

Cahiers du CRISES

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

**ES9805**

**Monographie de l'organisme  
Aide communautaire Limoilou**

par

Julie Charest

Sous la direction de Yvan Comeau  
professeur à l'Université Laval

Février 1998

*Cette monographie a été réalisée dans le cadre d'un essai pour l'obtention du grade de maître es arts.*

*Après avoir terminé cet essai avec fierté et satisfaction, je tiens à remercier les personnes qui m'ont supportée vers l'atteinte de la réussite.*

*Un merci particulier à mon superviseur, Monsieur Yvan Comeau, qui m'a guidée tout au long de mes recherches et de ma rédaction. Je lui offre toute ma reconnaissance pour sa disponibilité et son encadrement.*

*Enfin, merci à ma famille, à mon conjoint et à mes amis pour leurs encouragements jusqu'à la fin de cet essai.*

*Julie Charest*

*Sont présentées dans cette collection des études d'entreprises du secteur de l'économie sociale, réalisées dans le cadre de l'un ou l'autre des projets*

*Entre autres, nous proposons ici une série de monographies de fonds de développement régional, local et communautaire, dont plus des trois-quarts, au Québec, relève de l'économie sociale, tel que démontré dans le cadre du projet PRO-FONDS. Une autre série porte sur les entreprises associatives qui oeuvrent dans une perspective d'insertion. On trouvera aussi des études de dispositifs d'accompagnement du développement local (CDEC, CDC, SADC, etc.) qui jouent, notamment à travers la gouvernance locale, un rôle de premier plan dans le soutien de l'économie sociale. La collection s'étend aussi à des études de coopératives de production ou de service, de coopératives de travailleurs, etc., qui toutes tentent de répondre à leur façon aux défis actuels de la crise de l'emploi et de l'État-providence.*

*Chaque étude a l'ambition de décrire méticuleusement chacune des initiatives selon la grille méthodologique utilisée par le CRISES, autour des dimensions organisationnelle, institutionnelle et des rapports sociaux. En plus de s'intéresser au contexte d'émergence de l'initiative, à l'organisation de ses activités et aux rapports entre ses acteurs dans l'entreprise, les monographies explorent le rapport aux partenaires du milieu et à l'État. Visant avant tout à faire une bonne description des catégories d'observation, elles sont révélatrices des rapports et des conditions dont l'économie sociale est tributaire tout comme de la grande diversité et de la créativité dont chaque organisation fait preuve.*

*Ces études de cas s'inscrivent dans une étape essentielle de la démarche de recherche sur l'économie sociale du CRISES. Ensemble, elles composent le matériel d'analyse des chercheurs du CRISES qui visent, par l'analyse d'expérimentations spécifiques, à cerner leur potentiel en termes d'innovations sociales, de diffusion et ultimement de démocratisation des rapports sociaux et de régulation sociale de l'économie. Ces études présentent un intérêt certain, non seulement pour la recherche mais pour tous ceux et celles qui veulent creuser la réalité d'un concept qui fait de plus en plus l'objet de débats sur la scène publique.*

---

<sup>1</sup> L'économie sociale est l'un des deux axes de recherche du Centre de recherche interuniversitaire sur les innovations sociales dans les entreprises, les syndicats et l'économie sociale (CRISES). Cet axe regroupe, à travers un recoupement de différents réseaux, un noyau d'une quinzaine de chercheurs et une vingtaine d'étudiants à la maîtrise, au doctorat ou en stage post-doctoral en provenance de différentes universités québécoises (UQAM, UQAH, UQAR, Laval, HEC, Concordia), qui travaillent autour d'une même problématique sur une dizaine de projets de recherche différents. On trouvera une liste complète de ces projets de recherche dans le dernier rapport annuel d'activités du CRISES. Sur la problématique développée dans le cadre de l'équipe Économie sociale du CRISES, voir les Cahiers du CRISES no ET9504 et ET9505. Pour les premiers résultats du projet de l'équipe PRO-FONDS, voir le cahier le cahier du CRISES no ET9610; voir aussi le Profil socio-économique des Fonds de développement local et régional au Québec, BFDR-Q, mai 1997. Pour la méthodologie des études de cas, voir Cahiers du CRISES no ET9605, Yvan Comeau, Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale, 1996.

## TABLE DES MATIÈRES

### Remerciements

<b>Présentation générale</b> .....	5
------------------------------------	---

### **PREMIÈRE PARTIE:**

<b>Le contexte d'émergence et l'histoire d'Aide communautaire Limoilou (ACL)</b> .....	6
--	---

1. Le secteur Limoilou .....	7
------------------------------	---

- 1.1 La localisation
- 1.2 Bref historique de Limoilou
- 1.3 Quelques statistiques
  - 1.3.1 Les données démographiques
  - 1.3.2 Les données socio-économiques

2. L'historique d'Aide communautaire Limoilou .....	14
---	----

- 2.1 Le secteur des services d'aide à domicile
- 2.2 Les débuts (1988-1992)
- 2.3 Bilan et orientation (1992-1994)
- 2.4 Projet-pilote: «Le rêve de Diane et les besoins d'Albertine» (1994-1997)

Conclusion.....	25
-----------------	----

### **DEUXIÈME PARTIE:**

<b>Le profil d'Aide communautaire Limoilou en 1997</b> .....	26
--	----

3. La dimension institutionnelle.....	27
---------------------------------------	----

- 3.1 Les acteurs à l'interne
  - 3.1.1 L'assemblée générale
  - 3.1.2 Le conseil d'administration
  - 3.1.3 La direction
  - 3.1.4 Les employés
  - 3.1.5 Les usagers

- 3.2 Le réseau
- 3.3 Les rapports avec l'extérieur
- 3.4 Les règles juridiques et législatives

4. La dimension organisationnelle .....	35
---	----

- 4.1 Les services offerts et la consommation
- 4.2 La concurrence
- 4.3 La production et l'organisation du travail
- 4.4 La formation des producteurs
- 4.5 Les données financières
  - 4.5.1 Les revenus et les dépenses
  - 4.5.2 L'autofinancement
  - 4.5.3 Le bilan de l'actif et du passif

Conclusion .....	44
------------------	----

## **TROISIÈME PARTIE:**

<b>Bilan et avenir d'Aide communautaire Limoilou</b> .....	46
5. Éléments de synthèse et de bilan .....	47
5.1 Au plan des réalisations	
5.2 Au plan de l'économie sociale	
5.3 Au plan sociétal	
6. Perspectives anticipées .....	50
Conclusion.....	53
<b>Bibliographie</b> .....	54

### **Liste des figures et des tableaux**

Figure 1	Plan de localisation du secteur Limoilou à l'intérieur d'une partie de la CUQ
Tableau 1	Caractéristiques démographiques de Limoilou et de la CUQ en 1991
Tableau 2	Caractéristiques socio-économiques de Limoilou et de la CUQ en 1991
Tableau 3	Données sur la clientèle 1996-1997
Tableau 4	Croissance des heures-services de 1994 à 1997
Tableau 5	Gestion des dossiers-clients 1994-1995 à 1996-1997
Tableau 6	Heures salariées en 1995-1996 et 1996-1997
Tableau 7	Ressources et dépenses d'Aide communautaire Limoilou de 1992-1993 à 1996-1997
Tableau 8	Autofinancement de 1994 à 1997
Tableau 9	L'actif et le passif : Bilans 1992-1993 à 1996-1997
Tableau 10	Grille d'évaluation des entreprises de l'économie sociale

### **Liste des annexes**

Annexe 1	Liste des sigles et abréviations.....	56
----------	---------------------------------------	----

## Présentation générale

La monographie d'Aide communautaire Limoilou s'inscrit dans les travaux du Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats (CRISES). Le *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale* (Comeau, 1996) a permis de recueillir les données nécessaires à la réalisation de cette monographie. Les renseignements proviennent de différentes sources. L'organisme nous a donné accès à plusieurs documents internes ou publics (rapports annuels, états financiers, diagnostic interne, etc.). De plus, certaines informations ont été recueillies en mai auprès de Monsieur Michel Bédard, organisateur communautaire du CLSC Limoilou - Basse-Ville. Une entrevue a aussi été réalisée en juillet avec Madame Lise Fournier, directrice d'Aide communautaire Limoilou et collaboratrice du projet en 1988 sous l'initiative de Monsieur Bédard. Des articles de journaux et une présentation du projet-pilote de l'organisme sur vidéo-cassette nous ont apporté d'autres éléments importants. Des documents sur l'histoire de Limoilou, des catalogues de Statistique Canada et des statistiques produites par la Ville de Québec ont permis de faire ressortir les principaux faits qui ont marqué l'histoire de Limoilou, et de tracer un profil démographique et socio-économique de ce quartier. Enfin, la monographie d'Auxi-plus (Comeau, Bourque et Vaillancourt, 1995) et d'autres documents ont apporté des informations sur le secteur des services d'aide à domicile.

La monographie d'Aide communautaire Limoilou se divise en trois parties. La première situe le contexte d'émergence et l'histoire de l'organisme de 1988 à 1997. La deuxième partie trace le profil institutionnel et organisationnel d'Aide communautaire Limoilou en 1997. La dernière partie traite du bilan de l'entreprise au plan des réalisations, de l'économie sociale et de la société ainsi que des perspectives d'avenir de l'entreprise. .

Enfin, les informations contenues dans cette monographie ont été validées auprès d'Aide communautaire Limoilou en novembre 1997.

## **PREMIÈRE PARTIE :**

### **Le contexte d'émergence et l'histoire d'Aide communautaire Limoilou**

Dans cette partie, un premier chapitre situe géographiquement Limoilou et donne un bref historique de ce secteur où Aide communautaire Limoilou a débuté et poursuit toujours ses activités. Quelques données démographiques et socio-économiques permettent de comparer le secteur Limoilou avec la Communauté urbaine de Québec. Le deuxième chapitre présente : Aide communautaire Limoilou, de ses débuts à aujourd'hui (1988-1997).

## 1. Le secteur Limoilou

Aide communautaire Limoilou débute et poursuit toujours ses activités dans le secteur Limoilou. La partie qui suit trace un profil de ce secteur à partir des données concernant sa localisation, son histoire, sa démographie et son contexte socio-économique.

### 1.1 LA LOCALISATION

Limoilou est un secteur situé dans l'est de la Ville de Québec (figure 1) et il occupe une superficie de 10 kilomètres carrés. Le secteur Limoilou compte trois quartiers : le Vieux-Limoilou, les Maizerets et le Lairet. Le recensement de 1991 dénombre 47 610 habitants à Limoilou.

