du secteur médical ou de la réadaptation, telles les infirmières, les ergothérapeutes, etc.; les **services d'aide au maintien à domicile**, tels les repas, l'entretien ménager, les soins corporels, etc., dispensés par un personnel composé d'assistantes techniques telles les auxiliaires familiales et sociales (Bourque, 1990: 4-6).

Neuf ans après la mise en oeuvre de la politique, la Fédération des CLSC du Québec constate, dans un mémoire présenté à la Ministre Thérèse Lavoie-Roux en novembre 1988, que les CLSC n'ont pas reçu les ressources nécessaires pour développer le programme de maintien à domicile (Bourque, 1991: 54). Coïncés entre, d'une part, l'augmentation titanesque des besoins en services à domicile due au vieillissement de la population et à la précarité des ressources du réseau, et d'autre part, l'augmentation lente des sommes affectées au maintien à domicile, **les CLSC n'avaient pas d'autres choix que de combler l'écart en recourant à des organismes privés, communautaires ou à des travailleurs indépendants qui offraient des services au meilleur prix.** Dans l'aventure d'Auxi-plus, il apparaît que les CLSC de l'île de Montréal étaient ouverts - pour ne pas dire sympathiques - à l'idée de transiger avec une coopérative de travail composée d'auxiliaires familiales. Plusieurs responsables des services à domicile trouvaient que les coopératives partageaient l'esprit de collégialité et, dans une certaine mesure, la culture organisationnelle des CLSC. Malgré tout, lorsque Auxi-plus a éprouvé des difficultés en matière de qualité de services, de fonctionnement interne et de rentabilité, ils ont choisi de ne pas offrir à la coopérative un prix plus élevé que celui offert aux agences privées.

C'est donc en grande partie pour des raisons économiques que s'est développé un secteur privé dans la prestation des services d'aide à domicile. Les entreprises privées de services d'aide à domicile survivent parce qu'elles donnent le salaire minimum aux travailleuses, à qui on ne propose pratiquement aucune formation professionnelle.

Un rapport récent (Trahan, Bélanger et Bolduc, 1993) présente l'évaluation actuelle de la prestations des services dont bénéficient les personnes âgées. Ce rapport fait le constat d'un certain nombre de problèmes concernant les services offerts aux personnes âgées, et questionne les services à domicile disponibles. Ainsi, ce document met en lumière qu'il existe une satisfaction élevée de la compétence et des qualités humaines du personnel. Cependant, en centres hospitaliers, les services sont souvent peu adaptés aux besoins; le sentiment d'exclusion du processus décisionnel existe chez la clientèle; et la réponse aux besoins de la clientèle à domicile est souvent insuffisante et inadaptée. Le rapport propose plusieurs mesures: orienter toute augmentation et toute réallocation de ressources vers la réponse aux besoins de base; modifier les mécanismes d'allocation des ressources et expérimenter de nouvelles modalités de paiement des services; renforcer les moyens concrets favorisant la concertation régionale et sous-régionale; améliorer le processus décisionnel; accroître l'influence et le rayonnement des équipes gériatriques des centres hospitaliers; poursuivre les efforts pour améliorer les pratiques professionnelles; et fournir des balises sur la couverture des services à domicile et sur la nature des liens avec le secteur privé.

En juin 1994, le ministère de la Santé et des Services sociaux établit une nouvelle politique. Les services à domicile comprennent "des services de soins infirmiers et de soins médicaux, des services de réadaptation, des services psychosociaux, des services d'aide personnelle, d'aide domestique et de soutien civique, et enfin des services de support aux proches, dont des services de répit et de dépannage" (Gouvernement du Québec, 1994). Cette politique établit clairement que le ministère privilégie le milieu naturel comme lieu d'intervention en réponse à de nombreux besoins. Il entend d'ailleurs "actualiser cette priorité dans ses différents programmes-clients et il invite les régions à la traduire à l'intérieur de chacun des plans régionaux d'organisation des services (PROS)" et accroître les ressources consacrées aux services à domicile. Cette politique réaffirme la responsabilité première des CLSC en matière de services à domicile et elle reconnaît un rôle aux organismes communautaires, aux groupes d'entraide et de soutien, aux Corporations intermédiaires de travail et aux agences privées.

3. Éléments théoriques sur le développement des coopératives

Nous croyons utile de présenter aux lecteurs les éléments théoriques qui, d'après la littérature spécialisée, favorisent le développement optimal des coopératives de travail de sorte que nous pourrions porter une appréciation sur l'expérience d'Auxi-plus. Nous désignons optimal le développement d'une coopérative lorsqu'il remplit positivement quatre critères de succès: la performance économique (survie, création d'emplois, salaires et profit), l'organisation coopérative (démocratie et participation), la formation des sociétaires (acquisition de connaissances et d'habiletés) et la réalisation d'objectifs sociaux et communautaires (Mellor et alii, 1988: 93-112).

Pour les besoins de notre exposé théorique sur les éléments favorables au développement optimal, nous les regroupons selon les étapes de développement d'une coopérative. Or, il existe plusieurs façons de présenter les étapes de création d'une coopérative, comme en témoigne le tableau-synthèse suivant. Pour des raisons de simplicité et de commodité, nous reprenons les étapes du Conseil de la coopération de l'Ontario (1986) et nous distinguerons, à chacune des étapes, la dimension "association" et la dimension "entreprise" des coopératives de travail.

Synthèse des plans de développement des coopératives

Conseil de la coopération de l'Ontario (1986)	Beaulieu et Carrier (1976)	Gouvernement du Québec (1980)	CDR de Montréal (1989) (coopérative de travail)
Conception du projet	Animation	Conception théorique	Première définition du projet
		Étude de faisabilité	Étude de pré-faisabilité
Planification de l'entreprise	Planification	Étude de viabilité (rentabilité) Déclaration d'association	Étude de faisabilité
	Organisation	Recrutement et éducation Projet de règlements Assemblée de fondation	Constitution juridique
Phase opérationnelle	Entrée en affaires	Début des opérations	Le prédémarrage
			Le démarrage et le suivi

À la phase de **conception du projet**, Mellor et alii (1988) ont remarqué que le volet associatif de cette phase a plus de chance de succès si la coopérative répond à une volonté réelle des travailleurs de fonder une coopérative de travail. Dès les premiers instants de la vie du groupe, il doit se développer une base commune, c'est-à-dire un accord sur les principales orientations du groupe et la formulation d'objectifs clairs et partagés par toutes et tous (St-Arnaud, 1989). En outre, il a été démontré que les coopératives de travail fondées lors d'une récession ont un taux de survie plus élevé (Staber, 1989). L'initiative de la création de la coopérative peut provenir d'un organisme extérieur, une fédération par exemple; dans l'autre cas, l'idée et les premières démarche de création de la coopérative originent de la base (Desforges, Lévesque et Tremblay, 1979). Si l'initiative vient d'une fédération ou d'un organisme extérieur, c'est la dimension entreprise qui est d'abord développée, puis la dimension association; dans le cas contraire, lorsque l'initiative vient de la base, on crée d'abord l'association, puis l'entreprise. Quoi qu'il en soit, les principaux obstacles qui risquent d'entraver le développement optimal d'une coopérative à cette étape sont: la motivation parfois insuffisante des membres; les compétences requises souvent déficitaires; la stratégie ambiguë de l'entreprise; et l'environnement indifférent et parfois hostile (Desforges, Lévesque et Tremblay, 1979).

À l'étape de la **planification de l'entreprise**, une variable bien documentée pour assurer le démarrage d'une coopérative est la présence d'un organisme de support. Ce soutien devrait reposer sur une connaissance du développement des associations et des entreprises. L'appui peut provenir d'un organisme spécialisé (Quarter et Melnyk, 1989; Mellor et alii, 1988) ayant un rôle de promotion, d'expert, de regroupement, de présentation auprès d'institutions, de formation et d'intercoopération (Cornforth et alii, 1988); d'un parent, c'est-à-dire d'un représentant de la branche d'entreprise qui aide à la formation de l'entreprise (Quarter et Melnyk, 1989); ou encore d'un mouvement social prônant l'inclusion et la participation (Mellor et alii, 1988). En ce qui a trait à la dimension entreprise du projet, un plan de développement basé sur des études rigoureuses est indispensable, de même qu'un financement de départ adéquat (Quarter et Melnyk, 1988; Desforges, Lévesque et Tremblay, 1979). Pourtant, il n'est pas rare que le financement puisse être déficient, notamment à cause des ressources limitées des membres; des contraintes associées au financement à parts égales entre les membres; et de la résistance des institutions financières à prêter à un acteur collectif (Mellor et alii, 1988). L'implication militante des membres et l'appui du milieu peuvent compenser la faible capitalisation (Cornforth et alii, 1988).

À la **phase opérationnelle**, les conflits entre la démocratie de l'association et la gestion de l'entreprise constituent un élément-clé fréquemment évoqué pour le développement optimal (Giguère, 1992-1993). En effet, les qualités démocratiques et participatives de l'organisation ont un effet sur la satisfaction et l'implication des sociétaires (Comeau, 1993-1994). Il peut s'avérer utile pour une coopérative de travail de définir les différentes fonctions du management et les rôles relevant soit du conseil d'administration, soit de la direction (Mellor et alii, 1988). Malgré la complexité croissante de la coopérative, un management démocratique est possible en réalisant les travaux spécialisés en groupe et en tenant des séances d'information. En outre, l'avantage relatif des coopératives de travail sur les entreprises capitalistes en regard de la propriété collective et de la démocratie représentative (un membre, un vote) ne constitue pas une garantie d'une organisation du travail innovante et participative (Comeau et Lévesque, 1994).

En ce qui concerne la dimension "association", même si les rapports sont souvent harmonieux et la vie coopérative s'avère la plupart du temps intense, les problèmes relatifs aux conflits et à la dégénérescence de la coopérative reçoivent l'attention de plusieurs chercheurs. Ceux-ci nous disent que pour réduire les chances de conflits, le recrutement avec probation et la formation continue, de même que l'audit organisationnel (procès-verbaux) sont utiles. Lorsque des conflits existent, plusieurs mesures permettent leur négociation équitable et constructive: les réunions pour discuter des problèmes; les séances en petits groupes; le recours à des observateurs extérieures pour déterminer les principaux conflits; l'établissement de mécanismes de négociation et de consensus; les délais de réflexion; et la protection des personnes en leur permettant d'être représentées (Cornforth et alii, 1988). Cependant, la résolution des conflits peut être entravée par les phénomènes suivants: le manque d'expérience à formuler des critiques constructives; la maladresse dans la conduite des réunions; le manque de volonté à participer aux rencontres; le développement de sous-groupes antagonistes identifiés (Mellor et alii, 1988: 93 à 112).

La dégénérescence de la coopérative signifie que sous les pressions du marché et du développement organisationnel marqué par l'accroissement de la taille et l'arrivée de spécialistes du management, le caractère démocratique et participatif des organisations coopératives diminuerait à un point tel qu'elles deviendraient aussi hiérarchiques que les entreprises conventionnelles (Batstone, 1983). La dégénérescence prend différentes formes. Il peut s'agir d'une dégénérescence formelle (retour à une entreprise capitaliste), une dégénérescence des objectifs (le profit devient le seul objectif poursuivi) ou une dégénérescence organisationnelle (hiérarchie et division stricte du travail). On peut éviter la dégénérescence formelle en gardant le membership ouvert, en s'assurant du recrutement de bons membres et en maintenant des liens avec les mouvements sociaux. Pour prévenir la dégénérescence des objectifs, le contrôle de la croissance, la structure salariale égalitaire, le contrôle éthique du produit et une technologie qui améliore la qualité de vie au travail sont suggérés. On se prémunit de la dégénérescence organisationnelle en levant les obstacles de la vie privée à la participation (par exemple, la garde des enfants), en adaptant avec souplesse les horaires des réunions et en permettant un contrôle direct sur la réalisation du travail (Cornforth et alii, 1988).