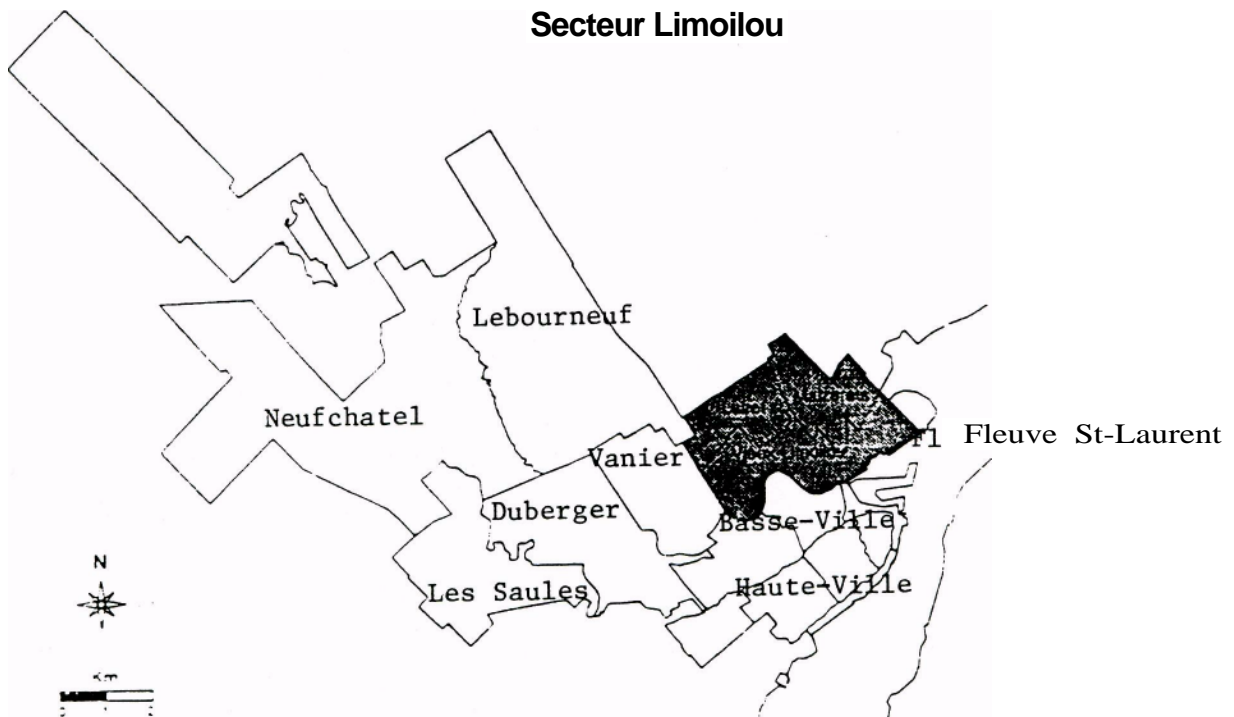


Figure 1- Plan de localisation du secteur Limoilou à l'intérieur d'une partie de la CUQ.



Diverses entreprises exercent leurs activités dans ce quartier. Au coeur de Limoilou, on retrouve l'une des plus importantes industries de la région de Québec. Il s'agit de la Daishowa, un complexe industriel moderne qui a des retombées majeures pour Limoilou et la région de Québec : 1 050 emplois directs; 500 000 tonnes de papier journal et de carton produites annuellement; 175 millions de dollars en achats de biens et services<sup>1</sup>.

Différents établissements publics sont présents dans le secteur Limoilou tels que des écoles primaires, des écoles secondaires, un centre d'étude générale et professionnelle (cégep), des églises et des bibliothèques. On retrouve aussi à Limoilou le Patro Roc-Amadour qui se veut un véritable milieu de vie. Sa philosophie du loisir en fait une école permanente de formation et d'éducation. Il tente, par une action directe et amicale auprès des jeunes, de prévenir la délinquance et la consommation de drogues (Filion, 1996: 64). Le Patro offre des activités sportives, sociales, culturelles et de pastorale pour les personnes de tout âge. De plus, on y trouve un service de garderie. De leur côté, les personnes âgées demeurant à leur domicile peuvent recevoir l'aide de bénévoles. Le Patro intervient également dans différents dossiers sociaux tels que le soutien aux personnes défavorisées au plan physique, intellectuel ou social. Il accueille aussi des ex-psychiatisés ou des personnes en réinsertion sociale.

Par ailleurs, quelques caractéristiques du secteur Limoilou ressortent lorsqu'on le compare à la CUQ. Limoilou se présente comme un quartier populaire et francophone. Sa population est relativement âgée et son taux de monoparentalité est plus élevé qu'à la CUQ. On y retrouve aussi un taux de chômage plus élevé et des revenus plus bas qu'à la CUQ. Enfin, le pourcentage de personnes vivant sous le seuil de pauvreté représente le double de celui qui prévaut pour l'ensemble du Québec.

## **1.2 BREF HISTORIQUE DE LIMOILOU**

Le contenu de cette section s'inspire des informations contenues dans *La revue d'histoire du Québec Cap-aux-Diamants : Limoilou, un siècle d'histoire* (1996) ainsi que celles de la revue *Les quartiers de Québec : Limoilou, à l'heure de la planification urbaine* (Ville de Québec, 1987).

---

<sup>1</sup> Données puisées dans la présentation de *La revue d'histoire du Québec Cap-aux-Diamants: Limoilou, un siècle d'histoire* (1996).

C'est en 1893 que les agglomérations d'Hedleyville, New Waterford, La Canardière, Stadacona, Parkeville et Gros-Pin se regroupent en une municipalité qui prend le nom de Limoilou en l'honneur du domaine malouin où Jacques Cartier a vécu au 16<sup>e</sup> siècle. Le premier maire de Limoilou est Edmond Trudel élu le 10 avril 1893. Il apparaît urgent pour lui de construire un système d'aqueduc et d'adopter un plan de zonage et d'urbanisme pour assurer le développement rationnel de la municipalité.

En 1896, la fondation de la paroisse Saint-Charles donne un nouvel élan pour Limoilou. Dans la mémoire populaire, la fondation de Limoilou remonte à celle de cette paroisse.

De nombreux incendies et des inondations marquent les premières années du quartier Limoilou. Au début du 20<sup>e</sup> siècle, le développement de Limoilou s'accélère. Limoilou se présente comme une banlieue prometteuse pour les ouvriers et les jeunes professionnels. Les promoteurs misent sur différents aspects pour attirer de nouveaux résidents : le cadre de vie avantageux, l'annexion de Limoilou à Québec, la construction des usines du chemin de fer Canadian Northern, la disparition de la barrière à péage de la rue du Pont, la construction d'un nouveau pont sur la rivière Saint-Charles et l'extension du réseau de tramways. La vente de lots connaît un succès retentissant. La population compte 1 236 habitants en 1896, 9 279 en 1921 et passe à 26 082 en 1931. Entre 1901 et 1929, la population du quartier Montcalm double, celle de Saint-Sauveur triple alors que celle de Limoilou se multiplie par sept. Une croissance rapide se manifeste jusqu'à la Première Guerre mondiale, se stabilise par la suite et reprend sa progression dans les années 1920. Toutefois, depuis au moins une quinzaine d'années, la population décline à Limoilou, comme nous le verrons.

En 1906, des hommes d'affaires forment une compagnie immobilière: la Québec Land Company. Cette dernière achète des terrains agricoles, ce qui stimule la construction de nouvelles maisons et l'ouverture de nouvelles rues. Toutefois, la municipalité éprouve diverses difficultés à gérer le développement urbain et elle envisage une annexion de Limoilou à Québec. De son côté, la ville de Québec cherche à étendre son territoire.

En 1909, l'annexion se réalise et la ville de Québec désire accélérer le développement de son nouveau quartier. En quelques années, Limoilou connaît un boum économique et démographique. L'ouverture d'une usine papetière à l'embouchure de la rivière Saint-Charles en 1927 marque une date importante dans l'histoire économique du quartier.

L'usine Anglo Canadian Pulp and Paper Mills emploie un nombre important de Limoulois. Plus tard, la Reed Paper Company achète l'entreprise et Les Produits Forestiers Daishowa l'acquiert par la suite. Le développement du port de Québec et du réseau ferroviaire favorise aussi l'établissement de nouvelles familles à Limoilou même pendant les années de la crise économique.

De 1914 à 1961, le mouvement de création des paroisses témoigne de l'essor du quartier. Après un siècle, Limoilou compte maintenant 11 paroisses et s'étend jusqu'aux limites de Charlesbourg et de Beauport. Bien que les paroisses possèdent des caractéristiques bien distinctes, Limoilou demeure, comme à son origine, un quartier populaire et francophone. Il tente de prendre de plus en plus la mesure de son potentiel économique tout en privilégiant sa qualité de vie.

C'est en 1967 que le cégep de Limoilou s'établit suite à la fusion de deux institutions renommées de la basse-ville de Québec : l'Institut de technologie de Québec et l'Externat classique Saint-Jean-Eudes. Vers la fin des années 1980, le collège prend une nouvelle orientation : le développement régional. Avec son expertise en technologie et en création d'entreprises, le collège s'associe avec d'autres institutions et organismes pour créer des outils importants de concertation avec le milieu (ex.: le Centre de création et d'expansion d'entreprises, le Centre de développement de la géomantique, Essor entreprise et des projets reliés au développement en multimédia).

### **1.3 QUELQUES STATISTIQUES**

La partie qui suit présente les caractéristiques du quartier Limoilou en comparaison avec la Communauté urbaine de Québec (CUQ). Les données proviennent du dernier recensement (1991).

#### **1.3.1 Les données démographiques**

Le tableau 1 montre certaines caractéristiques de la population du quartier Limoilou et de la CUQ en 1991.

**Tableau 1- Caractéristiques démographiques de Limoilou et de la CUQ en 1991**

<b>Caractéristiques</b>	<b>Limoilou (1991)</b>	<b>CUQ (1991)</b>
Population totale	47 610	490 270
Superficie du territoire (km <sup>2</sup> )	10	543,
Densité (personnes par km <sup>2</sup> )	4 761	45 902
Hommes	45,5 %	47,7 %
Femmes	54,5 %	52,3 %
0-24 ans	25,0 %	31,6 %
25-44 ans	33,1 %	35,0 %
45-64 ans	23,8 %	21,9 %
65 ans et +	17,8 %	11,5 %
Familles monoparentales	37,2 %	19,1 %

Sources : Ville de Québec, 1993.

Statistique Canada 1991, catalogue no. 95-325.

Selon les statistiques observées dans le tableau précédent, la population de Limoilou en 1991 représente 9,7% de la population de la CUQ. On retrouve une densité par kilomètre carré de 4 761 personnes pour Limoilou, ce qui est très élevé comparativement à 902 personnes par kilomètre carré pour la CUQ. Depuis quelques années, on constate une forte décroissance de la population du quartier Limoilou. En fait, elle passe de 54 170 personnes en 1981 à 51 100 personnes en 1986 et à 47 610 personnes en 1991 (Aide communautaire Limoilou, 1994: 30).

Un pourcentage plus élevé de femmes que d'hommes compose la population de Limoilou et celle de la CUQ. La population est davantage concentrée dans le groupe d'âge 25-44 ans et ce, tant pour Limoilou que pour la CUQ. On observe une proportion plus élevée de la population entre 0 et 24 ans pour la CUQ que pour Limoilou. En 1991, la population âgée de 65 ans et plus était de 17,8% pour Limoilou, comparativement à 11,5% pour la CUQ et 10% pour l'ensemble du Québec (Aide communautaire Limoilou, 1995: 7). On remarque donc un vieillissement de la population plus important à Limoilou comparativement à la CUQ et à l'ensemble de la province. Il est à noter que chez les personnes âgées vivant dans le quartier Limoilou, 48,5% ont des revenus insuffisants (Aide communautaire Limoilou, 1995: 7).