En ce qui a trait à la dimension entreprise, on a remarqué que le niveau de financement, le marketing et la branche d'industrie ont un effet sur la rentabilité de la coopérative (Cornforth et alii, 1988). Concernant la branche d'industrie, les chances de survie semblent plus faibles dans le secteur primaire, moyenne dans le secteur secondaire et forte dans le secteur tertiaire (Staber, 1989). À l'instar des autres phases de développement, le choix judicieux d'administrateurs et de gestionnaires compétents peut favoriser une gestion saine (suivi des comptes à recevoir, inventaire adéquat; équipement approprié; propreté des lieux; contrôle de la qualité, etc.). La prise de décisions collective ne devrait pas constituer un obstacle à la rentabilité, même si elle est exigeante. Elle nécessite la préparation de documents, la décentralisation des décisions, la formation, la consultation et la rotation des tâches (Cornforth et alii, 1988).

Méthodologie de l'étude de cas

En sociologie, une monographie désigne une étude complète et détaillée du singulier et du particulier. Équivalente à l'étude de cas, son principal défi consiste à envisager des relations entre l'approche microsociologique et la connaissance macrosociologique (Bozon dans Boudon et alii, 1989: 135-136). Dans la partie précédente, nous avons présenté les deux préoccupations théoriques inspirant la monographie d'Auxi-plus: la théorie du développement des coopératives de travail et la théorie de la régulation.

Pour orienter la collecte des données, nous nous référons principalement à un document de Paul-André Lapointe intitulé *Grille de collecte des données pour une monographie d'usine*. Ce document a été publié dans un cahier du CRISES (Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats). Cette grille permet de présenter un portrait exhaustif d'une entreprise en couvrant quatre dimensions: le profil de l'entreprise et les acteurs sociaux; la dimension institutionnelle (le contrat de travail et le système politique de l'entreprise); la dimension organisationnelle (la coordination et l'organisation du travail); et la culture. Paul-André Lapointe considérait dans sa proposition méthodologique une cinquième dimension concernant le changement ou la modernisation de l'entreprise (conditions d'émergence, contenu, processus et résultats), dans la perspective de la théorie de la régulation. Nous avons vu que cette théorie s'intéresse aux nouveaux compromis qui s'institutionnalisent dans la société et conséquemment, aux modèles de développement qui se mettent en place; les entreprises constituent un champ dans lequel les innovations en matière de participation et de démocratie peuvent indiquer la mise en place d'éléments d'un modèle de développement alternatif.

Nous avons fait une adaptation de la grille du CRISES puisqu'Auxi-Plus est une coopérative et que nous cherchons à comprendre son évolution, en particulier les facteurs ayant influencé son évolution et conduit à sa fermeture. C'est pourquoi nous intégrons à la grille de Lapointe les facteurs de réussite et d'échec des coopératives de travail, tels qu'on les retrouve dans la littérature présentée dans la partie précédente (voir en particulier les éléments en italiques du guide d'entrevue présenté à l'annexe 2).

Les données de cette monographie proviennent de deux sources: les entrevues et les documents. Les entrevues ont été recueillies à deux périodes différentes. Une première série d'entrevues ont eu lieu pendant l'expérience d'Auxi-Plus et elles ont été réalisées par Raymonde Bourque qui a produit d'une part un mémoire de maîtrise en sociologie sur l'évolution de la profession d'auxiliaires familiales et, d'autre part, un document de travail sur Auxi-plus au département de travail social de l'UQAM. Ces entrevues avaient été transcrites et le travail d'analyse a consisté à relever les éléments de contenu correspondant aux catégories de la grille d'analyse présentée à l'annexe 2.

La deuxième série d'entrevues, réalisée par Yvan Comeau, s'est déroulée en 1994 avec les directrices générales et les conseillers de la CDR de Montréal qui n'avaient pas été interviewés. Dans ce cas-ci, les entrevues ont été résumées sous forme de compte-rendus, eux-mêmes validés par les interviewés. En ce qui concerne la collecte des données, Yves Vaillancourt a participé à la réalisation d'entrevues et à la recherche documentaire. La liste des personnes interviewées se trouve à l'annexe 3 et l'annexe 4 donne les titres des documents consultés.

L'équipe s'est réunie à huit reprises pour faire le point sur les entrevues et les documents pertinents à consulter. Yvan Comeau est le rédacteur principal du texte et les autres membres de l'équipe ont donné leur avis sur une version préliminaire et une version finale du texte.

Profil économique d'Auxi-plus

L'introduction générale nous a appris qu'Auxi-plus a été légalement constituée en coopérative à l'été 1985, après diverses rencontres entre les représentantes de l'Association des auxiliaires familiales et sociales du Québec (AAFSQ), des travailleurs du CLSC Hochelaga-Maisonneuve et la CDR de Montréal. L'AAFSQ a véritablement été à l'origine du projet et d'autres acteurs étaient présents tout au long de l'expérience d'Auxi-plus, comme nous verrons dans la prochaine partie. Connaissant maintenant les principaux événements ayant permis la création de la coopérative, voyons de plus près les caractéristiques économiques du marché et de l'entreprise.

1. Données économiques sur le marché

Les services offerts par Auxi-plus sont des services de maintien à domicile incluant les services d'hygiène personnelle (bains, laver les cheveux, ongles, coucher, etc.), les services d'entretien ménager léger (passer l'aspirateur, épousseter, lessive, préparation des repas, etc.), les services d'accompagnement (visite chez le médecin), les services de gardiennage et de support moral. Ceci exclut les travaux lourds (laver les planchers, les murs, etc.). Pour plusieurs AF, le sens véritable de leur intervention touche l'éducation en conseillant, par exemple, la personne de manger plus de légumes ou d'effectuer des achats plus avantageux (économie familiale). Dans cette perspective de professionnalisation et de requalification des AF, les services d'entretien ménager devraient idéalement permettre une intervention sociale de type support ou éducatif auprès des personnes. Les AF sont parfois victimes de déqualification quand les employeurs ou les usagers les comparent à des femmes de ménage.

Les services à domicile sont en pleine croissance dans les années 1980. Ils constituent une alternative à l'institutionnalisation qui s'avère coûteuse: une personne interviewée en 1986 indiquait qu'il en coûtait 20 000 \$ par année par personne dans un centre d'accueil. En 1986, un an après l'adoption du programme SIMAD, le Gouvernement du Québec décrète une somme de 9 millions \$ pour les services de maintien à domicile dans la région de Montréal, ce qui a convaincu les auteurs de l'étude de la CDR de Montréal que le marché pouvait progresser rapidement. On avait observé que les CLSC avaient de plus en plus tendance à utiliser du personnel des agences privées de placement qui embauchent du personnel sans expérience et au salaire minimum (4.35 \$ l'heure le premier octobre 1986). Les promoteurs de la coopérative pensaient alors, à raison, que la politique du maintien à domicile s'intensifierait et ils ne croyaient pas que les CLSC allaient ouvrir des postes permanents, ce qui s'est pourtant produit à la fin des années 1980. La CDR de Montréal estimait que le marché pouvait donner lieu, dans la seule région de Montréal, à cinq coopératives (Allard, 1986: 16).

Auxi-plus s'inscrit dans un créneau de services où la concurrence est très forte. On note la présence des CLSC qui ont leurs propres AF, les agences privées et les travailleuses indépendantes. Plusieurs agences privées cherchent à obtenir les contrats de services à domicile dont la plupart sont octroyés par les CLSC. Les CLSC versent aux AF du réseau public le double du salaire offert par les agences privées qui, elles, donnent à peine plus que le salaire minimum aux AF. **C'est pourquoi il en coûte moins aux CLSC de recourir aux agences privées.** En fait, la coopérative est en compétition avec une quinzaine d'agences. D'après une coordonnatrice d'Auxi-plus, les CLSC sont approchés à chaque semaine par au moins une agence privée pour obtenir des contrats de services à domicile, au milieu des années 1980. Dans les agences, les AF se plaignent de l'absence de support et de soutien, des différences salariales avec les AF des CLSC et l'absence de reconnaissance. Le concurrent le plus sérieux identifié par un document de la CDR de Montréal est Paramédicaux Guilbert avec lequel font affaire 14 CLSC; cette agence privée offrait en 1986 le meilleur rapport qualité/prix au coût de 7.60 \$ l'heure pour les CLSC. Auxi-plus promettait qu'elle fournirait un service de meilleure qualité avec un personnel formé et responsable à 8.40 \$ l'heure.

Tarifs des services à domicile en 1986

	Prix pour les services	Salaire de base des AF
CLSC	n. a.	\$10.00 (approx.)
Auxi-plus	\$8.40	\$6.40
Agence privée	\$7.60 à 8.40	\$4.50

L'étude de faisabilité réalisée par la première coordonnatrice d'Auxi-plus révélait que trois raisons motivent les institutions à recourir aux agences privées: la surcharge de travail, le remplacement et les horaires non couverts (soir, nuit, week-end). Les principales insatisfactions des CLSC pour les agences privées sont le manque de suivi, l'absence de formation du personnel, leur instabilité et le manque de ponctualité. À la question: "Êtes-vous satisfaits de la qualité des services que vous avez présentement avec les agences privées?", 8 ont répondu oui; 7 ont répondu non; 13 ont répondu plus ou moins. Par ailleurs, la principale qualité reconnue aux agences est leur capacité de répondre rapidement à la demande et le service 24 heures. Les qualités que les CLSC aimeraient retrouver chez les agences sont: le contact constant avec la responsable et surtout l'AF soit par téléphone ou par des rencontres pour améliorer le suivi; la formation plus adéquate du personnel; l'échange d'information avec l'agence sur le plan de l'intervention; la connaissance du fonctionnement d'un CLSC par le personnel; la capacité de répondre rapidement aux besoins; la fiabilité et la constance du personnel qui devrait idéalement être bilingue; et un rapport qualité/prix avantageux.

2. La rentabilité de la coopérative

L'étude de faisabilité réalisée à la fin de 1985 montrait que les CLSC étaient sympathiques au projet d'une coopérative de travail pour les services à domicile car, nous dit la première coordonnatrice qui a réalisé l'étude, "la mission de la coopérative était semblable à la leur et les profits étaient susceptibles de revenir aux AF". Dans son étude de 1986, la CDR de Montréal estimait les perspectives de ventes à 30 000 heures la première année et à 60 000 heures la deuxième, ce qui représentait le seuil de rentabilité. En effet, Auxi-plus pouvait recevoir 8.40 \$ l'heure des CLSC et payer ses AF 6.40 \$ l'heure (6.10 \$ en considérant que 0.30 \$ étaient retenus à titre de parts privilégiées); en déduisant la cotisation à la CSST, il restait 1.20 \$ l'heure pour la direction, la répartition et la logistique. Comparativement aux agences privées, les A.F. recevaient 2.00 \$ de plus que le salaire minimum. Les pertes seraient de 10 760 \$ la première année et les surplus atteindraient 19 343 \$ la deuxième année.

Pour démarrer, Auxi-plus a bénéficié de subventions (3 500 \$ de la Société de développement des coopératives (SDC) et 23 000 \$ de Santé et bien-être Canada) et d'un prêt (10 000 \$ du Comité de priorité des dons des communautés religieuses).

Après avoir reçu une deuxième demande d'aide financière, la SDC (intégrée au ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie (MICT) en 1990) a mandaté deux chargés de projet pour étudier le projet de coopérative. Le premier conseiller avait des interrogations sur les coûts de la campagne de promotion et de publicité (10 000 \$), ainsi que sur l'investissement informatique (10 000 \$). Le second émettait en janvier 1986 des réserves sur la rentabilité du projet. Il faisait l'hypothèse que la coopérative ne facturait que 75 % du temps payé; dans le secteur des services, la marge brute est de 20 % alors qu'elle est de 14 % à la coopérative; les CLSC devraient avoir tendance à utiliser le service le moins cher, ce qui questionne le prix de 8.40 \$ l'heure. Il concluait que les frais d'administration n'étaient pas assez élevés et que les AF devaient être moins bien payées. Comme nous le verrons, la performance exceptionnelle d'Auxi-plus en 1986 ne rendra plus nécessaire l'appui de la SDC.

La croissance de la coopérative a été phénoménale, comme en témoigne la première coordonnatrice, qui ajoute: "C'était épeurant." L'étude de faisabilité a eu un impact insoupçonné: les coordonnatrices des services à domicile des CLSC commençaient à acheminer des demandes de services à Auxi-plus avant même que des AF soient recrutées. Trois AF ont commencé à donner des services à la fin de 1985; un an plus tard, on comptait une centaine de travailleuses à Auxi-plus. Les promoteurs ont établi le seuil de rentabilité à 60 000 heures; 80 000 heures étaient vendues en 1986, 130 000 en 1987, 150 000 en 1988 et 120 000 en 1989.

Le tableau suivant montre l'évolution financière d'Auxi-plus d'après les rapports annuels au 30 novembre de chaque année, vérifiés par la firme Maheu Noiseux Cramer et l'Écuyer. 1986 et 1987 ont été de bonnes années dans la mesure où Auxi-plus a dégagé des surplus. La situation a commencé à se détériorer en 1988. En janvier et février 1990, quelques mois avant la fermeture de la coopérative, on enregistrait un déficit net de 6 460 \$ et 8 201 \$ respectivement.

Évolution de la situation financière d'Auxi-plus (1986-1989)

Rubrique	1 986	1 987	1 988	1 989
Revenus d'honoraires	673 511	1 092 750	1 253 976	1 010 526
Coûts des services	584 884	940 214	1 102 476	879 722
Revenu brut	88 627	152 536	151 500	130 804
Frais généraux et d'administration	75 604	133 798	208 353	196 760
Excédent (déficit) à la fin de l'exercice	13 130	18 863	(56 114)	(65 956)

Une analyse sommaire des résultats financiers indiquent que les revenus ont cessé de croître pour la première fois en 1989. Par ailleurs, les coûts des services ont pratiquement toujours représentés un peu plus de 85 % des revenus d'honoraires, ce qui laissait une marge de profit brut se situant entre 12 et 14 %. Cette marge est relativement faible sachant, par exemple, qu'elle est d'environ 20 % pour les coopératives en milieu scolaire. Les frais généraux et d'administration ont connu une augmentation constante à partir de 1986. Ils représentaient 13 % des coûts des services en 1986, puis 14 % en 1987, 19 % en 1988 et, finalement, 22 % en 1989. Le tableau suivant présente les dépenses ayant contribué à l'augmentation des frais généraux et d'administration. Il s'agit des salaires et avantages sociaux du personnel de bureau, ceux de la direction et les honoraires professionnels. Le loyer, les assurances et les dépenses de bureau font aussi partie des rubriques ayant connu de fortes augmentations dans l'histoire financière d'Auxi-plus.

Évolution des frais généraux et d'administration (1986-1989)

Rubriques	1 986	1 987	1 988	1 989
Salaires du personnel de bureau, de la direction et avantages sociaux	48 706	80 855	108 466	100 645
Loyer et chauffage	3 951	6 060	10 555	7 256
Assurances	284	519	8 315	15 157
Papeterie et dépenses de bureau	3 452	6 337	14 532	10 240
Honoraires professionnels	9 132	13 462	31 758	25 956

Plusieurs plans de redressement financier ont été mis en place, nous disent des conseillers de la CDR. En 1988, les salaires ont été gelés jusqu'au début de 1990; Auxi-plus a mené des campagnes de promotion; on a tenté de diminuer les frais d'administration, notamment en passant de trois répartitrices à une seule. Cette dernière mesure ajoutée à d'autres facteurs ont eu un effet sur la qualité des services, car la répartitrice ne suffisait plus à faire le suivi des rapports avec les clients. Un nouveau plan de redressement présenté en mai 1990 et basé sur l'augmentation des tarifs et la diminution des salaires n'a pas réussi à convaincre l'institution financière de renouveler la marge de crédit. Une assemblée de fermeture a scellé le sort d'Auxi-plus.

On comprend maintenant les raisons financières qui ont amené Auxi-plus à fermer ses portes en juin 1990. Plusieurs phénomènes de natures sociale et organisationnelle ont exercé des influences réciproques sur les problèmes financiers. Les prochaines parties visent précisément à présenter les faits ayant eu une incidence sur la performance économique de la coopérative.

Présentation des acteurs

Cette partie permet de comprendre les rapports existant entre les différents acteurs-clés. Nous verrons en quoi l'Association des auxiliaires familiales et sociales du Québec (AAFSQ) était à l'origine du projet de coopérative de travail. Pour constituer la coopérative, d'autres organismes sont intervenus au plan financier et nous les présentons dans la première section. La CDR de Montréal a également joué un rôle de premier ordre dans le suivi d'Auxi-plus et c'est pourquoi nous lui consacrons une section. Dans la coopérative elle-même, il existait deux "départements" distincts: le "bureau" et le travail à domicile, deux entités différentes constituées d'une part de la direction et du personnel de bureau, et d'autre part, des productrices de services, c'est-à-dire les AF. Enfin, juste avant de traiter de l'évolution des rapports entre les CLSC et la coopérative, nous ferons état de la situation des usagers.

1. L'AAFSQ

L'AAFSQ a joué un rôle-clé dans la fondation d'Auxi-plus. C'est elle qui lui a insufflé la vie, pour ainsi dire, en constituant un premier noyau de fondatrices. D'ailleurs, dans les premières années de l'expérience, l'AAFSQ était représentée au conseil d'administration. Or, les représentantes ont connu un profond désenchantement pendant l'expérience et plusieurs ont gardé de l'amertume depuis leur départ. Notre interprétation est à l'effet que le projet leur a été enlevé et qu'il s'est transformé en un organisme qui ne correspondait plus à ce les fondatrices désiraient au départ.

L'appui donnée par l'AAFSQ à la création d'Auxi-plus s'inscrit dans une longue démarche d'affirmation professionnelle du travail des AF qui n'est pas étrangère aux mouvements des femmes. La lutte des AF pour leur reconnaissance trouve ses racines au début du siècle, dans les interventions des religieuses et des laïques qui prennent la relève d'autres femmes (mères de famille malades, épuisées ou débordées), jouant ainsi le rôle de mère sociale. L'appellation diverse à travers le temps du rôle de l'auxiliaire familiale témoigne de son assimilation au maternage. Cette identification à la domesticité, les AF la repoussent parce qu'elle constitue une embûche à leurs aspirations à la professionnalisation. Le rapport à l'État, tout comme l'évolution de la société conditionne également la professionnalisation. La création, au début des années 1970, d'un programme de formation professionnelle pour les AF, la structuration, en 1972, par l'État québécois d'un réseau public de services de santé et de services sociaux, et l'intégration de ces intervenantes dans le secteur public donnent à ce groupe de travailleuses des assises pour développer et faire progresser la profession.

L'AAFSQ prend naissance en 1971 par la création d'un regroupement d'AF de la ville de Québec, pour ensuite regrouper progressivement les AF diplômées du Québec. En 1978, l'"Association des auxiliaires familiales diplômées de la province de Québec" devient l'"Association des auxiliaires familiales et sociales du Québec", afin de rendre l'appellation plus conforme à la pratique et aux aspirations des membres. Au milieu des années 1980, les AF sont environ 2000 au Québec et l'Association compte 400 membres en règle.

L'intégration des auxiliaires familiales à une équipe multidisciplinaire lui donne accès à la reconnaissance d'un champ spécifique et d'un savoir professionnel. La syndicalisation contribue aussi aux avancées de la profession, dans le réseau public de la santé et des services sociaux à tout le moins (Bourque, 1991). Selon un document de présentation d'Auxi-plus écrit en 1989, les objectifs d'intervention des AF sont: favoriser le maintien à domicile; éviter la désorganisation de la vie familiale; maintenir ou développer un fonctionnement individuel et social optimal chez les individus, familles ou personnes âgées qui sont aux prises avec des situations de malade, convalescence, handicap, diminution de leurs capacités physiques ou autres. Pour ce faire, l'auxiliaire est appelée à: participer à la réalisation des tâches du milieu familial (entretien, préparation des repas, etc.); assurer les services de confort et d'hygiène; répondre aux besoins d'information, d'éducation familiale, de consultation et de référence; favoriser l'accès aux services du milieu.

Ces travailleuses ont un statut professionnel fragile et non reconnu, ce qui les rend vulnérables aux compressions budgétaires, aux coupures de postes et à la privatisation. La défense et la négociation des intérêts de ces travailleuses reposent sur le syndicat, lorsqu'elles sont à l'emploi d'un établissement du secteur public. La moitié des CLSC de la région de Montréal ont recourt à des agences privées pour offrir des services à domicile à la fin des années 1980 (Vaillancourt et alii, 1987). Dans ces agences, les AF ne sont pas syndiquées et les conditions de travail s'alignent sur les normes minimales de travail, et la qualification et la formation sont mises au second plan (Bourque, 1991). De cette manière, les CLSC peuvent sous-contracter avec une agence à un taux horaire inférieur d'environ 30 % du salaire horaire versé à ses propres AF, ce qui représente pour les AF du secteur privé un salaire équivalant à plus de la moitié de celui versé aux AF du secteur public.

2. Les organismes de soutien financier

La SDC (intégrée à la SDI en 1990) a été sollicitée à plusieurs reprises pour soutenir financièrement le projet. Une première demande de 4 500 \$ lui avait été adressée en juin 1985 pour aider à défrayer les coûts d'un directeur de projet. La SDC avait alors octroyé 3 500 \$ à Auxi-plus. Une deuxième demande pour la promotion et l'implantation d'un système informatique avait été acheminée vers la fin de 1985 et elle s'établissait à 10 000 \$. Lors des rencontres qui ont eu lieu entre la SDC, Auxi-plus et la CDR de Montréal pour finaliser cette requête, les fonctionnaires émettaient des réserves sur la rentabilité projetée de la coopérative, comme nous avons vu dans la partie précédente. La SDC souhaitait soit une augmentation du tarif d'Auxi-plus pour tenir compte de la qualité du service offert, soit une diminution des salaires. Au début de mars 1986, la coopérative arrête sa demande de prêt à la SDC, car la croissance des ventes était plus importante que prévue. En outre, le fonds de roulement s'annonçait positif pour deux raisons: premièrement, les employés étaient payés aux deux semaines, c'est-à-dire la semaine suivant leur dernière semaine travaillée; deuxièmement, les délais de règlement des factures par les clients, en particulier les CLSC, pouvaient être relativement courts, ce qui n'a pas toujours été le cas comme nous le verrons. La première coordonnatrice ajoute que les démarches avec la SDC étaient laborieuses et inefficaces, dans la mesure où les rencontres avec les fonctionnaires n'aboutissaient pas.

Santé et bien-être Canada et les congrégations religieuses ont également appuyé financièrement le départ d'Auxi-plus. Santé et bien-être Canada a octroyé une subvention de 23 000 \$ qui a permis de défrayer une partie du salaire de la première coordonnatrice jusqu'en mars 1986. Elle a été embauchée en octobre 1985, avant que les opérations de la coopérative ne débutent et que des ventes puissent être effectuées. Le Comité de priorité des dons qui centralisent les demandes adressées aux congrégations religieuses a accordé un prêt de 10 000 \$ pour le démarrage de l'entreprise. Ce prêt a été remboursé par la suite. Des démarches avaient également été entreprises auprès des institutions financières, mais les réponses ont été négatives. Il ne faut pas oublier que le Secrétariat d'État a été le premier partenaire à appuyer le projet, car c'était l'année internationale de la jeunesse et, à l'origine, la coopérative de travail voulait regrouper 15 ou 25 jeunes de 22 à 25 ans.

3. La CDR de Montréal

Comme on le sait, les AF ont été référées à la CDR de Montréal pour démarrer la coopérative. La CDR a été une conseillère dans l'analyse de marché, au niveau légal et au niveau de la recherche de fonds. Lorsqu'Auxi-plus a embauché sa première directrice générale, la CDR a prêté 2 000 \$ à la coopérative. Elle a été présente à la quasi-totalité des réunions du conseil d'administration d'Auxi-plus à titre d'invité sans droit de vote et elle donnait des avis sur les procédures et la gestion. Elle offrait la formation coopérative au conseil d'administration et aux sociétaires. Un conseiller en gestion a même été directeur général de novembre 1987 à octobre 1988, comme nous le verrons dans la prochaine section.

Hormis son mandat de mise sur pied de coopératives de travail et de création d'emplois, il faut rappeler que l'existence même des CDR était menacée en 1987. On sait que les CDR ont été mises sur pied en 1985 par le MICT alors que le gouvernement du Parti Québécois était au pouvoir. La période d'essai de cette formule de création d'emplois expirait en 1988. Le gouvernement Libéral prend le pouvoir en décembre 1985 et il menace de mettre un terme aux CDR lorsque la période d'essai se terminera. Les CDR, dont celle de Montréal, ont mobilisé leurs usagers pour éviter la fermeture. Des personnes d'Auxi-plus se sont rendues à Québec pour faire pression sur le gouvernement. Les CDR les plus performantes, c'est-à-dire celles qui réussissaient à faire état d'un bilan satisfaisant ont été conservées. La CDR de Montréal subissait donc une forme de pression à performer en matière de création d'entreprises et d'emplois.