En ce qui concerne les familles de Limoilou, 32,1% sont des ménages composés d'une seule personne. De plus, on dénote un pourcentage plus élevé de familles monoparentales à Limoilou (37,2%) qu'à la CUQ (19,1%). Pour Limoilou, 74,4% des familles monoparentales vivent sous le seuil de la pauvreté (Aide communautaire Limoilou, 1994: 30).

D'autres données montrent que les personnes vivant sous le seuil de la pauvreté représentent plus de 34% de la population du quartier Limoilou alors qu'au niveau provincial, ce niveau s'établit à 17,7%. La Régie régionale de la santé et des services sociaux (RRSSS) identifie les quartiers Limoilou, ceux de la Haute-Ville et ceux de la Basse-Ville comme des zones défavorisées sur le plan socio-sanitaire et économique. On y dénombre des taux dramatiques de pauvreté, de chômage et de problèmes de santé qui touchent particulièrement les femmes et les personnes âgées (Aide communautaire Limoilou, 1996b: 10).

Bref, Limoilou connaît une décroissance de sa population depuis 1981 et sa densité d'habitants par kilomètre carré est très élevée par rapport à la CUQ. On observe aussi un pourcentage élevé de personnes âgées d'au moins 65 ans, comparativement à la CUQ et au reste de la province. Un nombre élevé de familles monoparentales demeurent à Limoilou et plus du tiers de la population vit sous le seuil de la pauvreté.

### 1.3.2 Les données socio-économiques

Le tableau 2 présente les caractéristiques socio-économiques de Limoilou et de la CUQ pour l'année 1991. Les données contenues dans ce deuxième tableau font référence au taux de chômage, au taux d'activité et au revenu d'emploi moyen.

**Tableau 2- Caractéristiques socio-économiques de Limoilou et de la CUQ en 1991**

Caractéristiques	Limoilou (1991)	CUQ (1991)
Taux de chômage <sup>2</sup> (les deux sexes)	13,0 %	9,5 %
15-24 ans	17,6 %	16,2 %
25 ans et plus	11,8 %	8,0 %
Taux d'activité <sup>3</sup> (les deux sexes)	54,9 %	66,3 %
hommes	63,9 %	75,4 %
femmes	47,6 %	58,2 %
Revenu d'emploi moyen:		
hommes	20 855 \$	28 998 \$
femmes	14 392 \$	17 383 \$

Sources : Ville de Québec, 1993 et Statistique Canada 1991, catalogues nos 95-325 et 95-326.

<sup>2</sup> Taux de chômage : le pourcentage de la population active en chômage par rapport à la population active totale. Les données portent sur les personnes âgées de 15 ans et plus, à l'exclusion des pensionnaires d'un établissement institutionnel.

<sup>3</sup> Taux d'activité : le pourcentage de la population active totale par rapport à la population âgée de 15 ans ou plus, à l'exclusion des pensionnaires d'un établissement institutionnel.

Le taux de chômage est plus élevé à Limoilou (13,0%) par rapport à la CUQ (9,5%). Le taux de chômage des 25 ans et plus est supérieur à Limoilou (11,8%) qu'à la CUQ (8,0%). On note un taux d'activité inférieur à Limoilou (54,9%), comparativement à la CUQ (66,3%) et ce, pour les deux sexes.

En ce qui concerne les revenus d'emploi moyen, ceux de Limoilou sont considérablement moins élevés que ceux de la CUQ. Pour Limoilou, le revenu d'emploi moyen se chiffre à 20 855\$ pour les hommes et à 14 392\$ pour les femmes. Du côté de la CUQ, 28 998\$ est le revenu moyen des hommes et 17 383\$, celui des femmes. Si on compare le revenu moyen des hommes et des femmes, il s'avère inférieur pour le secteur Limoilou comparativement à la CUQ. Par ailleurs, le revenu moyen des femmes est inférieur à celui des hommes pour Limoilou et la CUQ.

D'autres données socio-économiques confirment le caractère populaire de Limoilou. Dans ce quartier, 28,0% de la population possède moins de 9 ans de scolarité. Certaines personnes vivent avec une insuffisance de revenus: 34,2 % sont qualifiées de pauvres et 15,9% sont qualifiées de très pauvres. Les bénéficiaires de la sécurité du revenu représentent 12,8 % de la population du quartier Limoilou (Aide communautaire Limoilou, 1994: 30).

Bref, on remarque que le secteur Limoilou se montre plus défavorisé sur le plan socio-économique que la CUQ pour l'année 1991: le taux chômage est plus élevé, le taux d'activité est plus bas, et le revenu moyen des hommes et des femmes est inférieur.

## **2. L'historique d'Aide communautaire Limoilou**

Trois périodes distinctes constituent l'histoire de l'organisme de ses débuts à aujourd'hui. Une première période s'étend de 1988 à 1992 et concerne les débuts d'Aide communautaire Limoilou. Elle est marquée par sa mise sur pied, son incorporation, ses premières subventions et le lancement de ses activités. Ensuite, une période de bilan et d'orientation survient de 1992 à 1994. Une remise en question de l'organisme tel qu'il est et de sa mission s'avère nécessaire pour permettre la poursuite de ses activités. L'organisme s'assure de sa survie pour la période de 1994-97 grâce au projet-pilote «Le rêve de Diane et les besoins d'Albertine». Nous retenons de cette période la mise en oeuvre du projet, le financement reçu et la création d'emplois générée.

Avant de présenter l'historique d'Aide communautaire Limoilou, des informations sont d'abord apportées sur le secteur des services d'aide à domicile dans lequel s'inscrivent les activités de l'organisme.

### **2.1 LE SECTEUR DES SERVICES D'AIDE À DOMICILE**

Depuis le milieu des années 1980, dans le contexte de la crise fiscale qui le secoue, l'État tente de se départir de certains services pour lesquels il a plus ou moins l'exclusivité depuis des années. Le gouvernement apporte alors un support financier aux CLSC pour développer les services à domicile afin de favoriser le maintien à domicile des personnes âgées et handicapées. Suite à ce réalignement des services, des organismes à but non lucratif, des entreprises privées, des coopératives de consommation et de production font leur apparition pour offrir des services à domicile à ces personnes. Par ailleurs, 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 (Comeau, Bourque et Vaillancourt, 1995: 1).

En fait, il existe différents types de transfert des responsabilités de l'État: la privatisation, la communautarisation et la familialisation (Vaillancourt, 1996). La privatisation d'une partie des services désigne les transferts de ressources du secteur public vers le secteur privé à but lucratif. En ce qui concerne la communautarisation, les transferts se produisent du secteur public en direction du tiers secteur qualifié de communautaire. Du côté de la familialisation, on observe des transferts de ressources et de responsabilité vers les ménages. Selon les types de services, l'État assume un rôle plus ou moins actif dans la définition des normes de qualité des services.

Comeau, Bourque et Vaillancourt (1995) présentent une chronologie des politiques sociales qui ont conduit à l'apparition des services à domicile dont voici les principaux éléments.

En 1977-78, le gouvernement fédéral est au prise avec un déficit de 10 milliards \$. De son côté, le gouvernement du Québec sous Parizeau annonce des coupes dans le domaine de la santé dues aux coûts élevés des services hospitaliers. Suite à ces compressions budgétaires, le gouvernement élabore une politique de services à domicile. Le financement accordé à ces services représente 44,4 millions de dollars en 1979-80; il passe à 239 millions en 1993-94, soit 5 fois plus.

En 1981-82, la crise économique force le gouvernement du Québec à couper dans les budgets des services. Pour sa part, le gouvernement fédéral effectue des coupes dans les paiements de transfert pour le secteur de la santé et de l'éducation post-secondaire afin de contrer une hausse de 30% des coûts de l'aide sociale.

Le gouvernement met sur pied en 1985 le programme SIMAD. Ce programme de subventions permet aux familles de garder leur malade à domicile. Il s'agit de personnes atteintes de maladies très graves qui nécessitent plus de support.

En 1988, le rapport de la Commission Rochon note que la société québécoise se transforme rapidement. En effet, la présence d'un ralentissement économique, l'apparition de nouvelles formes de pauvreté, la baisse de la natalité, le vieillissement de la population, la composition de plus en plus multi-ethnique de la population et la transformation de la famille modifient considérablement les besoins sociaux et de santé.

Le gouvernement du Québec reconfirme en 1988 la politique de parachèvement du réseau des CLSC et il veut que ces établissements soient des ressources de première ligne. Les CLSC sont responsables des services à domiciles qui «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» (Comeau, Bourque et Vaillancourt, 1995: 6). Selon Bourque (1990, cité dans Comeau, Bourque et Vaillancourt, 1995: 6), des distinctions s'imposent dans les services à domicile:



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. (Le caractère foncé est fait par les auteurs.)

En novembre 1988, la Fédération des CLSC du Québec présente un mémoire à la Ministre Thérèse Lavoie-Roux. Ce mémoire montre l'insuffisance de ressources pour développer le programme de maintien à domicile.

Coincés 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** (Comeau, Bourque et Vaillancourt, 1995: 6). (Le caractère foncé est fait par les auteurs.)

De son côté, le CLSC Limoilou est au prise avec les compressions budgétaires et il constate qu'il ne peut pas combler les demandes en services d'entretien ménager à domicile des personnes. De plus, les auxiliaires familiales effectuent de moins en moins ce genre de tâches, car on priorise les soins à la personne. Suite à cette identification de besoins, le projet de mise sur pied d'Aide communautaire Limoilou prend forme en 1988.

Il apparaît donc que les services d'aide à domicile se sont développés dans les secteurs communautaire et privé à cause de raisons économiques telles les compressions budgétaires. Les entreprises privées dans ce secteur se voient souvent contraintes à n'offrir que le salaire minimum aux travailleuses et à leur fournir que très peu de formation professionnelle. Elles n'ont souvent pas d'autres choix, car pour s'assurer d'une certaine marge de profit et pour être concurrentielles, elles doivent maintenir un faible coût d'opérations afin d'éviter la hausse de leurs tarifs pouvant entraîner la perte de clients. En ce sens, la communautarisation peut permettre aux productrices de services des conditions de travail légèrement supérieures à celles du secteur privé, mais inférieures à ce qu'elles auraient dans le secteur public.

En ce qui concerne la mise sur pied d'entreprises dans ce secteur, Lapointe et Vachon (1997) relèvent que le réseau des entreprises de services d'aide à domicile se développe sous forme de corporations sans but lucratif et de coopératives d'usagers. Ces dernières peuvent offrir les soins d'hygiène en plus de l'aide domestique. Certaines corporations à but lucratif sont mises sur pied par le biais d'entreprises multi-services. Elles sont toutefois moins nombreuses à se développer que les précédentes parce qu'elles bénéficient peu ou pas du tout de l'aide gouvernementale. De plus, ces entreprises recherchent les profits, ce qui rend le coût des services inaccessible pour les personnes à faible revenu.

Un document sur l'aide à domicile produit par les CLSC-Région 03 (1997) permet de situer le créneau d'activités d'Aide communautaire Limoilou, car il distingue les types de services d'aide à domicile :

- **les services d'assistance** : aide à l'alimentation, à l'élimination, à la mobilisation, à l'hygiène, à la respiration et aux traitements;
- **les services de soutien** : l'entretien ménager, l'entretien des vêtements et de la literie, les emplettes, la préparation des repas et le gardiennage;
- **les services de soutien civique** : administrer un budget, rédiger un document, remplir des formulaires;
- **les services de répit** : ensemble de mesures planifiées qui permettent aux aidants naturels un temps de ressourcement.

Aide communautaire Limoilou se situe principalement au niveau des services de soutien et des services de répit.

Aide communautaire Limoilou occupe un créneau plutôt délaissé par l'entreprise privée, car sa clientèle est composée prioritairement de personnes âgées moins bien nanties. Cette clientèle n'est donc pas en mesure de s'offrir les services de l'entreprise privée souvent dispensés à des tarifs plus élevés. Autrement dit, l'entreprise privée délaisse cette clientèle à cause de sa faible capacité à payer. Retournons maintenant quelques années en arrière pour retracer les débuts d'Aide communautaire Limoilou dans le secteur des services d'aide à domicile.

## 2.2 LES DÉBUTS (1988-1992)

Comme nous l'avons vu précédemment, les compressions budgétaires dans les CLSC à la fin des années 1980 provoquent un délaissement graduel des services d'entretien ménager à domicile pour prioriser les soins à la personne. Toutefois, les besoins des personnes en services d'entretien ménager à domicile demeurent présents dans le secteur de Limoilou. L'idée de créer un organisme sans but lucratif prend alors naissance. Michel Bédard, organisateur communautaire au CLSC Limoilou, propose à une stagiaire en santé communautaire de collaborer avec lui à la mise sur pied d'Aide communautaire Limoilou. Des documents et des outils, fournis par l'organisme Aide à la Communauté et Services à Domicile de la Jacques-Cartier, permettent à Michel Bédard et Lise Fournier de démarrer le projet.

Aide Communautaire Limoilou débute ses activités en janvier 1988 et il devient un organisme sans but lucratif en septembre 1989. Le projet repose sur l'hypothèse que des bénéficiaires d'aide sociale peuvent personnellement tirer profit d'un cadre expérimental de travail dans des secteurs de services également utiles pour le milieu. Ce projet vise à combler les besoins des sans emploi, d'une part et, d'autre part, les besoins en aide à domicile des personnes ou des familles moins fortunées dans Limoilou.

Le CLSC Limoilou fournit un support technique important à l'organisme. Il met un local à sa disposition pour l'exercice de ses activités. Aide communautaire Limoilou déménage dans d'autres locaux en 1994, car l'espace offert par le CLSC devient insuffisant avec la croissance de ses activités. Depuis, Aide communautaire Limoilou est toujours situé sur la 13<sup>e</sup> rue au coin de la 1<sup>ère</sup> avenue à Limoilou.

Le premier conseil d'administration d'Aide communautaire Limoilou compte cinq administrateurs et son implication à l'époque est moins importante qu'aujourd'hui. Les rencontres entre tous les membres du conseil d'administration ne sont pas fréquentes. Le conseil d'administration confie en quelque sorte un mandat de confiance au conseil exécutif composé de la coordonnatrice<sup>4</sup> et de l'organisateur communautaire. En fait, ces deux personnes s'impliquent à fond dans le démarrage de l'organisme et elles prennent la majorité des décisions. Toutefois, elles font valider les décisions plus importantes au niveau du conseil d'administration.

---

<sup>4</sup> Depuis 1995, elle porte le titre de directrice.

Aide Communautaire Limoilou débute ses activités par l'embauche de prestataires de la sécurité du revenu via le programme EXTRA<sup>5</sup>. La directrice commence par embaucher une préposée et les activités vont bon train. Elle envisage alors de prendre d'autres stagiaires. La mesure EXTRA octroie des frais de fonctionnement de 100\$ par mois par participante<sup>6</sup>, mais il n'y a aucune subvention directe pour des salaires. Cette contrainte oblige l'organisme à ouvrir le projet à 15 participantes afin de pouvoir défrayer une partie du salaire de la directrice. L'autre partie est alors couverte par le tarif demandé aux clients. Par ailleurs, malgré l'aide importante d'une participante au niveau administratif lors de cette période de démarrage, il devient vite évident que les tâches d'administration, de comptabilité, de réception des demandes, de conception des horaires de travail, de formation des participantes et autres, ne peuvent pas être assumées par une seule personne.

À compter du printemps 1989, une subvention à l'emploi dans le cadre d'un PDE permet d'engager une adjointe aux services. Cette personne voit à la gestion des services et des horaires des préposées. Cet ajout consolide la gestion des services et il libère surtout du temps pour accroître la formation des participantes, ce qui représente un objectif prioritaire du projet. Les formations sont toutefois limitées par rapport aux besoins ou aux problèmes de certaines participantes, car le programme EXTRA mise d'abord sur la formation via des mises en situation de travail. Il est évident qu'en regard des services offerts par l'organisme, ce dernier ne doit embaucher que des participantes ayant un minimum d'employabilité au départ.

Au début du projet, l'organisme offre des services d'entretien ménager, de gardiennage et de travaux lourds. Le service de travaux lourds s'avère toutefois très difficile à gérer à cause du manque d'expérience des participantes, de l'aspect saisonnier de ce type de service et des exigences parfois fortes des clients pour des travailleuses en formation.

---

<sup>5</sup> La mesure Expérience de travail (EXTRA) s'adresse à des personnes de la sécurité du revenu qui ont besoin d'acquérir une expérience de travail en vue d'augmenter leur possibilité de trouver et de conserver un emploi régulier. Les participants à EXTRA s'engagent à consacrer au projet 80 heures par mois pendant une période de 12 mois, avec une possibilité de prolongation de trois mois. En contrepartie, ils reçoivent une prestation mensuelle supérieure du ministère de la Sécurité du Revenu (MSR). Quant aux organismes sans but lucratif qui souscrivent à la mesure EXTRA, ils bénéficient d'une aide financière pouvant atteindre 100\$ par mois, par participant. Cette aide sert à couvrir les dépenses d'encadrement des personnes participantes et les dépenses liées à la gestion administrative du projet (Vachon, 1997: 31).

<sup>6</sup> Vu une majorité de préposées, l'emploi du féminin est utilisé afin de traduire cette réalité et de faciliter la lecture du texte.

À l'automne 1989, Aide communautaire Limoilou apprend que le Service d'Entraide du Patro se réorganise et qu'il abandonne de plus en plus son secteur d'entretien ménager régulier. De son côté, le CLSC Limoilou délaisse certains services d'entretien ménager effectués par les auxiliaires familiales pour faire face à des compressions budgétaires. Les auxiliaires familiales exécutent davantage des tâches plus spécialisées tels que les soins d'hygiène. La priorité est alors accordée aux services essentiels. Cet ensemble de circonstances amène une réorientation des services dispensés par Aide communautaire Limoilou qui décide de prioriser l'entretien ménager régulier. À partir de ce moment, ses clients réguliers ont la priorité pour les travaux lourds qui sont réalisés selon les disponibilités des préposées.

Petit à petit, l'expérience d'Aide communautaire Limoilou met en évidence une limite importante de son projet en ce qui concerne le manque de suivi et de débouchés offerts aux participantes ayant terminé leur stage (EXTRA) à l'organisme. Bien que l'expérience réalisée dans le projet permette à plusieurs d'effectuer un retour aux études ou de se trouver un emploi, il y a encore trop de participantes qui se retrouvent, quelques mois après leur passage à Aide communautaire Limoilou, dans des situations similaires à ce qu'elles ont connues antérieurement.

En 1988, une réforme de l'aide sociale a des conséquences importantes pour l'organisme. Ainsi, les personnes âgées de 30 ans et plus peuvent maintenant bénéficier de la mesure EXTRA. Cette nouvelle condition d'admissibilité amène une clientèle nouvelle avec laquelle l'organisme doit travailler différemment.

De 1988 à 1992, Aide communautaire Limoilou fonctionne grâce au financement via la mesure EXTRA. L'organisme accueille entre cinq à 20 stagiaires qui fournissent 18 000 heures de services. La clientèle majoritaire comprend les personnes âgées et les personnes âgées seules. Durant cette même période, 695 dossiers sont ouverts pour de l'entretien régulier aux deux semaines. La tarification horaire varie entre 2,00\$ et 4,00\$.

En 1992, l'organisme appréhende des difficultés financières. Il remarque en même temps une insatisfaction grandissante de la clientèle face au changement fréquent de préposées pour effectuer leur entretien ménager. De plus, il se retrouve devant l'impossibilité de créer des emplois et il constate alors que la mesure EXTRA ne peut combler ces attentes.

Confronté aux effets négatifs des programmes du MSR, l'organisme envisage une réorientation et il tente d'identifier de nouveaux besoins tels que l'aide aux devoirs, l'animation auprès des personnes âgées et le projet Été-bouffe<sup>7</sup>. Bref, de nouvelles avenues doivent être trouvées afin d'obtenir des subventions et d'assurer la survie de l'entreprise.

### 2.3 BILAN ET ORIENTATION (1992-1994)

En 1992, les difficultés financières d'Aide communautaire Limoilou amène le congédiement de l'adjointe aux services. La coordonnatrice trouve très difficile de perdre son assistante, car celle-ci connaît bien le fonctionnement de l'organisme.

À cette période, le double défi, qui consiste à créer des emplois stables et de vendre des services d'entretien à domicile de qualité à des prix accessibles, semble impossible à réaliser par le biais de la mesure EXTRA. De plus, l'organisme constate qu'une bonne partie des participantes sont en état de désorganisation personnelle importante ce qu'il faut considérer préalablement au relèvement de leur employabilité. Il s'agit donc souvent d'un travail de pré-employabilité orienté vers la formation pour lequel le programme EXTRA ne répond pas. Les personnes recrutées acquièrent une expérience de travail et l'entreprise relève que le fait de travailler est pour plusieurs d'entre elles une façon de briser l'isolement, de leur redonner de la confiance en elles et de découvrir leur potentiel. Mais après un an, par absence de travail, il y a souvent un retour au point de départ. Un travail valable auprès des participantes semble nécessiter une organisation très différente, misant sur la formation d'abord, assurant un encadrement suffisant, des expériences de travail pertinentes et enfin, des débouchés réels d'emploi. Cependant, Aide communautaire Limoilou est conscient qu'il ne peut offrir une telle organisation, car aucun programme n'existe pour le soutenir dans cette perspective d'action.