Les attitudes des sociétaires et plus clairement des directrices générales face à la CDR de Montréal sont différentes d'une personne à l'autre et d'une période à l'autre. Au pôle du continuum des attitudes caractérisées par la satisfaction, on considère que le support de la CDR a été "extraordinaire". Les conseillers de la CDR auprès d'Auxi-plus auraient permis de faire des mises au point utiles et de donner des avis judicieux sur le fonctionnement de la coopérative. À l'autre extrême, des personnes affirment que la CDR n'a pas bien joué son rôle. D'après ces personnes, les conseillers de la CDR ne

comprenaient pas bien les conditions de travail et de vie des AF qui étaient pratiquement toutes des femmes. En outre, la CDR aurait pu à l'occasion influencer les dirigeants d'Auxi-plus membres d'un conseil d'administration trop faible, pour qui la CDR était pratiquement le seul organisme à leur donner de la formation coopérative. D'après ces personnes, la CDR avait une vision trop strictement économique de création d'emplois, elle aurait orienté l'information et aurait subtilement contribué au départ de dirigeantes ayant une perspective différente de la sienne. Nous avons entendu les deux interprétations lors des entrevues.

4. La direction

Quatre directrices générales et un directeur général ont assumé l'encadrement d'Auxi-plus. En grande partie, le sort d'Auxi-plus s'est joué pendant les mandats des trois premières personnes à assumer la coordination. Dans les prochains paragraphes, nous pénétrons les coulisses des bureaux de la direction d'Auxi-plus.

La première coordonnatrice a été embauchée en octobre 1985 et elle a quitté son poste en octobre 1986, lorsqu'un CLSC lui a offert un emploi de coordonnatrice-adjointe aux services à domicile. Elle avait déjà été auxiliaire familiale dans une agence. Aussi, elle a travaillé à la Coopérative de recherche et d'information du Québec, une "boîte de publicité" et une coopérative de professionnels dans le domaine de la publicité, de la recherche et de la communication, ayant une clientèle constituée de syndicats et d'associations. Cette expérience coopérative l'avait déçue, car elle voyait beaucoup de problèmes dans la gestion d'une coopérative. Pour les fondatrices d'Auxi-plus, ces expériences constituaient des acquis intéressants et c'est pourquoi elle a été engagée comme première coordonnatrice pour le projet de coopérative. L'ex-coordonnatrice était intéressée à implanter la coopérative, mais non à la gérer, car elle était consciente de ses limites au niveau de la gestion. Elle considérait donc que sa contribution à Auxi-plus devait être limitée dans le temps.

Parmi ses premières tâches, la première coordonnatrice a réalisé l'étude de faisabilité. Elle a conçu le questionnaire et a rencontré la plupart des CLSC de l'Île de Montréal. Avant même que l'étude ne soit terminée, ceux-ci acheminaient des demandes de services à Auxi-plus. Pour répondre aux premières demandes, il n'y avait que trois AF identifiées. On a commencé à faire travailler ces trois personnes même si la coopérative n'était pas complètement structurée. Appuyée par la présidente de l'Association des AF et la travailleuse communautaire du CLSC Hochelaga-Maisonneuve, la première coordonnatrice s'occupait alors de tout: répartition, étude marché et embauche. À toutes les semaines, le nombre d'heures de services augmentait. Du personnel a été progressivement embauché pour le "bureau", c'est-à-dire l'administration des opérations courantes de la coopérative: une répartitrice, une secrétaire à mi-temps et une personne à temps partiel pour la comptabilité.

La première coordonnatrice évoque des tensions entre elle et la présidente du conseil d'administration qui était aussi présidente de l'Association des AF. Il semble que les rôles de chacune n'étaient pas bien compris: la coordonnatrice estimait que la présidente prenait des décisions touchant les opérations quotidiennes et relevant de la coordination. En quittant, la coordonnatrice estimait tout de même que la coopérative survivrait plusieurs années.

La deuxième coordonnatrice était AF à temps partiel dans un CLSC de l'île de Montréal. Visant un emploi à temps plein, elle se présente à Auxi-plus comme auxiliaire vers novembre 1985. Quelques mois plus tard, en février 1986, elle devient répartitrice, car elle connaissait bien les AF et leurs besoins. En octobre 1986, elle est nommée coordonnatrice et elle le restera jusqu'à la fin de 1987. Elle affirme que sa priorité en tant que gestionnaire était les membres, c'est-à-dire les AF. C'est pourquoi elle était pratiquement toujours présente aux rencontres mensuelles avec les travailleuses, "pour les garder intéressées, parce que les salaires n'étaient pas si avantageux, les horaires coupés et le transport parfois très long vers les domiciles sur l'île de Montréal." Elle donnait beaucoup de support aux membres, même le week-end, pour aider des auxiliaires qui faisaient face à des situations délicates et complexes, par exemple quand des AF se rendaient dans des domiciles où des personnes étaient atteintes du SIDA, ce qui constituait un défi nouveau. Elle pense qu'elle était peut-être "trop près des travailleuses" et qu'il fallait sans doute quelqu'un de plus "ferme". Au moment où Auxi-plus a dépassé la centaine de travailleuses, on comptait dans le bureau la coordonnatrice, une secrétaire à temps plein chargée du travail clérical incluant la facturation et la paie, une répartitrice à temps plein et une répartitrice à temps partiel. La coordonnatrice a quitté Auxi-plus dans des circonstances que nous verrons maintenant et elle estimait que la situation financière de la coopérative était très bonne à ce moment.

Le troisième coordonnateur était bachelier en administration et travaillait depuis quelques années à la CDR de Montréal à titre de chargé de projet. Il accompagnait des groupes promoteurs d'entreprises. Il avait déjà eu un contact avec Auxi-plus à l'époque de la deuxième coordonnatrice. À ce moment, on avait fait appel à lui pour systématiser la circulation de l'information afin de rendre les opérations plus efficaces et intégrer les informations. En novembre 1987, la CDR de Montréal lui demande d'intervenir auprès de la coopérative, mais cette fois parce que la marge de crédit est dépassée et on craint pour le paiement des salaires. Il s'agissait d'une crise majeure, car l'entreprise risquait de fermer ses portes. On a donc fait appel au chargé de projet pour redresser la situation sans savoir exactement l'ampleur du problème. Le chargé de projet est devenu coordonnateur suite à une décision du conseil d'administration. Il était rémunéré par la CDR de Montréal. La deuxième coordonnatrice est devenue son adjointe. Le conseil d'administration n'attribuait aucun blâme à la coordonnatrice pour le problème de liquidité et de dépassement de la marge de crédit. Pour le conseil d'administration, l'intervention d'un spécialiste en gestion devait permettre de redresser l'entreprise et offrir un complément de formation en gestion à la deuxième coordonnatrice pendant 6 mois. Pour le coordonnateur, la relation avec l'ex-coordonnatrice était harmonieuse au début. Par la suite, cela s'est détérioré. Le coordonnateur croit qu'elle n'a jamais vraiment accepté la décision du conseil d'administration: elle pensait avoir été "tassée" et elle se sentait attaquée (la deuxième

coordonnatrice nous a avoué avoir été blessée par cette décision). C'est dans ce contexte que le directeur général a eu la preuve qu'elle n'appuyait pas le redressement. Elle est partie pour un autre emploi. Son départ a compliqué la vie du directeur qui avait besoin d'information pour accomplir son mandat. Aussi, il n'avait plus d'adjointe pour prendre la relève à son départ.

Les premières tâches du directeur ont consisté à prendre contact avec la banque pour connaître l'ampleur du dépassement de la marge de crédit et rassurer l'institution financière. Un plan de redressement a été soumis à la banque par la suite. En outre, il affirme que dans les premiers mois, il a été difficile d'avoir les états financiers, car la firme comptable avait des problèmes internes. Parmi les autres tâches urgentes, le coordonnateur évoque l'arrêt d'émission de chèques et une demande de paiement auprès de quelques CLSC qui avaient une grosse facture à payer à la coopérative.

La raison du dépassement de la marge de crédit vient du laxisme des procédures internes, en particulier la lenteur et des erreurs de facturation, et le manque de suivi des comptes à recevoir. Les CLSC ont des politiques différentes, mais il est normal d'attendre quelques semaines avant d'être payé. Si les factures tardent à être émises, les délais sont plus longs. D'après le directeur général, ce sont des luttes à l'interne (conflits pour un poste dans le bureau, entre leaders, etc.) qui entravaient l'efficacité de certaines fonctions. Après deux mois, l'utilisation de la marge de crédit est ramenée à un niveau acceptable. Le directeur général travaillait en même temps à l'interne et à la fusion avec la coopérative Quali-plus. Le paragraphe suivant permet de mieux connaître cette coopérative de travail de la rive-sud de Montréal.

La coopérative Quali-plus a démarré le 27 février 1987. Le projet est né au CLSC de Longueuil-Ouest en octobre 1986. Le CLSC se questionnait sur la pertinence de leur banque de ressources privées pour les services à domicile. On identifiait des problèmes de fiabilité, de responsabilité et on n'avait pas les moyens pour vérifier la formation et la compétence des ressources utilisées. De plus, la gestion de la banque de ressources occupait une employée du CLSC à temps plein, ce qui privait le CLSC des services de cette personne dans un autre champ d'activités. Les prix demandés pour les services d'aide sont de 8.50 \$ l'heure. Pour le service d'entretien saisonnier, le taux est fixé à l'acte (par exemple, taux fixe par fenêtre). Les services de garde de personnes et de surveillance sont de 6.00 \$ l'heure et 7.00 \$ la nuit. Au nombre de 76 travailleuses (30 à temps plein et les autres à temps partiel), s'ajoutent les occasionnelles. Le salaire horaire est de 6.50 \$ pour l'auxiliaire familiale qui donne des soins périnataux et un entretien léger; 4.60 \$ pour la gardienne de jour et 5.35 \$ pour la nuit; pour l'entretien saisonnier, le salaire horaire est de 7.70 \$.

L'idée de la fusion avec Quali-plus était supportée par la CDR de Montréal dans un contexte où Auxi-plus était en pleine expansion et que Quali-plus manquait de travail. Cependant, cette idée ne faisait pas le consensus chez Auxi-plus. Les promoteurs de l'idée croyaient qu'il pourrait être avantageux pour Auxi-plus d'étendre son marché sur la rive-sud. Deux conseillers de la CDR de Montréal reconnaissent en entrevue que cette décision n'a pas été judicieuse, même s'ils estiment que l'impact financier a été négligeable.

Le coordonnateur sait que l'intégration de Quali-plus a été identifiée comme une source de problèmes financiers (à l'acquisition, Quali-plus avait un déficit de 56 000 \$), mais il ne partage pas cet avis. Cette coopérative avait des frais fixes plus élevés qu'Auxi-plus, avec des revenus inférieurs. Ce qui l'intéressait le plus dans cette intégration c'était l'arrivée de la directrice générale de Quali-plus qui pouvait devenir son adjointe et son successeur, et établir des relations de confiance avec les CLSC. La fusion a été relativement simple à faire: il s'agissait d'intégrer quelques personnes additionnelles au bureau. Les frais fixes ont été plus élevés pendant quelques mois, mais le directeur général voulait se donner les moyens de traverser la crise et offrir un bon service pour donner confiance aux clients.

Ces événements ont eu des répercussions sur la coopérative. Pour les membres ayant suivi les événements de loin, le directeur général était associé à la crise, puisque son arrivée coïncidait avec les événements difficiles. Aussi, ils ont noté un changement de style de gestion avec le directeur général et la nouvelle directrice adjointe, car la deuxième coordonnatrice avait une approche axée sur le support aux membres. D'après le coordonnateur, tous ces événements ont pu contribuer à long terme à une diminution du chiffre d'affaires.