En 1993, l'entreprise accueille jusqu'à 26 stagiaires via le programme EXTRA. Toutefois, le principal constat est que sans emplois durables, la qualité des services ne peut rencontrer les standards requis par la clientèle. L'organisme éprouve alors le besoin d'une réelle réorientation. Il rencontre différents organismes (MSSS, RSSS, Cégep Limoilou, CRCDQ, etc.) pour vérifier leur intérêt face à la poursuite du projet. Aide communautaire Limoilou se retrouve devant trois alternatives: le travail réel d'employabilité, la création

---

<sup>7</sup> Projet élaboré par Aide communautaire Limoilou en collaboration avec d'autres partenaires qui vise à fournir des collations aux jeunes des terrains de jeux de Limoilou durant la période estivale. Ce projet existe toujours, mais il est géré par Le Pignon Bleu.

d'emplois communautaires ou la fermeture. L'organisme opte pour la mise sur pied d'un projet-pilote permettant la création d'emplois communautaires financés...

à la fois de fonds publics (sur le principe d'utiliser différemment l'argent versé en sécurité du revenu) et d'une part d'autofinancement croissant permettant inversement une décroissance des subventions gouvernementales jusqu'à un plancher d'environ 5 000\$ par emploi. L'autofinancement complet en ce domaine est impensable compte tenu des tarifs très élevés qui seraient requis, donc non-compétitifs au travail au noir (Aide communautaire Limoilou, 1994: 2).

#### **2.4 PROJET-PILOT : « LE RÊVE DE DIANE ET LES BESOINS D'ALBERTINE » (1994-1997)**

Aide Communautaire Limoilou, en collaboration avec le CLSC et le Cégep de Limoilou, présente un projet-pilote de création d'emplois communautaires en services à domicile. Le projet se nomme : «Le rêve de Diane et les besoins d'Albertine» dont voici la petite histoire...

Il était une fois Diane, 41 ans, monoparentale, peu scolarisée, qui rêvait d'occuper un emploi stable. Son expérience auprès des clients âgés était appréciée. Malheureusement son stage à Aide communautaire Limoilou se terminait au bout de 52 semaines. Albertine, 72ans, veuve depuis trois ans, avait peu de revenus. Elle voulait rester dans son logis le plus longtemps possible. Elle avait besoin d'aide pour son ménage, son magasinage à l'épicerie... Son désir : garder Diane, parce qu'elle était satisfaite de ses services. Elle avait confiance en elle, connaissait ses habitudes et lui donnait un bon service pas trop cher. Le défi à relever: combiner les besoins d'Albertine avec le rêve de Diane en offrant des services de qualité à prix modique tout en créant de vrais emplois.

Source: *Le Carrefour* (1997)

Le projet comporte le double objectif d'expérimenter un nouveau type d'emplois durables pour les prestataires de la sécurité du revenu qui, en raison de leur âge et de leur faible scolarité, se voient exclus du marché du travail, et d'assurer l'accessibilité à des services à domicile de qualité pour les personnes âgées et/ou démunies. Pour les emplois, les personnes visées par le projet sont les adultes âgés d'au moins 35 ans et peu scolarisés (moins qu'un secondaire V), donc condamnés à la sécurité du revenu malgré une relance de l'emploi. C'est le rêve de Diane. Pour les services, la clientèle visée concerne les personnes âgées, à faible revenu pour qui la qualité du service nécessite une durabilité de l'emploi. C'est le besoin d'Albertine.

Le projet expérimental comporte plus précisément les objectifs suivants :

- transformer un organisme EXTRA en corporation de développement de réels emplois;
- donner un véritable sens aux mesures d'employabilité et d'intégration à l'emploi;
- développer un créneau d'emplois communautaires;
- servir d'alternative ou de complément aux programmes de création d'emplois;
- transformer des gains financiers procurés par le travail au noir en autofinancement de réels emplois.

Le projet vise la création d'emplois durables. De plus, la formation du personnel est un aspect important du projet. Un autre objectif vise à associer les employés dans la gestion, ce qui implique pour ces derniers un défi de production lié à une part d'autofinancement<sup>8</sup>.

Plusieurs instances appuient le projet d'Aide Communautaire Limoilou. Le CLSC Limoilou soutient le projet dès le départ par le «prêt» de personnes ressources, la référence de clients et la formation des travailleurs. Il assure aussi une présence au conseil d'administration de l'organisme. La Commission des écoles catholiques de Québec (CÉCQ), le cégep Limoilou et la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre (SQDM) contribuent au développement du projet et à la formation des travailleurs. D'autres appuis proviennent du Carrefour de Relance de l'Économie et de l'Emploi du Centre de Québec (CRÉECQ), de la Corporation de développement économique et communautaire de Limoilou (CODEL), de la Fondation Solidarité-Pauvreté Limoilou, de la RRSSS, du député provincial de Limoilou et de la Ville de Québec.

En novembre 1993, le projet arrive en tête des projets priorisés par le CRCDDQ à cause de l'originalité des solutions qu'il propose. Aide communautaire Limoilou obtient ainsi 20% du budget requis pour deux ans (110,000\$). Il s'agit d'une étape importante pour l'établissement de la crédibilité de l'organisme. En mars 1994, la SQDM qui gère le Fonds décentralisé de création d'emploi de la région de Québec (FDCE) accepte une demande de financement pour 15 emplois (147,000\$) pour les deux premières années.

Pour l'année de démarrage et d'insertion à l'emploi (1994-95), l'entreprise accepte «stratégiquement» le compromis de devenir une corporative intermédiaire de travail (C.I.T)<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Chaque salarié a un objectif financier de revenus de services équivalant à environ la moitié des frais de son salaire (incluant les charges sociales de l'employeur).

<sup>9</sup> Au lieu qu'on traite directement avec un employeur existant, la Corporation devient l'employeur. La C.I.T. administre un certain nombre de programme PAIE, elle est responsable de trouver du travail aux



Ceci a permis d'obtenir un financement additionnel important de 172,000\$ et de prolonger d'un an le projet initial portant sur deux ans (subvention totale de 302 300\$ répartie sur trois ans). Le fait de devenir une C.I.T. garantit alors la continuité des emplois pour une année supplémentaire. De plus, le MSR et le CTQ de Limoilou fournissent leur aide pour le recrutement des travailleurs et le CTQ est présent au conseil d'administration.

De son côté, la RRSSS apporte une contribution de 45,000\$. Le programme Expérience de travail (EXTRA) du MSR procure 22 100\$ à l'organisme. Le regroupement des caisses populaires de Limoilou participe pour la somme de 3 000\$ et diverses contributions totalisant 6 600\$ complètent le financement pour les trois années du projet-pilote. Donc, il s'agit d'un projet de 690,000\$ répartis sur trois ans. Son autofinancement<sup>10</sup> est de 217,000\$, soit 31% du budget total.

Le projet démarre officiellement le 1er avril 1994 pour se terminer le 31 mars 1997. Les services offerts couvrent exclusivement l'entretien ménager (léger et lourd) du territoire du CLSC Limoilou. Le coût des services est de 6\$ l'heure. Pendant ce temps, le CLSC Limoilou n'assume plus les demandes d'entretien ménager afin de contrer sa sous-budgétisation et le déficit accumulé. Avant d'occuper ce secteur traditionnellement réservé aux auxiliaires familiales, Aide Communautaire Limoilou rencontre ces dernières qui se montrent ouvertes à l'implantation du projet-pilote.

L'organisme vise la création d'environ 20 emplois dont trois employées salariées affectées à l'administration (coordonnatrice, préposée aux cédules et secrétaire), 12 préposées aux services et cinq participantes à la mesure EXTRA en intégration et en formation.

À l'étape du démarrage, l'entreprise doit faire la transition pour rompre avec son passé EXTRA. On informe continuellement les participantes en ce qui a trait au cheminement du projet. L'organisme affirme que ces dernières vivent intensément la venue de ce projet et qu'elles le voient comme une lueur d'espoir. Aide communautaire Limoilou rencontre chaque participante pour une évaluation conjointe et pour discuter de leur intérêt et leur capacité pour

---

personnes qu'elle emploie, et de retirer des revenus de cette activité de travail, soit en location de services, soit en vente de produits. La combinaison de la subvention PAIE et des revenus de travail doit permettre de financer l'ensemble des activités de la corporation. L'ensemble des prestataires de l'aide sociale sont admissibles. En ce qui concerne les activités de travail, on vise des travaux socialement utiles, des travaux souvent réalisés au noir et des travaux de courte durée peu courus (CAPMO, 1994, cité dans Aide communautaire Limoilou, 1994: 28-29).

<sup>10</sup> Le calcul du pourcentage d'autofinancement se fait par rapport aux dépenses totales (Aide communautaire Limoilou, 1997: 14).

ces emplois à temps plein. Près du quart des participantes de l'époque intègrent le nouveau projet.

Les nouvelles personnes recrutées pour le projet sont d'abord impliquées comme participantes EXTRA. Il s'agit d'une étape de probation d'une durée de plus ou moins trois mois. Une autre période de probation de trois semaines est requise lors de l'accession au nouveau statut de salarié. Cette période d'essai remplace l'habituelle sélection serrée (curriculum vitae, entrevue confrontante, tests, etc.).

Donc, le projet «Le rêve de Diane et les besoins d'Albertine» marque un point tournant dans l'existence d'Aide communautaire Limoilou. Confronté à la fermeture, l'acceptation du projet permet à l'organisme de poursuivre ses activités et même de se développer.

## **Conclusion**

Cette première partie présente le contexte d'émergence d'Aide communautaire Limoilou. Le premier chapitre offre un bref historique du secteur où l'organisme est établi depuis sa création. Des données démographiques et socio-économiques permettent de comparer le secteur de Limoilou à la CUQ. Les principales constatations sont que Limoilou est en général plus défavorisé à différents égards par rapport à la CUQ et au reste de la province.

Le deuxième chapitre traite d'abord du secteur des services d'aide à domicile. Ensuite, l'historique de l'organisme montre l'évolution de l'organisme de ses débuts modestes jusqu'à aujourd'hui. La période de 1988 à 1992 couvre le démarrage de l'organisme. À cette époque, il emploie des préposées via la mesure EXTRA et il ne crée pas d'emplois durables. Cette situation a des effets négatifs sur la qualité des services offerts, d'où la nécessité d'une période de bilan et d'orientation de 1992 à 1994. Par la suite, c'est grâce à la mise sur pied du projet-pilote «Le rêve de Diane et les besoins d'Albertine» que l'organisme assure la poursuite de ses activités entre 1994 et 1997. Les résultats obtenus dépassent les prévisions de départ ce qui permet à l'entreprise de se développer et d'utiliser différemment les programmes de subventions concernant l'employabilité. Bref, ce projet rend possible la création d'emplois durables et la hausse du niveau de satisfaction de la clientèle. Dans la prochaine partie, une attention particulière est portée aux dimensions institutionnelles et organisationnelles d'Aide communautaire Limoilou en 1997.

## **Deuxième partie : Le profil d'Aide communautaire Limoilou en 1997**

Suite aux informations fournies concernant le contexte d'émergence et l'histoire d'Aide communautaire Limoilou, un profil actuel de l'organisme peut être tracé. Les données recueillies auprès d'Aide communautaire Limoilou en juin 1997 permettent de présenter la dimension institutionnelle et la dimension organisationnelle dans les troisième et quatrième chapitres de cette deuxième partie.