Après 6 mois, le coordonnateur n'était plus à la coopérative à plein temps et il n'y allait environ que deux jours par semaine. La coordonnatrice adjointe occupait son bureau. De cette manière, le coordonnateur souhaitait que la transition se fasse en douceur. Au bout du compte, il est resté 11 mois à Auxi-plus. Quand il est parti, il affirme que l'espace de manoeuvre de la coopérative était toujours ténu, mais la marge de crédit était sous contrôle. Le prêt accordé par les communautés religieuses a même été remboursé. Il a suscité la révision des procédures internes, en particulier le suivi de la facturation. À son avis, il a recréé un climat de confiance au sein du conseil d'administration et à l'extérieur. Des activités promotionnelles ont eu lieu auprès des CLSC; une affiche à l'entrée de la coopérative et un logo ont cherché à développer la fierté et l'identité des membres.

Nous n'avons pas d'information sur la période pendant laquelle la quatrième coordonnatrice était en poste et c'est pourquoi nous terminons cette section avec quelques commentaires recueillis auprès de la cinquième et dernière coordonnatrice. Elle est entrée en fonction en juillet 1989. Le nombre d'heures de services vendues diminue alors dangereusement. Pour les CLSC, la qualité des services de la coopérative n'est pas supérieure à celle offerte par les agences privées et certains d'entre eux ne donnent plus de contrat à la coopérative. La compétition entre les agences se fait à cette époque sur la qualité des services. Un autre phénomène annonce le déclin d'Auxi-plus. Il s'agit du fait que les membres réguliers deviennent minoritaires. La coopérative compte 110 membres, dont 40 sont réguliers, c'est-à-dire qu'ils ont accumulé 1200 heures de travail à la coopérative. L'esprit coopératif s'est passablement détérioré: les meilleures auxiliaires sont parties pour des emplois plus lucratifs dans les CLSC; les auxiliaires qui ne sont pas appelées par la coopérative pendant une semaine vont travailler dans les agences; pour "peut-être 70 % des gens, nous dit la coordonnatrice, une coopérative ça ne veut rien dire. C'est un employeur qui me donne une piastre de plus qu'ailleurs, et même des gens vont dire qu'ils paient 30 cents [parts privilégiées] pour avoir leur job."

5. Les travailleuses

Deux catégories de travailleuses oeuvraient à Auxi-plus: les productrices de services et les employées de bureau. Parmi les productrices de services, on compte environ 80 % d'AF et 20 % de préposés. Les préposés ont des compétences au niveau technique (déplacement de patients, par exemple), ils sont généralement des hommes et ils bénéficient d'une plus grande demande dans les centres d'accueil. 50 % des AF ont une formation reconnue. Une majorité de membres est constituée de femmes chefs de famille pour qui leur travail d'AF est la seule source de revenu.

Les employées de bureau étaient normalement la coordonnatrice, la secrétaire et les répartitrices. Les répartitrices s'occupaient de trouver une AF pour donner le service en tenant compte de ses aptitudes, de son expérience, de sa disponibilité et suivaient la qualité du services. Le nombre de répartitrices et de personnel clérical a évolué dans l'histoire d'Auxi-plus. La période au cours de laquelle il était le plus élevé est celle de l'intégration de Quali-plus à Auxi-plus, à la fin de 1987. À ce moment, le nombre d'employées de bureau a atteint sept personnes.

Un certain nombre d'AF éprouvaient plus ou moins de fidélité à Auxi-plus, dans la mesure où la coopérative ne pouvait pas garder disponibles des AF, à ses frais, au cas où des clients solliciteraient ses services. Si une AF n'était pas contactée au début de la semaine, il y avait des chances qu'elle accepte une offre faite par une agence privée, afin de se procurer un salaire. Nous aurons l'occasion de traiter des conditions de travail et de la participation des AF dans les prochaines parties du rapports.

6. Les usagers

Parmi les usagers des services, la majorité est constituée de personnes âgées et de plus en plus de personnes handicapées. Les personnes handicapées demandent des services de lever et de coucher. Les personnes âgées nécessitent des heures plus continues. À la fin de 1980, les AF observaient une augmentation des cas de SIDA et de personnes âgées souffrant de la maladie d'Alzheimer. Aucun mécanisme de participation des usagers aux orientations ou aux opérations d'Auxi-plus n'a existé, à notre connaissance, si ce n'est la possibilité d'exprimer individuellement sa satisfaction ou son insatisfaction pour les services reçus, souvent directement aux CLSC. On sait que dans le cadre des travaux de la Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux (Commission Rochon) Lise Brassard (1987) avait démontré que le mode de participation des usagers à une forme ou l'autre de "service de plaintes" est peu connu et peu utilisé.

7. Les CLSC

La coopérative dessert une vingtaine de CLSC qui représentaient, en 1989, 80 % des ventes. L'autre 20 % est constitué de cas privés, de personnes qui paient les services. Les CLSC gardaient pour leurs AF les demandes correspondant à ses heures d'ouverture et à une journée habituelle de travail (9 à 5, ce qui convient souvent aux personnes âgées). Il y avait une tendance à offrir aux agences privées et à Auxi-plus les levers et les couchers, surtout des personnes handicapées, ainsi que les cas de débordement et le remplacement de vacances. Par ailleurs, il semble que certains CLSC de l'île de Montréal et ailleurs au Québec évitaient autant que possible la privatisation et préféraient embaucher leurs propres AF.

Puisqu'Auxi-plus voulait faire de la qualité des services sa marque de commerce et que les CLSC étaient les principaux clients, on cherchait à satisfaire leurs exigences. Or, cela n'a pas toujours été le cas. Même si, d'après la deuxième coordonnatrice, la qualité des services n'est jamais complètement garantie dans ce secteur d'activités, il semble que la qualité des services d'Auxi-plus se soit progressivement détériorée à partir de 1988. Dans une lettre écrite le 5 septembre 1989, Louise Lamarche, coordonnatrice du maintien à domicile du CLSC St-Michel indique qu'elle a dû embaucher quelques auxiliaires sur sa liste de rappel, privant ainsi Auxi-plus de plusieurs heures et ce, pour les raisons suivantes:

- on donne son numéro de téléphone personnel et on accepte des demandes de service, sans entente préalable entre le CLSC et la coopérative;
- on se plaint aux clients des révisions de plan d'intervention entraînant une diminution d'heures ou des reprises de service par le CLSC, alléguant le risque pour son emploi;
- on décide, sans aviser, de ne pas desservir ses clients particulièrement les week-ends;
- on omet d'aviser si un client reçoit trop d'heures de service;
- pour certains clients difficiles, on nous suggère de faire affaire avec d'autres agences;
- lors d'une demande de service on nous dit être dans l'impossibilité de trouver quelqu'un, lorsqu'on demande de parler à la directrice on trouve alors rapidement une solution;
- les vacances et les congés sont accordés sans tenir compte des pics des demandes du CLSC.

L'évolution financière et organisationnelle d'Auxi-plus n'était certainement pas étrangère à un désenchantement des travailleuses. En fait, nous verrons dans les prochaines parties que l'organisation du travail et les conditions salariales étaient insatisfaisantes pour plusieurs AF, ce qui a contribué à leur désintéressement.

Plusieurs reproches ont été adressés aux CLSC en ce qui a trait à l'évolution d'Auxi-plus. En premier lieu, les conseillers de la CDR (Conseil québécois du regroupement des coopératives de développement régional, 1992; Bourque, 1990: 54) estiment que les CLSC n'ont pas soutenu suffisamment le départ de la coopérative au niveau de la supervision et de la formation. De toute évidence, ceci n'a pas été le cas du CLSC Hochelaga-Maisonneuve qui a étroitement contribué à la création de la coopérative et des CLSC enthousiastes qui ont été les premiers clients de la coopérative.

En deuxième lieu, Pierre Allard, la personne-ressource de la CDR de Montréal qui a pratiquement suivi toute l'expérience (Bourque, 1990: 54), de même que la dernière coordonnatrice d'Auxi-plus font état de la rigidité et du corporatisme syndicaux face à Auxi-plus. On sait qu'il en coûtait 8.40 \$ l'heure aux CLSC pour faire appel à la coopérative, alors que le salaire horaire versé à une AF syndiquée du secteur public est plus élevé d'au moins deux dollars. En fondant Auxi-plus, certaines AF se disaient coincées entre les AF des agences privées qui étaient exploitées et qui avaient besoin de la coopérative, et les AF des CLSC qui sentaient leurs conditions de travail et leur emploi menacés par cette initiative. Les personnes identifiées au début du paragraphe croient même que les syndicats ont fait des pressions et que certains CLSC ont limité la privatisation des services à domicile: ces CLSC ont cessé de donner des heures de services à contrat pour engager leur propre personnel, ce qui aurait contribué à long terme à la baisse des ventes d'Auxi-plus. Nous n'avons recueilli aucune confirmation dans les CLSC ou dans les syndicats à cet égard.

En troisième lieu, on reproche le manque de cohérence des CLSC. Alors que ceux-ci appuyaient la création d'Auxi-plus, ils se seraient ravisés par la suite soit en contractant avec les agences privées, soit en se servant des sommes gouvernementales pour embaucher leur propre personnel et réduire d'autant les contrats avec les agences. Ce qui a été particulièrement difficile pour la coopérative, c'est que les CLSC ont embauché les meilleures auxiliaires familiales d'Auxi-plus et certaines de ces auxiliaires assumaient un leadership à Auxi-plus. C'était le cas de la première coordonnatrice qui a accepté l'offre d'un CLSC qui lui offrait 5 000 \$ de plus par année, sans compter les avantages sociaux. La coordonnatrice se justifie en disant qu'Auxi-plus pouvait servir de tremplin pour accéder à des postes dans la fonction publique, ce qui est un objectif qui n'était pas prévu au départ. D'après les conseillers de la CDR, pour remplacer ces membres reconnues pour la qualité de leur travail et engagées par les CLSC, Auxi-plus a dû recruter de nouvelles membres moins expérimentées et moins formées. Cette fuite des meilleures éléments aurait diminué la qualité des services et les contrats de services seraient devenus moins intéressants pour les AF d'Auxi-plus. Ainsi, au lieu d'effectuer, par exemple, des remplacements de congé de travailleuses des CLSC - ce qui était avantageux pour Auxi-plus et ses membres, car il s'agit souvent de contrats de plusieurs semaines et même plusieurs mois - les contrats consistaient à des remplacements de très courte durée. Donc, au lieu de se rendre à Pointe-aux-Trembles pour une heure de travail, autrement dit d'effectuer un trajet de deux heures pour gagner un peu plus de six dollars, les auxiliaires familiales ne se rendaient pas. La réputation et la qualité des services d'Auxi-plus auraient été entachées.

La CDR de Montréal est particulièrement sévère à l'endroit des CLSC "lâcheurs". Lors de nos entrevues avec des conseillers de la CDR de Montréal, ceux-ci ont évoqué l'intransigeance des CLSC qui s'est manifesté lors de la négociation d'un meilleur taux pour les services peu avant la fermeture. Les conseillers pensent que les CLSC auraient dû tenir compte des salaires payés à leurs propres auxiliaires, qui étaient supérieurs à ce qui était payé à Auxi-plus pour ses services, et de ses frais de gestion du personnel. C'est donc l'attitude incohérente des CLSC qui a été une des sources des problèmes financiers d'Auxi-plus, d'après les conseillers.

L'organisation du travail

Dans cette partie, nous traitons de la dimension organisationnelle de l'entreprise. Celle-ci réfère à la division du travail et sa coordination, au mode de gestion, à la mobilisation des ressources nécessaires à la production, la mise en oeuvre de la production, etc. Nous avons déjà évoqué des éléments de l'organisation du travail dans la partie précédente consacrée à la présentation des acteurs. Dans cette partie, nous nous attarderons à l'organisation du travail qui suscitait un sentiment d'isolement, à la formation professionnelle et coopérative et à la qualité des services.

1. L'isolement et l'éloignement des lieux de travail

L'organisation du travail faisait que les AF souffraient d'isolement, ce qui rendait difficile la création d'un esprit collectif et coopératif. Auxi-plus offre ses services dans les domiciles des usagers. Le lieu de travail des AF était assigné en fonction de leur localité de résidence. La coopérative avait divisé la ville en deux secteurs, le secteur nord-est et sud-ouest. Cependant, les travailleuses ne sont pas appelées à travailler toujours sur le même territoire. Il arrivait souvent que les AF devaient faire quelques heures de transport à chaque jour pour accomplir un horaire brisé. Les contacts avec le siège social pouvaient se limiter à des appels téléphoniques et des travailleuses de Verdun au sud-ouest, de Ville d'Anjou au nord-est, ou de Pointe-aux-Tremble dans l'est pouvaient ne jamais être rencontrées par les employées et les dirigeants. Elles envoyaient leur feuille de temps et elles recevaient leur paie par la poste. Le siège social donnait une fausse impression d'un lieu physique commun.