### **3. La dimension institutionnelle**

La dimension institutionnelle désigne:

le système politique de l'entreprise dans un double sens : elle détermine d'abord la répartition des pouvoirs dans l'entreprise (les droits et les responsabilités des parties); elle précise ensuite les procédures de prise de décisions qui lui permettent d'élaborer des politiques concernant à la fois son organisation interne et son adaptation à son environnement (Bélanger et Lévesque, 1994, cités par Comeau, 1996: 12).

Pour présenter cette dimension chez Aide Communautaire Limoilou, une première partie traite des acteurs à l'interne et une seconde, des partenaires soutenant l'organisme à différents niveaux.

#### **3.1 LES ACTEURS A L'INTERNE**

Depuis sa mise sur pied, Aide communautaire Limoilou est un organisme sans but lucratif constitué sous la loi sur les compagnies, partie III (Charte 1989). Les règlements généraux sont sensiblement les mêmes qu'à ses débuts.

Suite à des modifications apportées en 1996-97, la mission de l'entreprise est maintenant la suivante:

offrir des services d'aide à domicile accessibles à toute la population; répondre en priorité aux besoins des personnes âgées du territoire que leurs conditions de vie rendent vulnérables; maintenir et créer des emplois durables en priorité pour des personnes exclues du marché du travail (Aide communautaire Limoilou, 1997: i).

Les groupes d'acteurs impliqués au niveau interne de l'organisme sont l'assemblée générale, le conseil d'administration, la direction, les employés et les usagers. Des informations tirées des règlements généraux de l'entreprise permettent de présenter chacun des groupes.

### **3.1.1 L'assemblée générale**

L'assemblée générale remplit plusieurs fonctions telles que décider des orientations, approuver les budgets et les rapports financiers, et élire les représentants au conseil d'administration. Selon l'article 4 des règlements généraux d'Aide communautaire Limoilou, toute personne travaillant ou résidant dans Limoilou peut être membre de l'organisme. L'article 5 ajoute que les membres sont principalement recrutés et listés à partir de plans de contacts établis par le conseil d'administration auprès de groupes-cibles pouvant être intéressés par sa vocation. Il est à noter que le nombre de membres n'est pas fixe. La répartition de ces derniers est d'environ 20 employés, six usagers, quatre organismes partenaires et quelques résidents de Limoilou.

Depuis trois ans, le taux de présence aux assemblées générales est d'environ 40 personnes. L'organisme considère que la participation est de plus en plus diversifiée. Aide communautaire Limoilou remarque un intérêt croissant envers son entreprise et le secteur d'activité qu'elle occupe. De plus, différentes instances politiques telles que la RRSSS, le MSR et le MSSS sont souvent présentes lors de ses assemblées et s'intéressent à son fonctionnement.

### **3.1.2 Le conseil d'administration**

En 1995, Aide communautaire Limoilou transforme sa structure en augmentant le nombre de postes au conseil d'administration afin de favoriser l'implication des préposées et des représentants de différents milieux. L'organisme modifie ses lettres patentes pour refléter sa préoccupation de création d'emplois. L'objectif d'un fonctionnement démocratique et d'une cogestion avec les employés est clair pour l'organisme.

Le chapitre 4 des règlements généraux d'Aide Communautaire Limoilou réfère au conseil d'administration. En ce qui concerne sa composition, l'article 13 stipule que: i;

Le conseil d'administration est composé de 11 membres répartis comme suit: deux représentants des employés (élus par leurs pairs), deux représentants des usagers (personnes âgées), trois représentants d'organismes partenaires (centre Travail-Québec, CLSC, organismes de formation, etc.), deux autres personnes pouvant faire partie des catégories précédentes (postes ouverts) et deux membres cooptés (choisi par les membres déjà élus du conseil d'administration). (...)

La directrice de l'organisme n'est pas éligible à un poste au conseil, mais elle est invitée aux rencontres à titre de personne-ressource.

En juin 1997, un poste est vacant et le conseil d'administration est effectivement composé de dix membres élus. L'occupation des postes est la suivante: deux préposées, deux utilisateurs, trois organismes partenaires (CLSC Limoilou, CTQ Limoilou, Caisse d'économie des travailleurs et travailleuses de Québec), une employée de la gestion des services, un organisme partenaire (poste ouvert) et une autre personne du CLSC Limoilou (poste coopté).

Le conseil d'administration se rencontre environ une fois par mois (huit fois en 1996-97) tandis que l'exécutif du conseil d'administration se réunit au deux mois environ (six rencontres en 1996-97). L'exécutif du conseil d'administration est composé du ou de la président-e, du ou de la vice-président-e et du ou de la secrétaire trésorier-ère. L'exécutif voit moins la nécessité de se rencontrer depuis la formation de sous-comités. En effet, Aide communautaire Limoilou possède divers comités afin de maximiser l'efficacité de sa gestion. Un comité de développement vise à assurer la viabilité de l'organisme à long terme. Le président, le trésorier, la directrice et l'agent de développement sont les personnes qui le composent. À l'automne 1996, un comité de gestion des ressources humaines est mis sur pied afin de supporter la direction dans les différents dossiers à traiter. Il est composé de deux administrateurs et de la directrice. Un comité de sélection composé de la directrice, de la superviseure des préposées (ou d'un membre du conseil d'administration) a pour mandat de faire la sélection du personnel.

La formation de ces comités fait suite au rapport d'analyse du fonctionnement d'Aide communautaire Limoilou, commandé en 1996 par le conseil d'administration et la directrice. Ce diagnostic interne réalisé par une consultante en gestion a permis de clarifier les rôles et les tâches du conseil d'administration, de la direction et des employés. L'entreprise souligne que cet exercice s'est avéré quelque peu laborieux, mais très positif pour la poursuite de ses activités.

### **3.1.3 La direction**

La directrice est présente depuis la création d'Aide communautaire Limoilou. Elle a pour fonction d'assurer la coordination de l'organisme et des rapports de ce dernier avec le conseil d'administration. La directrice voit aux diverses formes de gestion de l'entreprise telle que la gestion du service, la gestion du personnel administratif, et la gestion des ressources financières et matérielles. En collaboration avec le conseil d'administration, elle représente l'organisme auprès des instances et des partenaires. La directrice est rémunérée pour 32 heures par semaine au taux horaire de 16\$, bien que ses tâches exigent souvent un nombre d'heures supérieur vu la quantité de travail à effectuer.

### **3.1.4 Les employés**

Les employés sont impliqués depuis le début au niveau du conseil d'administration. L'objectif d'un fonctionnement démocratique est important pour cette entreprise sociale.

Aide communautaire Limoilou possède deux catégories d'employés: le personnel administratif (incluant les employés du service à la clientèle) et les préposées à l'entretien ménager. Le personnel administratif est composé d'une secrétaire administrative, d'une commis au service à la clientèle et d'une superviseure de l'équipe de préposées. Leur salaire horaire est respectivement de 8\$, 7,75\$ et 10\$ et la semaine de travail compte 35 heures. L'entreprise recrute cette catégorie d'employés par les références de son réseau de contacts. La directrice, l'un des membres du conseil d'administration et une expertise extérieure réalisent la sélection. Cette catégorie de travailleuses ne bénéficie pas de la mesure EXTRA.

Le recrutement des préposées se fait auprès des centres Travail-Québec et d'autres organismes tels que le Centre étape et Jonathan. Ces derniers effectuent une présélection de candidates et les réfèrent à Aide communautaire Limoilou. Les critères de sélection de base sont les suivants: être âgé d'au moins 35 ans; avoir une faible scolarité; être prestataire de la sécurité du revenu. L'organisme réalise à son tour une présélection par le biais d'un formulaire et d'un questionnaire afin de vérifier l'intérêt à travailler auprès des personnes âgées, la capacité physique, l'expérience et/ou la motivation pour le travail en entretien ménager. Une autre exigence majeure reliée au projet-pilote est la capacité à assumer un défi d'autofinancement. Ce défi implique de la souplesse d'horaire, des efforts pour garder et augmenter sa clientèle, et bien d'autres qualités qui sont requises pour un travailleur autonome.

Les candidates retenues sont ensuite rencontrées en entrevue. Suite au choix de la personne, celle-ci fait un stage d'un à trois mois via la mesure EXTRA pour ensuite bénéficier du programme PAIM pendant un an. À la suite de sa participation aux mesures précédentes, elle peut devenir salariée de l'entreprise au taux horaire de 7,50\$, soit 0,80\$ de plus que le salaire minimum. Toutefois, elle doit satisfaire aux exigences de recrutement de clients (25 heures et plus par semaine) et d'un bon niveau de satisfaction de sa clientèle. La travailleuse reçoit aussi de la formation pour l'exercice de ses tâches et elle est jumelée à une ancienne employée (marraine) avec qui elle débute son travail à domicile. Par la suite, son parrain ou sa marraine demeure une personne ressource pour toute question ou tout besoin de support.

De 1988 à 1993, l'organisme accueille mensuellement entre cinq et 22 prestataires de la sécurité du revenu via la mesure EXTRA. Avec la mise sur pied du projet-pilote «Le rêve de Diane et les besoins d'Albertine», Aide communautaire Limoilou passe de deux à 22 employées salariées entre 1994 et 1997. Les stagiaires EXTRA obtiennent le statut d'employée après une certaine période. En créant des emplois, le nombre de participantes EXTRA baisse à trois stagiaires en moyenne durant cette même période. Pour l'année 1997, l'organisme compte en moyenne 15 préposés dont la majorité sont des femmes.

Durant le projet-pilote (1994 à 1997), l'entreprise communautaire assure les 35 heures par semaine et elle remarque la présence de certaines iniquités entre les catégories d'employés. En juin 1997, la tarification horaire des préposées est de 7,50\$ l'heure et Aide communautaire Limoilou assure dorénavant les 28 heures par semaine. Les heures travaillées au-delà de ce nombre sont payées 7,75\$ l'heure. L'organisme considère qu'il s'agit d'un incitatif au rendement et qu'il diminue les iniquités. L'entreprise relève que les salaires actuellement donnés permettent, pour la majorité des travailleuses, de doubler les revenus d'aide sociale. Elle prévoit les améliorer éventuellement, dépendamment de sa capacité financière. Mais, Aide communautaire Limoilou affirme qu'il y a un équilibre à trouver entre les tarifs chargés aux clients, les subventions gouvernementales disponibles et les salaires consentis. En contrepartie, l'entreprise négocie avec ses employées d'autres conditions de travail avantageuses.



Le protocole d'entente actuel entre l'entreprise et ses employées renferme différentes conditions de travail telles que des vacances annuelles payées, des congés fériés, des congés-maladie, des congés spéciaux, des congés sans solde et des allocations de déplacements (billets d'autobus, frais repas, temps de transport). Deux représentantes sont élues par le comité d'employées pour assurer l'application de ce protocole d'entente.

Depuis juin 1996, Aide communautaire Limoilou peut également bénéficier des services d'un agent de développement grâce à une subvention de la RRSSS. Il travaille à la recherche de subventions, au maintien et au développement de la rentabilité de l'organisme. Sa semaine de travail compte 28 heures et sa rémunération est de 15\$ l'heure. Enfin, en juin dernier, Aide communautaire Limoilou crée deux postes de chefs d'équipe pour les préposées (8,30\$ l'heure) afin d'aider à la mise en place du programme d'exonération, d'améliorer la prise en charge de l'équipe, d'offrir un support individuel et efficace, de dégager la superviseure de certaines tâches, de reconnaître et de valoriser certaines préposées.

### **3.1.5 Les usagers**

Les usagers, principalement des personnes âgées, sont représentés au conseil d'administration. Ils peuvent ainsi faire connaître leur opinion et participer aux décisions de l'organisme. De plus, les clients ont la possibilité de compléter un questionnaire concernant leur appréciation des services fournis par les préposées à l'entretien ménager.

## **3.2 LE RÉSEAU**

Différents partenaires soutiennent l'entreprise par leur collaboration, leur contribution et leurs précieux conseils. Des appuis financiers proviennent des organismes suivants: le MSR, le CRCDQ, le FDCE, le MSSS, la RRSSS et le Comité régional d'économie sociale (CRÉS) de la région 03.

Aide communautaire Limoilou collabore également de différentes façons avec les personnes ou les organismes suivants: les CLSC Limoilou - Basse-Ville et Haute-Ville; le centre Travail-Québec de Limoilou; la députée de Vanier et responsable du dossier sur l'économie sociale dans la région 03; le CRÉECQ; le Chantier de l'économie sociale ainsi que son comité aviseur.

### **3.3 LES RAPPORTS AVEC L'EXTERIEUR**

Aide Communautaire Limoilou participe régulièrement à des colloques, des sommets et des groupes de travail sur l'économie sociale. Il fait aussi partie du regroupement des porteurs de projets en aide domestique. De plus, la directrice est membre d'un club réseau de directeurs et directrices d'entreprises communautaires.

L'organisme est également un partenaire important au comité aviseur du projet de recherche, commandé par le MSSS à Aide Communautaire Limoilou, au CRÉECQ et au CLSC Limoilou - Basse-Ville. Ce projet consiste à étudier un modèle susceptible d'être développé suite à l'inventaire des formules et des modes de fonctionnement existants dans le créneau de l'aide domestique au Québec. En octobre 1997, cette recherche est terminée et publiée. Une rencontre avec Madame Nancy Neamtan a permis de discuter de ce projet de recherche et de ses recommandations. Une autre rencontre est à venir avec un membre du cabinet de Monsieur Jean Rochon.

### **3.4 LES RÈGLES JURIDIQUES ET LÉGISLATIVES**

Certaines politiques sont en vigueur dans l'organisme. Tout d'abord, il possède une politique de rendement au travail de l'équipe des préposées. Il s'agit d'une politique de gestion des heures rentables élaborée afin d'assurer la consolidation des finances et des emplois, donc l'avenir de l'entreprise. Cette politique se veut également un incitatif au rendement et elle mise sur l'équité entre les employées. Ensuite, une politique assure le traitement des plaintes émises par les clients. Enfin, l'organisme envisage l'élaboration d'une politique sur les annulations de la demande d'un service.

Par ailleurs, les lois et les règlements gouvernementaux ont une incidence importante sur Aide communautaire Limoilou. Depuis sa création, l'absence de politiques claires du gouvernement à l'égard de l'aide à domicile limite son fonctionnement. Mais, au printemps dernier, une mesure gouvernementale fait son apparition. Il s'agit du programme d'exonération financière (PEF) pour les services d'aide domestique. Aide communautaire Limoilou est la première entreprise d'économie sociale accréditée et elle met en application ce nouveau programme depuis juillet. La directrice considère qu'il s'agit d'un deuxième virage pour l'entreprise. Jusqu'à présent, cette mesure du gouvernement du Québec demande des modifications et plusieurs ajustements pour l'organisme. En effet, la directrice constate de nombreux effets négatifs sur son fonctionnement. Un rapport d'évaluation présenté au comité aviseur du Chantier de

l'économie sociale en septembre dernier fait état des principaux problèmes rencontrés depuis l'application du PEF. L'organisme relève les lacunes suivantes: l'absence d'un budget de démarrage; l'absence de promotion et d'informations concernant le PEF; l'absence de soutien des instances gouvernementales pour la mise en place du PEF; la confusion entourant la participation du MSR; l'augmentation très importante des tâches administratives et les réactions négatives de la clientèle qui déclare recourir au travail au noir. Par ailleurs, cette mesure amène une perte nette de 33% d'anciens clients réguliers. Aide communautaire Limoilou estime que 58% de clients potentiels refusent de recourir à ses services à cause du PEF d'où une baisse de 50% des ouvertures de dossiers comparativement à 1996. Les anciens clients (80%), qui voient leur tarif augmenter, réduisent la durée du service. Cet ensemble de difficultés provoque un impact financier négatif (perte de revenus) supérieur aux prévisions. Enfin, Aide communautaire Limoilou constate que les conditions de mise en application du PEF menacent la réussite du projet d'économie sociale en aide domestique qu'il est supposé structurer. Le PEF n'offre pas le soutien nécessaire, tant auprès de la clientèle que des porteurs de projets et des gestionnaires du réseau. L'organisme propose divers ajustements tels que la mise en place d'un fonds d'aide au démarrage, l'ajustement du coût de revient, la révision de l'exigence d'autofinancement de 50%, la vérification de l'échelle de tarification des clients, l'allocation de ressources suffisantes pour soutenir les porteurs de projets ainsi que la coordination d'une campagne nationale d'information et de promotion.

En plus des bouleversements provoqués par cette mesure, les changements pouvant survenir dans les organismes qui soutiennent financièrement l'entreprise (tels MSR et RRSSS) risquent aussi d'avoir des effets importants sur elle. Par exemple, l'absence de subventions provenant de ces derniers peut nuire au fonctionnement de l'entreprise et même compromettre son l'avenir.

## **4. Dimension organisationnelle**

La dimension organisationnelle d'une entreprise désigne:

L'agencement des moyens techniques et des ressources pour réaliser ses objectifs de production de biens ou de services (Bélanger et Lévesque, 1994, cités par Comeau, 1996: 10).

L'étude de cette dimension chez Aide Communautaire Limoilou est réalisée à partir des éléments suivants: les services offerts et la consommation; la production et l'organisation du travail; la formation des travailleurs; les données financières.

### **4.1 LES SERVICES OFFERTS ET LA CONSOMMATION**

Aide communautaire Limoilou propose une gamme de services qui vise à permettre aux familles et aux personnes âgées de demeurer dans leur logis tout en bénéficiant de répit dans leur quotidien. L'organisme offre des services d'entretien ménager (époussetage, entretien des planchers, aspirateur, lavage, repassage et autres), de grand ménage, de répit-gardiennage, de préparation de repas, d'accompagnement et de coiffure. Il couvre le territoire de Limoilou, de la Haute-Ville et le début de Vanier.

Le tableau 3 présente les principales caractéristiques de sa clientèle. La majorité des clients sont des personnes âgées ou des personnes âgées seules. En 1996-97, l'âge moyen de la clientèle est de 69 ans. Les principales sources de référence sont les CLSC Limoilou - Basse-Ville et Haute-Ville. Ces derniers n'apportent aucune contribution financière pour le service d'entretien ménager, mais ils donnent le nom d'Aide communautaire Limoilou aux personnes intéressées à ce type de services. Ensuite, les références proviennent des parents et des amis ainsi que des travailleurs eux-mêmes.

**Tableau 3 - Données sur la clientèle 1996-97**

		Pourcentage
Sexe	Femme	83%
	Homme	17%
Type de clientèle	Personne âgée (seule ou couple)	65%
	Personne seule	15%
	Famille - Famille monoparentale	9%
	Personne handicapée	3%
	Couple	4%
	Autres, groupe	4%
Age moyen de la clientèle	69 ans	
Genre de services	Moyen ménage	80%
	Grand-ménage	15%
	Gardiennage	2%
	Autres	3%
Taux de satisfaction	Excellent à très bien	93%
Source de références	CLSC Basse- Ville-Limoilou et Haute- Ville	
	Amis, voisins, etc.	36%
	Autres organismes	13%
	Dépliants	13%
	Travailleuses	11 %
	Hôpitaux, cliniques, autres	8%
	Clientes	7%
Médias	6%	
Total		100 %

Source : Aide Communautaire Limoilou, 1997: 19.

**Tableau 4- Croissance des heures-services de 1994 à 1997**

Année	Heures-services	Pourcentage d'augmentation
1994	3000	—
1995	7455	148,5 %
1996	12000	61 %
31 mars 1997	19500	62,5 %

Source: Aide communautaire Limoilou, 1997: 9.

Entre 1994 et 1997, Aide communautaire Limoilou augmente considérablement le nombre d'heures-services, comme nous le montre le tableau 4. De 1994 et 1996, ce nombre s'est multiplié par quatre pour atteindre plus de 12 000 heures-services. La croissance observée résulte d'une augmentation de la demande de services consécutive à la mise en place du «virage ambulatoire» qui atteint directement les besoins des personnes défavorisées. De plus, l'organisme considère que cette hausse s'appuie sur la bonne qualité et sur l'accessibilité de ses services en terme de coûts ainsi que sur la crédibilité acquise, tant auprès de sa clientèle que de ses partenaires (CLSC, centres hospitaliers et autres).

**Tableau 5- Gestion des dossiers-clients 1994-95 à 1996-97**

	<b>1994-95</b>	<b>1995-96</b>	<b>1996-97</b>
A) N. de dossiers actifs au 1er avril	109	266	389
B)N. d'ouverture de dossiers	233	228	311
C) N. de fermetures de dossiers	76	105	118
D) N. de dossiers traités pendant l'année (A+B)	342	494	700
E) N. de dossiers actifs au 31 mars (A+B-C)	266	389	582

Source: Aide communautaire Limoilou, 1997: 20.

Le tableau 5 nous montre que cette forte croissance des heures-services amène une augmentation du nombre de dossiers actifs entre 1994 et 1997. Le nombre d'ouverture de dossiers démontre une hausse de la clientèle de 33,5% entre 1994 et 1997, ce qui permet à l'organisme d'augmenter le nombre de dossiers actifs. En fait, ce nombre a plus que doublé entre 1994 et 1997 passant de 266 à 582 (hausse de 119%).

Par ailleurs, l'entreprise vérifie régulièrement la satisfaction de sa clientèle par téléphone. Les clients ont aussi l'occasion de le faire par écrit à chaque visite du travailleur. En 1997, Aide communautaire Limoilou observe une hausse du taux de satisfaction de sa clientèle: 93% évaluent le travail accompli à «excellent» ou «très bien» comparativement à 81% en 1995-96.

Afin d'acquérir de nouveaux clients et de conserver sa clientèle actuelle, l'organisme établit annuellement un plan de publicité. Pour promouvoir ses services, il utilise la représentation (hôpitaux, groupes d'âge d'or et autres), les journaux, les dépliants<sup>11</sup>, les salons des aînés et les chandails avec son logo. Les lettres de remerciements, les coupons-rabais et les cartes de souhaits sont des moyens utilisés pour remercier sa clientèle.