L'autre phénomène rendant difficile la constitution d'un véritable collectif de travail concerne les heures de travail discontinues. Comme c'était le cas pour les agences privées, Auxi-plus recevait beaucoup de demandes pour des bains, les repas (dîners et soupers) et les couchers. Les horaires sont moins réguliers et les déplacements plus fréquents, ce qui ajoutait au sentiment d'éclatement et d'isolement.

2. La formation

Nous distinguons la formation professionnelle et la formation coopérative. En ce qui a trait à la formation professionnelle, les fondatrices d'Auxi-plus et particulièrement les représentantes de l'AAFSQ souhaitaient que la coopérative encourage le perfectionnement technique et contribue ainsi à la reconnaissance et à la requalification des AF. Il faut rappeler que l'AAFSQ avait consacré beaucoup d'efforts pour convaincre le ministère de l'Éducation d'augmenter en 1983 le nombre d'heures de formation pour l'obtention du Diplôme d'études secondaires de 500 à 900. Ce programme permet d'acquérir certaines techniques de massage ou de déplacement des malades, de développer l'autonomie des AF, d'adopter une attitude détendue dans certaines situations et accroître le sentiment de

confiance en soi face à certaines tâches, comme le déplacement des personnes alitées par exemple. L'utilité de connaître les techniques de déplacement, par exemple, touche le bien-être des usagers et des AF elles-mêmes, car les maux de dos constituent le principal problème de santé au travail des AF. Pourtant, les buts éducatifs et de formation ont été progressivement mis au second rang à Auxi-plus, après les objectifs à caractère économique dont celui de la gestion de la croissance de l'entreprise qui a occupé, volontairement ou non, une grande partie des énergies de la direction. Ainsi, la première coordonnatrice nous a confié qu'elle voulait faire de la formation s'il y avait des surplus; cette vision s'opposait, d'après elle, à la perspective d'une fondatrice: la formation fait partie des dépenses de la coopérative. Un autre indice de l'évacuation graduelle de la formation concerne certains témoignages, dont ceux des conseillers de la CDR, qui omettent de mentionner la formation professionnelle comme objectif d'Auxi-plus. En outre, lors d'une entrevue réalisée en 1989, la dernière coordonnatrice déplore le manque de participation des AF à certaines sessions de perfectionnement technique (sur la sclérose en plaque, par exemple) qui leur étaient destinées.

En ce qui concerne l'éducation coopérative, il semble que des sessions étaient régulièrement tenues, en particulier pour les nouveaux membres du conseil d'administration. Nous n'avons aucune indication sur l'impact de ces activités. Il semble cependant que les ressources consacrées à la formation en général ont varié dans l'histoire d'Auxi-plus. Les rapports financiers montrent que les montants qui lui étaient consacrés étaient de 6 043 \$ en 1987, 185 \$ en 1988 et 451 \$ en 1989. Aucune rémunération des travailleuses n'était prévue pour assister aux activités de formation.

3. La qualité des services

Le projet d'Auxi-plus était d'offrir un service de qualité supérieure à celui offert par les agences privées, afin de justifier le prix de vente horaire de 8.40 \$, soit le taux le plus élevé payé aux agences. D'après une coordonnatrice, des CLSC ont constaté une baisse de la qualité des services à partir de 1987, ce qui les a incités soit à ne plus offrir de contrats de services, soit à faire appel à d'autres sous-contractants. En fait, le type d'organisation du travail que s'était donné Auxi-plus, caractérisé entre autres par une logistique administrative relativement lourde, nécessitait la vente d'un gros volume d'heures. Lorsque la qualité a diminué, les clients ont cessé de contracter avec la coopérative et les revenus de l'entreprise n'étaient plus suffisants pour lui permettre de survivre. Nous présentons les principales raisons qui ont entaché la qualité des services d'Auxi-plus et sa réputation.

Premièrement, les changements de répartitrices et la diminution de leur nombre par rapport au volume de ventes nécessaire ont nui à Auxi-plus. Puisque ces personnes contrôlaient la qualité des services, on comprend qu'elles avaient un rôle-clé à ce niveau. La deuxième coordonnatrice était apparemment une excellente répartitrice, car elle connaissait bien le milieu des CLSC et les AF, mais elle a été promue coordonnatrice malgré ses limites en tant que gestionnaire. Elle nous a dit que la coopérative n'aurait jamais pu trouver à la répartition une personne ayant tout la diplomatie et le doigté pour faire les liens avec les CLSC, les travailleuses et les bénéficiaires.

Deuxièmement, le système informatique souhaité n'a jamais été adéquat pour la répartition. Le milieu des années 1980 a été une période de développement et de diffusion technologiques particulièrement dans le domaine de l'informatique. L'expérience d'Auxi-plus avec les programmeurs n'a pas été heureuse. Mise à part la facturation, le système n'est pas arrivé à établir facilement et quasi automatiquement des horaires qui auraient tenu compte des besoins des bénéficiaires et du profil des auxiliaires (langues parlées, disponibilité, secteur géographique à desservir et résidence de l'auxiliaire, formation, expérience, etc.). Ce système idéal aurait permis de sauver du temps, garantir la comptabilité des travailleuses et des usagers et éviter des frustrations inutiles. Il semble qu'Auxi-plus n'ait pas consacré suffisamment de ressources pour embaucher un programmeur professionnel et compétent, un comportement administratif qui se répétait dans l'embauche des coordonnatrices.

Troisièmement, trop d'auxiliaires éprouvaient de l'insatisfaction pour exécuter un travail de qualité. La situation financière précaire de l'entreprise et l'organisation du travail constituaient une source importante de frustration pour les membres. Nous avons vu que l'isolement, les horaires brisés et le transport suscitaient du mécontentement. Nous verrons dans la prochaine partie que les conditions salariales n'étaient pas tout à fait satisfaisantes pour les travailleuses.

Quatrièmement, la ponction des meilleurs éléments de la coopérative par les CLSC privait Auxi-plus des AF les plus compétentes et d'une qualité de services supérieure à celle des agences privées. Le maraudage des CLSC a été permanent dans toute l'histoire de la coopérative, comme on l'a vu dans la partie précédente.

Cinquièmement, le sentiment de propriété collective et l'esprit coopératif n'étaient pas suffisamment présents à Auxi-plus. Les pionnières comptaient sur le caractère collectif de la propriété pour inciter les membres à produire un travail de qualité. Or, comme nous le verrons maintenant, cet esprit n'a été qu'en partie développé à Auxi-plus.

Le contrat de travail

Cette partie s'intéresse à la dimension institutionnelle de la coopérative, c'est-à-dire les règles du jeu qui précisent la répartition du pouvoir dans l'entreprise. Essentiellement, il s'agit du système politique de la coopérative qui se cristallise dans les conditions de travail et dans les mesures d'inclusion et de participation comprises dans les règles collectives. Même si légalement Auxi-plus est une coopérative et que les règles de la démocratie représentative étaient appliquées, nous verrons que l'esprit coopératif s'est détérioré dans cette coopérative. Nous présentons d'abord les conditions salariales à Auxi-plus.

1. Les salaires et autres avantages

Le salaire de base des AF à Auxi-plus était de 6.40 \$ l'heure. Ce traitement pouvait être modulé si la travailleuse était membre de la coopérative ou si elle avait suivi le cours de 900 heures offert par la CÉCM. Pour devenir membre de la coopérative, il fallait avoir cumulé 1200 heures, ce qui équivaut approximativement à un an à temps plein. Lorsque ce cap était franchi, l'AF avait 6.70 \$ l'heure, ce qui était le salaire le plus élevé pour les AF. En devenant diplômée, l'AF bénéficiait aussi du salaire maximal. Toutes les travailleuses devaient investir 0.30 \$ l'heure en parts privilégiées.

D'après nos informations, des ristournes n'auraient été versées qu'une seule fois, à l'hiver 1986, lorsque la deuxième coordonnatrice était en poste. Environ 75 AF ont bénéficié de cet avantage coopératif peu avant Noël.

Comparativement aux agences privées qui donnaient souvent un peu plus que le salaire minimum, soit 5.00 \$ l'heure, les AF d'Auxi-plus recevaient un dollar de plus l'heure. Le sentiment d'améliorer sa situation salariale était atténué lorsque les travailleuses comparaient leur situation avec les AF du secteur public qui recevaient 10.00 \$ l'heure et plus, sans compter les assurances collectives, la participation à un fonds de retraite et une période de vacances plus longue. La dernière coordonnatrice nous rappelait qu'un des objectifs de la coopérative était d'offrir un salaire plus décent; ce qui a été réalisé, corrige-t-elle, "c'est moins indécent" que dans le privé. Les travailleuses dont la motivation principale au travail était instrumentale, c'est-à-dire que le motif monétaire était prioritaire, éprouvaient davantage de ressentiment pour leurs conditions salariales.

Les employées de bureau d'Auxi-plus avaient un salaire supérieur à celui des AF, ce qui suscitait des questions sur la marge de manoeuvre de la coopérative lors des assemblées mensuelles. À titre d'exemple, la première coordonnatrice recevait 25 000 \$ par année, l'équivalent de 12 \$ l'heure, ce qui représentait à peu près le double du salaire versé à une AF. La coordonnatrice justifiait cette différence par l'importance de la stabilité et de la compétence du personnel de bureau.

Le temps supplémentaire n'était pas rémunéré et un plafond de 44 heures de travail a été institué vers la fin de 1989, étant donné les difficultés financières de l'entreprise. Les AF bénéficiaient d'autres avantages non monétaires. La coopérative respectait les périodes de disponibilité des AF, mais elle leur demandait d'être prêtes à travailler une fin de semaine sur deux pour satisfaire les besoins de la clientèle. Les congés étaient établis par les normes minimales de travail. Aussi, dépendamment du style de gestion des coordonnatrices, les AF pouvaient se confier à quelqu'un lorsqu'elles éprouvaient des difficultés émotives dans l'accomplissement de leurs tâches. Cependant, Auxi-plus devait se distinguer des agences privées en informant les AF de la situation des usagers afin qu'elles sachent à quel type de cas elles avaient affaire avant d'arriver sur place, mais ceci n'a pas constitué une pratique établie et régulière.

2. L'esprit coopératif et les règles collectives

Compte tenu des enjeux de la privatisation des services à domicile, Auxi-plus n'a pas réussi à cristalliser un compromis satisfaisant pour les AF, les usagers et les CLSC. Les AF recevaient un salaire un peu plus élevé, mais elles bénéficiaient de moins en moins des avantages des coopératives de travail en matière de démocratie directe, de sociabilité et de formation. Les usagers n'avaient pas d'implication précise qui aurait pu faire d'Auxi-plus un lieu d'expression de leurs besoins différent des autres agences. Un certain nombre de CLSC percevaient qu'Auxi-plus ressemblait de plus en plus à une agence privée et ils l'ont privé des contrats indispensables à sa rentabilité.

À la fondation de la coopérative existait sans doute un esprit coopératif. Une fondatrice affirme que les AF provenant des agences privées étaient heureuses de se retrouver dans une coopérative et qu'il existait un sentiment d'appartenance. Les assemblées mensuelles réunissant les travailleuses avaient lieu afin de les informer de la situation de la coopérative et de tenter de créer un sentiment d'appartenance, étant donné l'organisation individualisante du travail. Cependant, la fin de la période de fondation habituellement euphorique dans les coopératives de travail, le départ des fondatrices généralement les plus enthousiastes, la persistance des difficultés financières, l'embauche par les CLSC des auxiliaires les plus dynamiques et l'éparpillement des AF ont été des obstacles à la poursuite de l'esprit collectif. Au cours des premiers mois, on avait tenté sans succès de mettre sur pied des comités de secteurs. On avait récidivé au début de 1990 en essayant de structurer des comités d'accueil et des comités de liaison. Seul un petit groupe se serait impliqué dans la gestion d'Auxi-plus, car l'étendue géographique ne favorisait pas la réunion des AF et leur appropriation de la coopérative. Les conseillers de la CDR ont également noté que la participation des membres aux assemblées générales était forte au début de l'existence de la coopérative, mais elle a diminué par la suite.

Conclusion: éléments de bilan

Au terme d'une brève analyse, le Conseil québécois du Regroupement des CDR recommandait dans son rapport que les services à domicile et l'hébergement soient considérés prioritairement pour le développement des coopératives en santé. Le Comité recommandait également que le Conseil de la coopération du Québec entreprenne les démarches nécessaires pour que des politiques découragent le travail au noir dans le domaine de la santé, définissent la place qu'occuperaient les coopératives dans ce domaine et sensibilisent les syndicats à la coopération et au partenariat avec les coopératives (Conseil québécois du Regroupement des coopératives de développement régional, 1992). Nous voulons compléter la réflexion du Conseil en ce qui concerne les services à domicile et le développement des coopératives de travail dans ce secteur en tenant compte de l'expérience d'Auxi-plus et de ce qui nous apparaissent être les six principaux facteurs ayant conduit à son échec.

Premièrement, le collectif de départ n'a jamais vraiment existé, car il n'était pas constitué véritablement d'AF qui auraient pu former un noyau de membres militants qui croyaient à la coopérative. Avant de mettre en opération la coopérative et parallèlement à l'étude de faisabilité, des efforts auraient dû être consentis pour fonder une véritable association de personnes qui auraient appuyer le cercle restreint des fondatrices. Ce noyau de sociétaires fortement motivées aurait pu faire l'éducation coopérative des nouvelles membres et donner de la force au conseil d'administration. Même si celui-ci a bénéficié de la formation offerte par la CDR de Montréal, il ne semble pas avoir toujours pleinement joué son rôle.

Deuxièmement, les gestionnaires et les dirigeants n'ont pas réussi à contrôler la croissance de l'entreprise. Auxi-plus s'est lancée trop vite en affaires et elle a perdu de vue ses objectifs. La taille de la coopérative a crû de façon exponentielle, avant que ne soient mis en place les instruments et les procédures de gestion appropriés. Les administrateurs ont été pris dans la tourmente de la croissance et n'ont pas pris le recul nécessaire pour planifier le développement de la coopérative. On aurait dû résister davantage aux pressions des CLSC pour qu'Auxi-plus débute le plus rapidement possible.

Troisièmement, l'organisation du travail et de la production ne permettait pas la constitution d'une association, élément indispensable à une coopérative de travail lorsqu'elle traverse une période difficile. Le territoire à couvrir était trop vaste et il devenait difficile de créer un sentiment d'appartenance à la coopérative. Plusieurs coopératives de travail, chacune desservant le territoire d'un ou deux CLSC et d'une taille limitée auraient mieux servi les intérêts des AF, des usagers et des CLSC qu'une méga-pseudo-coopérative comme est devenu rapidement Auxi-plus.

Quatrièmement, Auxi-plus a connu une dégénérescence de ses objectifs. La gestion de la croissance et la rentabilité d'une logistique très lourde ont accaparé toutes les énergies, alors que le projet avait établi des objectifs de formation, de qualité de vie au travail et d'excellence du service. Auxi-plus peut tout de même faire valoir que l'objectif d'améliorer les salaires des AF a été sérieusement poursuivi et en partie atteint.

Cinquièmement, Auxi-plus a souffert d'une mauvaise gestion comme le montrent le manque d'expérience de la plupart des coordonnatrices en gestion, les procédures internes déficientes, la hausse des frais d'administration, l'implantation ratée du système informatique, l'intégration inappropriée de Quali-plus et les conflits qui ne trouvaient pas de solutions. Il faut indiquer ici que la CDR de Montréal n'a pas toujours bien conseillé la coopérative, soit parce que les rapports avec des gestionnaires ou des administrateurs étaient trop tendus, soit parce que les conseillers manquaient d'expérience et étaient confrontés à des situations inédites.

Sixièmement, Auxi-plus a été victime du flou entourant le partage des responsabilités et des services entre le secteur public, et les secteurs communautaire et privé. Cette expérience dans laquelle des centaines de personnes ont investi des efforts et ont récolté parfois de la déception résulte d'un partenariat mal défini et improvisé. Le fait que les mandats n'aient pas été clarifiés a été une source de confusion et de problèmes. Du point de vue de l'offre des services de maintien à domicile, l'arrivée d'Auxi-plus ne répondait pas à des objectifs s'inscrivant dans une démarche rationnelle. Cette coopérative a été rapidement considérée comme un déversoir d'heures de services hors du 9 à 5 habituel. Pourtant, la mise sur pied de cette entreprise répondait, du point de vue des auxiliaires familiales, à une démarche logique fondée sur la problématique de leurs conditions de travail.

Auxi-plus offre un exemple intéressant des tensions et des contradictions qui peuvent exister entre la dimension entreprise et la dimension association d'une coopérative. Dans ce cas-ci, l'entreprise s'est développée trop rapidement, a atteint un haut niveau de complexité et avec une organisation du travail entraînant pratiquement l'exclusion des productrices. L'association n'a jamais vraiment pu se déployer et elle a été limitée au conseil d'administration. Dans le contexte montréalais de la fin des années 1980, Auxi-plus n'a pas su tirer partie d'une conjoncture apparemment favorable à son développement. Nous pensons pourtant que des coopératives de travail peuvent s'épanouir dans le secteur des services à domicile, à condition que les promoteurs mettent sur pied un collectif de sociétaires, que les objectifs soient opérationnels et indiquent le niveau de développement à atteindre, que le territoire soit restreint et qu'un engagement ferme lie la coopérative et le(s) CLSC pour une période déterminée. Il faudrait aussi que les CLSC assument une responsabilité publique envers la qualité des services à domicile offerts sur son territoire. Ils devront aussi entretenir une communication étroite et franche avec les organismes qui contractent avec eux des services publics. Enfin, il serait temps qu'au niveau national, régional et local, le point soit fait sur la prestation des services à domicile par les associations, les coopératives, les CLSC et les agences privées.

Bibliographie

BATSTONE, Eric (1983), "Organization and Orientation: A Life Cycle Model of French Co-operatives", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 4, no 2, pp. 139-161.

BEAULIEU, André et André CARRIER (1973), *La coopération, ça se comprend*, Québec, Québec-Presses, 151 p.

BÉLANGER, Paul R. et Benoît LÉVESQUE (1992), "Amérique du Nord: la participation contre la représentation", *Travail* (Paris), no 24, hiver 1991-1992, pp. 71-90.

BÉLANGER, Paul R. et Benoît LÉVESQUE (1991), "La 'théorie' de la régulation, du rapport salarial au rapport de consommation. Un point de vue sociologie", *Cahiers de recherche sociologique*, no 17, pp. 17-51.

BÉLANGER, Paul R. et Benoît LÉVESQUE (1988), "Une forme mouvementée de gestion du social: les CLSC", *Revue internationale d'action communautaire*, no 19/59, pp. 49-64.

BÉLANGER, Jean-Pierre (1992), "De la Commission Castonguay à la Commission Rochon...", *Service social*, vol. 41, no 2, pp. 49-70.

BOUDON, Raymond, Philippe BESNARD, Mohamed CHERKAoui et Bernard-Pierre LÉCUYER (1989), *Dictionnaire de la sociologie*, Paris, Larousse, 237 p.

BOURQUE, Raymonde (1991), *Évolution de la profession des auxiliaires familiales et sociales: significations et enjeux*, Mémoire de maîtrise en sociologie, UQAM, 206 p.

BOURQUE, Raymonde (1990), *Auxi-Plus: une coopérative de travail créée par des auxiliaires familiales et sociales*, Département de travail social, UQAM, 92 p.

BRASSARD, Lise (1987), *La participation*, Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux, Québec, 40 p.

COMEAU, Yvan et Benoît LÉVESQUE (1994), *La participation des travailleurs dans les coopératives de travail et dans les entreprises capitalistes au Québec*, Communication présentée au 16^e Congrès mondial de l'Association internationale de science politique, 27 p.

COMEAU, Yvan (1993-1994), "Les éléments de satisfaction et d'insatisfaction dans les coopératives de travail", *Coopératives et développement*, vol. 25, no 1, pp. 31-46.

COMEAU, Yvan (1991), "Les coops ambulancières au Québec", *Possibles*, vol. 15, no 3, pp. 93-100.

CORNFORTH, Chris, Alan THOMAS, Jenny LEWIS et Roger SPEAR (1988), *Developing Successful Worker Co-operatives*, Londres, Sage, 245 p.

Conseil de la coopération de l'Ontario (1986), *Guide pour la création d'une coopérative*, 33 p.

Conseil de la coopération du Québec (1992), *Assises des États généraux de la coopération. Synthèse*, Lévis, 24 p.

CDR de Montréal, (1989), *Les étapes de la création d'une entreprise coopérative de travail*, Montréal, 22 p.

DESFORGES, Jean-Guy, Delmas LÉVESQUE et Benoît TREMBLAY (1979), "Dynamique de la coopérative: association et entreprise", *Gestion*, avril, pp. 39-48.

GHERARDI, Silvia et Attilio MASIERO (1990), "Solidarity as a Networking Skill and a Trust Relation: Its Implications for Cooperative Development", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 11, pp. 553-574.

GIGUÈRE, Joseph (1992-1993), "La démocratie: clé du succès dans les coopératives de travailleurs", *Coopératives et développement*, vol. 24, no 1, pp. 87-98.

Gouvernement du Québec (1994), *Les services à domicile de première ligne. Cadre de référence*, Ministère de la Santé et des Services sociaux, 21 p.

Gouvernement du Québec (1980), Ministère des Consommateurs, Coopératives et Institutions financières, *Guide pour la préparation d'un projet de coopérative*, 11 p.

LAPOINTE, Paul-André (1993), *Grille de collecte des données pour une monographie d'usine*, Montréal, CRISES, no 9303, 30 p.

MELLOR, Mary, Janet HANNAH et John STIRLING (1988), *Worker Cooperatives in Theory and Practice*, Milton Keynes/Philadelphie, Open University Press, 192 p.

QUARTER, Jack et George MELNYK (1989), *Partners in Enterprise. The Worker Ownership Phenomenon*, Montréal, Black Rose Books, 201 p.

ROCHIN, Refugio I. (1986), "The Conversion of Chicano Farm Workers into Owner-Operators of Cooperative Farms, 1970-1985", *Rural Sociology*, vol. 51, no 1, pp. 97-115.

ROSANVALLON, Pierre (1981), *La crise de l'État-providence*, Paris, Seuil.

SABEL, Charles F. (1993), *Une stratégie empirique pour un nouveau mouvement ouvrier*, Colloque Gérard-Picard IV, CSN, Québec, 23 p.

SAINT-ARNAUD, Yves (1989), *Les petits groupes. Participation et communication*, Montréal, PUM, 180 p.

STABER, Udo (1989), "Age-dependence and Historical Effects on the Failure Rates of Worker Cooperatives: An Event-history Analysis", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 10, pp. 59-80.

TRAHAN, Lysette, Lucie BÉLANGER et Mario BOLDUC (1993), *Une évaluation de la prestation de services dans les CLSC et les centres hospitaliers*, Direction générale de la planification et de l'évaluation, Ministère de la Santé et des Services sociaux, Québec, 209 p. et annexes.

VAILLANCOURT, Yves (1994), *Éléments de problématique concernant l'arrimage entre le communautaire et le public dans le domaine de la santé et des services sociaux*. Conférence d'ouverture du colloque du 22 avril 1994 organisé par la revue *Nouvelles pratiques sociales*. Texte à paraître dans *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 7, no 2, automne 1994

VAILLANCOURT, Yves (1993), *Chronologie des politiques sociales concernant le Québec de 1921 à 1992*, UQAM, 12 p.

VAILLANCOURT, Yves, MATHIEU, Réjean, JETTÉ, Christian, et BOURQUE, Raymonde (1993), *La privatisation des services de santé et des services sociaux au Québec en 1993: Rapport d'étape d'une recherche en cours*, UQAM, Département de travail social, 56 p.

VAILLANCOURT, Yves (1988), *L'évolution des politiques sociales au Québec 1940-1960*, Montréal, PUM, 513 p.

WISMAN, Jon D. dans Jon D. WISMAN (ed.) (1991), *Worker Empowerment. The Struggle for Workplace Democracy*, New York, The Bootstrap Press, 166 p.

Annexe 1

Liste des sigles et abréviations

AAFSQ	Association des auxiliaires familiales et sociales du Québec
AF	Auxiliaires familiales
CCQ	Conseil de la coopération du Québec
CDR	Coopérative de développement régional
CÉCM	Commission des écoles catholiques de Montréal
CLSC	Centre local de services communautaires
CRISES	Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats
CSN	Confédération des syndicats nationaux
CSST	Commission de la santé et de la sécurité au travail
MICT	Ministère de l'Industrie, du commerce et de la technologie
MIT	Massachusetts Institute of Technology (Cambridge)
SDC	Société de développement coopératif
SDI	Société de développement industriel (MICT)
SIMAD	Services intensifs de maintien à domicile
UQAH	Université du Québec à Hull
UQAM	Université du Québec à Montréal

Annexe 2

Grille de collecte et d'analyse des données

(Les passages en italiques s'inspirent de divers documents et concernent les facteurs critiques du développement des coopératives de travail présentés dans la première partie.)

1. Profil de l'entreprise et présentation des acteurs

1.1 Identification de l'entreprise

La propriété, la production, le marché et la concurrence, données économiques et description de l'entreprise. *Financement de départ. Effet du secteur d'activités. Stabilité financière.*

1.2 Soutien

Qualité du support de l'organisme de soutien (les acteurs (CLSC, Coopérative de développement régional, Association des auxiliaires-familiales, syndicats) leur rôle, fréquence des contacts, type de participation). *Existence du support d'un parent du secteur d'activités*

1.3 La direction

Plan de développement, marketing, caractère démocratique du management

1.4 Les producteurs et les productrices

Volonté des fondateurs. Nombre d'employés vs nombre de membres, catégories d'employés, évolution de l'emploi en rapport avec la production, les différents statuts d'emploi, la sous-traitance, les comportements des producteurs et la sélection. *Leadership, implication des membres.*

1.5 Représentation des producteurs

La coopérative comme association: participation des membres aux différentes instances décisionnelles, leur pouvoir. *Qualité de la vie démocratique.*

1.6 Le fonctionnement des instances décisionnelles

Les rapports entre le conseil d'administration et l'assemblée générale (leur rôle, leur pouvoir respectif, la fréquence des rencontres, le rôle de la direction, le mode de nomination des responsables, le roulement)

1.7 La place des usagers

1.8 Les rapports avec les CLSC

Appels de services. Protection des "marchés". Les positions syndicales.

2. Dimension institutionnelle

2.1 Rémunération

2.2 Les horaires de travail

2.3 Les bénéfices marginaux

2.4 La sécurité d'emploi

2.5 Les régimes de retraite

2.6 Les règles de travail

2.7 L'évolution des relations entre la direction et les membres

Résolution des conflits. Aisance dans la prise de décisions collective.

3. Dimension organisationnelle

3.1 Description du système productif

Technologie et division technique du travail, les changements technologiques, l'organisation de la production. *Niveau de financement.*

3.2 Productivité, qualité et fiabilité

3.3 Organisation du travail

Répartition des tâches, coordination du travail, contrôle du travail, rôle de la hiérarchie, implication au travail.

3.4 Qualification du travail

Division du travail entre conception et exécution, savoir-faire, autonomie, responsabilité, formation. *Éducation coopérative.*

3.5 Conditions de travail

3.6 Santé et sécurité

3.7 Charges de travail

4. Dimension culturelle

4.1 La culture des membres

Conceptions à l'égard du travail, de la coopérative, des autres membres. *Ouverture du membership. Satisfaction des membres. Cohésion et solidarité..*

4.2 Le projet culturel de la direction

Contacts avec les mouvements sociaux. Appui du milieu.

Annexe 3

Liste des personnes interviewées

Fondatrices:

Nom: Carmen Forget

Date de l'entrevue: Décembre 1986

Directrices générales d'Auxi-Plus:

Nom: Lucie Bernard, quatrième coordonnatrice

Date de l'entrevue: 13 août 1987

Nom: Louise Longdeau, cinquième coordonnatrice

Date de l'entrevue: 19 novembre 1989

Nom: Josée Proulx, première coordonnatrice

Date de l'entrevue: 16 mars 1994

Nom: Louise Boudreau, deuxième coordonnatrice

Date de l'entrevue: 13 avril 1994

Nom: Luc Labelle, troisième coordonnateur et ex-conseiller de la CDR de Montréal

Date de l'entrevue: 4 mai 1994

Membres d'Auxi-Plus:

Nom: Louise Dupras

Date de l'entrevue: 27 février 1990

Autres:

Nom: Carmen Forget, membre du conseil d'administration d'Auxi-plus et ex-directrice de l'Association des auxiliaires familiales et sociales du Québec

Date de l'entrevue: 1990

Table ronde: Benoît Lévesque, Réjean Mathieu, Yves Vaillancourt et Raymonde Bourque

Date de l'entrevue: 22 février 1990

Nom: Louise Lavallée, ex-directrice de l'Association des auxiliaires familiales et sociales du Québec

Date de l'entrevue: 1989-1990

Noms: Pierre Hébert et Pierre Allard, CDR de Montréal

Date de l'entrevue: 15 mars 1994

Annexe 4

Liste des documents consultés

ALLARD, Pierre (1986), *L'Agence coopérative d'auxiliaires familiales de Montréal. Étude de cas*, Groupe conseil des coopératives de travail de Montréal-Laval, CDR de Montréal-Laval, 18 p. et annexes

Auxi-Plus (1989), *Document de présentation d'Auxi-plus*, 8 p.

Auxi-Plus (1988), *Règlements de régie interne*, 8 p.

Auxi-Plus, *Document d'accueil à l'intention des travailleuses et travailleurs membres de la coopérative Auxi-Plus*, 10 p. et annexe.

Conseil québécois du regroupement des coopératives de développement régional (1992), *Développement de la formule coopérative dans le domaine de la santé*, Québec, 21 p.

D'AMOURS, Martine et Marie-Claude DE SÈVE (1987), *Compte-rendu de la rencontre avec des représentant-e-s de coopératives de travail*, Conseil central de la CSN de Montréal, 9 p.

GIRARD, Jean-Pierre, "Auxi-Plus", *Info-Coop*, vol. 3, no 2, mars-avril 1987.

HUOT, Françoise (1987), "La coopérative... pour être à la fois patron et employé", *Châteleine*, vol. 28, no 8, pp. 101-102.

LABELLE, Luc, *Les coopératives de travail: une option pertinente pour l'investissement alternatif... mais à certaines conditions*, Communication présentée au Taskforce on the Churches and Corporate Responsibility, 12 p.

Lachance et associés, Conseillers en gestion et administration Inc. (1990), *États financiers au 27 janvier 1990*.

Lachance et associés, Conseillers en gestion et administration Inc. (1990), *États financiers au 24 février 1990*.

LAMARCHE, Louise, Coordonnatrice du maintien à domicile du CLSC St-Michel, Lettre du 5 septembre 1989 adressée à Auxi-plus.

Maheu, Noiseux, Craimer, L'Écuyer, Comptables agréés
(1987), *Rapport de vérificateurs et états financiers 1986*.
(1988), *Rapport de vérificateurs et états financiers 1987*.
(1989), *Rapport de vérificateurs et états financiers 1988*.
(1990), *Rapport de vérificateurs et états financiers 1989*.

VAILLANCOURT, Yves et Raymonde BOURQUE (1988), *Compte-rendu de l'assemblée annuelle de l'Association des auxiliaires familiales du 29 novembre 1988*, 5 p.

Annexe 5

Chronologie des faits saillants à Auxi-Plus

Début 1985	Des auxiliaires familiales contactent des organisateurs communautaires du CLSC Hochelaga-Maisonneuve pour mieux faire reconnaître la profession d'auxiliaires familiales. Elles entreprennent des démarches avec le Secrétariat d'État et le Groupe conseil des coopératives de travail de Montréal-Laval qui deviendra plus tard la CDR de Montréal.
Mai 1985	Publication d'un document de Hélène Fleury, travailleuse communautaire au CLSC Hochelaga-Maisonneuve sur les objectifs d'une agence coopérative d'auxiliaires familiales.
5 juin 1985	Dépôt de la demande pour la constitution légale de l'Agence coopérative d'auxiliaires familiales.
Juin 1985	Demande de subventions adressée à la SDC. Sur une première demande de 4 500 \$, la SDC octroie 3 500 \$. Les communautés religieuses accordent un prêt de 10 000 \$ pour le démarrage de la coopérative.
Juillet 1985	Début des activités de la coopérative.
Octobre 1985	Embauche de la première coordonnatrice et début de l'étude de faisabilité. Une subvention de Santé et Bien-être Canada permet de payer la plus grande partie de son salaire. L'étude révèle l'enthousiasme des CLSC pour le projet d'une agence coopérative.
Janvier 1986	Suite à une demande de soutien financier, des rencontres ont lieu avec des chargés de projet de la SDC qui émettent des doutes sur la rentabilité du projet. On estime que la marge brute projetée de 14 % n'est pas assez élevée; elle devrait être d'au moins 20 % dans ce secteur.
17 janvier 1986	Début des opérations de la coopérative. Les demandes de services de la part des CLSC se font pressantes et la coopérative recrute les premières membres.
Avril 1986	Le nombre d'heures réalisées est de 3 400, alors que les prévisions étaient de 1781 heures.
Septembre 1986	Huit mois après le début des opérations, on compte déjà près d'une centaine d'auxiliaires familiales à l'emploi de la coopérative.
Mars 1986	Arrêt de la demande de prêt de la SDC. La croissance des ventes est supérieure à ce qui était prévu et on considère que les démarches avec les fonctionnaires traînent en longueur.
Octobre 1986	La première coordonnatrice accepte l'offre du CLSC St-Michel pour un poste de coordonnatrice-adjointe pour les services à domicile. Elle est remplacée par la répartitrice d'Auxi-plus qui devient la deuxième coordonnatrice.

Décembre 1986	Des ristournes sont versées aux membres d'Auxi-plus pour la seule fois de toute l'histoire de la coopérative.
Novembre 1987	Une situation de crise éclate. La marge de crédit de l'entreprise est dépassée, sans que le conseil d'administration ait pressenti la situation. Il demande à la CDR d'intervenir. Un conseiller de la CDR spécialisé en gestion est nommé directeur général pour redresser l'entreprise et la coordonnatrice devient son adjointe. Le diagnostic du conseiller établit entre autres que les procédures internes sont déficientes, ce qui cause du retard dans la facturation. En 1987, les revenus d'honoraires atteignent 1 092 750 \$ à Auxi-plus.
12 décembre 1987	Quali-Plus, une coopérative de services à domicile de la rive-sud de Montréal est acquise par Auxi-Plus.
Février 1988	Un conflit éclate entre le conseiller et la deuxième coordonnatrice qui annonce son départ.
Février 1988	Début du gel des salaires des membres de la coopérative jusqu'en février 1990.
Octobre 1988	Le directeur général considère son mandat de redressement terminé et il laisse la direction à la quatrième coordonnatrice.
30 novembre 1988	Les vérificateurs comptables confirment un exercice déficitaire de 56 114 \$, malgré des revenus d'honoraires record de 1 253 976 \$ en 1988. Ce paradoxe démontre, à notre avis, que la gestion était erratique (voir aussi en novembre 1987).
5 septembre 1989	Lettre de la coordonnatrice du maintien à domicile au CLSC St-Michel, écrivant aux membres du conseil d'administration d'Auxi-Plus pour faire part de son insatisfaction quant à la qualité des services.
19 novembre 1989	Auxi-plus compte 110 membres. De ce nombre, 40 sont des membres réguliers, c'est-à-dire ayant accumulé plus de 1200 heures.
30 novembre 1989	Au 30 novembre 1989, le déficit sera de 65 956 \$.
Mars 1990	Pour les mois de janvier et février 1990, Auxi-plus accuse un manque de gagner de 6 460 \$ et 8 201 \$ respectivement.
Mai 1990	Présentation d'un plan de rentabilisation visant la diminution des dépenses administratives, l'augmentation du volume des ventes, l'augmentation des tarifs et la diminution des salaires.
Juin 1990	Fermeture d'Auxi-plus.