## 4.2 La concurrence

Dans le passé, le CLSC de Limoilou dispensait des services d'entretien ménager. Mais, les auxiliaires familiales ont maintenant des tâches plus spécialisées qui se rattachent davantage aux soins à la personne (ex.: les soins d'hygiène). Ces changements favorisent la création de nouveaux emplois et ils ouvrent un marché pour Aide communautaire Limoilou. Toutefois, l'organisme note que des changements s'annoncent à ce niveau avec l'entrée en vigueur de la nouvelle politique de maintien à domicile. Avec cette politique, le client devient prioritaire plutôt que le service, ce qui signifie que si une des priorités du client consiste en de l'entretien ménager, ce besoin pourrait de nouveau être comblé dans certains cas par les auxiliaires familiales des CLSC. Donc, les tâches à accomplir par ces dernières ne seront plus élaborées en fonction des services à prioriser.

Aide communautaire Limoilou ne semble pas concurrencer le secteur privé dans un territoire où la faible capacité de payer des usagers ne permet pas que des entreprises y deviennent rentables. L'organisme n'a pas vraiment de concurrents dans la zone qu'il dessert. Cependant, il doit faire face à la concurrence s'il désire agrandir son territoire. On retrouve la Coopérative de services à domicile du Cap-Diamant dans le secteur de la Haute-Ville et le Service amical Basse-Ville dans le secteur de la Basse-Ville.

Aide communautaire Limoilou est davantage en compétition avec le travail au noir et il se doit de conserver des prix raisonnables afin de rester concurrentiel par rapport à ce dernier. Avant le PEF, le tarif varie entre 6,50\$ et 10,50\$ de l'heure. Il correspond à peu près au tarif du travail au noir qui se situe entre 7\$ et 10\$ de l'heure. L'organisme croit que s'il demande trop aux clients mieux nantis, ceux-ci pourraient de nouveau recourir à l'économie souterraine.<sup>12</sup> Il est à noter que le programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique amène aussi un changement important au niveau des tarifs de services.

---

<sup>11</sup> Annexe 4.

<sup>12</sup> Un sondage Léger et Léger réalisé en avril 1996 pour la RRSSS de Montréal montre que «à 6\$ l'heure, environ 80% de la clientèle concernée se dit prête à acheter le service, au-delà, la perte d'acheteurs est importante». (Comité d'étude du MSSS, 1996, cité dans Aide communautaire Limoilou, 1996b: 38).

On fixe le tarif à partir du revenu du client et de la taille de la famille. De son côté, l'entreprise doit se baser sur une grille de calcul pour établir le montant de ses services et demander une photocopie du rapport d'impôt à son client.

#### **4.3 LA PRODUCTION ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL**

Comme on le mentionne précédemment, Aide communautaire Limoilou possède deux catégories d'employés: le personnel administratif (incluant le personnel du service à la clientèle) et les préposées à l'entretien ménager à domicile. Le personnel administratif compte trois employés dont une secrétaire administrative qui agit comme support à la gestion administrative. Une commis au service à la clientèle a pour fonctions d'accueillir et de recevoir les demandes de services. De son côté, la superviseure de l'équipe de préposées établit les horaires de travail et elle s'assure de la qualité des services dispensés à la clientèle. Elle voit également à l'actualisation des objectifs d'efficacité établis par la direction. De leur côté, les préposées à l'entretien ménager comblent les demandes de services en se rendant au domicile des clients. L'organisme considère qu'elles jouent un rôle favorisant le maintien à domicile, car leur travail brise l'isolement et permet de prévenir l'aggravation de malaises et de difficultés.

Les heures d'ouverture du bureau sont du lundi au vendredi de 8h30 à 12h et de 13h à 16h30. Lorsqu'un client téléphone et qu'il désire obtenir les services d'une préposée, la commis au service à la clientèle transfère la demande à la superviseure de l'équipe de préposées. Celle-ci vérifie les disponibilités des travailleuses afin d'inscrire le client à l'horaire de l'une d'entre elles. La superviseure rappelle le client pour confirmer la date, l'heure et le nom de la préposée disponible. Par la suite, elle rencontre la préposée pour lui expliquer le nouveau dossier. À la fin de ce processus, le client téléphone selon ses besoins et la même préposée retourne à son domicile pour effectuer les tâches demandées. Un suivi est également effectué pour vérifier la satisfaction du client envers le service rendu.

Aide communautaire Limoilou suit de près la répartition des heures de travail de ses préposées aux services d'aide à domicile. Le tableau 6 présente les principales constatations de l'organisme pour les deux dernières années. Il y a eu peu de changement entre ces deux années, sauf une légère hausse des heures rentables et une diminution des heures de disponibilité.



**Tableau 6- Heures salariées en 1995-96 et 1996-97**

	% du temps de trav. 1995-96	% du temps de trav. 1996-97
Heures rentables (à domicile)	65%	66%
Fééries, maladies, vacances, h. accumulées, autres	10%	13%
Heures «dues» <sup>13</sup>	7%	7%
Heures de disponibilité <sup>14</sup>	7%	5%
Heures de transport	5%	5%
Rencontres (formation, comités)	6%	4%
Total des heures	100%	100%

Source : Aide communautaire Limoilou, 1996 et Aide communautaire Limoilou, 1997.

C'est en 1994-95 que l'organisme commence à informatiser les dossiers de ses clients et de ses travailleuses afin d'effectuer un suivi plus simple et plus rapide des données essentielles au projet. Cette modification à l'interne est nécessaire pour s'adapter aux exigences du nouveau projet.

Par ailleurs, la directrice (ou la superviseure) effectue des rencontres d'équipe avec les préposées, ce qui permet de faire une réflexion sur leurs rôles et les difficultés rencontrées. Ces rencontres servent aussi à établir une forme d'autoévaluation par le groupe lui-même. Aide communautaire Limoilou considère ces moments d'échange très positifs et stimulants. Les expériences mises en commun constituent un bagage immense pour les travailleuses.

#### 4.4 LA FORMATION DES TRAVAILLEURS

Aide Communautaire Limoilou mise beaucoup sur la formation de ses préposées et de son personnel administratif. Pour l'année 1996-97, les formations reçues par les préposées sont les suivantes : entretien ménager; suivi sur le deuil; gérer les insatisfactions; comment former une équipe; abus envers les aînées; techniques de mobilisation; prévention et sécurité dans l'utilisation de produits ménagers; secourisme. Des formations en informatique permettent une mise à jour pour le personnel administratif. De son côté, la directrice a reçu une introduction à la gestion stratégique. De nouvelles formations sont à venir telles que: santé mentale; Alzheimer; développer des attitudes professionnelles à l'emploi; comment recruter la clientèle; les rôles et les mandats des membres du conseil d'administration.

<sup>13</sup> Dans le cadre du projet-pilote, lors de l'engagement des travailleuses, le 35 heures/semaine était assuré.

<sup>14</sup> Principalement dues aux annulations de la part des clients.

L'entreprise donne aussi de la formation sous forme de marrainage des nouveaux par les anciens. L'expérience acquise par les travailleuses leur permet de former les débutantes en entretien ménager même si la majorité ont déjà des habiletés à ce niveau. Mais, l'expérience des anciennes travailleuses demeure une source de référence importante pour les nouvelles.

En plus de faire de la formation à l'interne, l'organisme embauche des formateurs à l'externe selon ses besoins. Il utilise les ressources des organismes-travail, du CLSC Limoilou, de l'Ambulance St-Jean et d'autres contractuels dans différentes expertises.

#### **4.5 LES DONNÉES FINANCIÈRES**

Depuis les trois dernières années, Aide communautaire Limoilou est une entreprise en croissance grâce au projet-pilote. Une utilisation différente des montants de subventions lui permet de créer des emplois. Les revenus de services principalement ceux en entretien ménager à domicile augmentent durant cette période. Cependant, il se retrouve avec une perte prévisible en 1996-97 à cause de la répartition sur trois ans des revenus de subventions.

Les trois prochaines sections traitent plus en détail des états financiers de l'entreprise pour les cinq dernières années.

##### **4.5.1 Les revenus et les dépenses**

Le tableau 7 montre les revenus et les dépenses de l'organisme de 1992-93 à 1996-97. Les revenus regroupent trois catégories (subventions, revenus d'opérations et autres revenus) et les dépenses renferment deux catégories (coût des services et frais d'exploitation).

**Tableau 7- Revenus et dépenses d'ACL de 1992-93 à 1996-97**

	<b>1992-93*</b>	<b>1993-94*</b>	<b>1994-95*</b>	<b>1995-96*</b>	<b>1996-97*</b>
• Subventions	40 761 \$	33 723 \$	118 520 \$	290 124 \$	203 495 \$
• Revenus d'opérations	19 907 \$	14 405 \$	47 867 \$	79 470 \$	122 173 \$
• Autres revenus	158 \$	42\$	693 \$	3 211 \$	4324\$
<b>Revenus</b>	<b>60 826 \$</b>	<b>48 170 \$</b>	<b>167 080 \$</b>	<b>372 805 \$</b>	<b>329 992 \$</b>
• Coût des services	56 792 \$	3 635 \$	66 719 \$	152 777 \$	243 183 \$
• Frais d'exploitation	3729 \$	40 757 \$	72 068 \$	121 097 \$	146 812 \$
<b>Dépenses</b>	<b>60 521 \$</b>	<b>44 392 \$</b>	<b>138 787 \$</b>	<b>273 874 \$</b>	<b>389 995 \$</b>
<b>Excédent des revenus</b>	<b>305 \$</b>	<b>3 778 \$</b>	<b>28 293 \$</b>	<b>98 931 \$</b>	<b>- 60 003 \$</b>

\* Etats financiers non vérifiés. De 1994-95 à 1996-97, il s'agit d'une mission d'examen.

Comme on peut le constater en regardant le tableau 7, le projet-pilote entre 1994 et 1997 permet à l'organisme d'augmenter considérablement ses revenus de subventions ainsi que ses revenus d'opérations. En 1996-97, les revenus d'opérations augmentent de 53,7 % par rapport à l'année financière précédente. Un accroissement de la demande amène cette hausse et elle entraîne en même temps l'augmentation du coût des services et des frais d'exploitation incluant les salaires des préposées. Toutefois, les revenus de subventions diminuent de 29,9% comparativement à 1995-96, ce qui explique la perte de 60 003\$. Aide communautaire Limoilou anticipe cette perte compte tenu des revenus de subventions répartis sur trois ans. L'entreprise précise que les frais d'exploitation incluent les salaires du personnel au service à la clientèle alors que ces derniers devraient se retrouver dans le coût des services. De plus, elle constate que cette situation a pour effet d'occasionner de mauvaises perceptions par rapport aux coûts de la structure administrative. Quoi qu'il en soit, l'organisme doit considérer avec précaution la hausse de ses frais d'exploitation afin d'éviter de se retrouver avec un déficit accumulé comme la coopérative de travail Auxi-Plus.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Auxi-plus est une coopérative de travail ayant dispensé des services à domicile sur le territoire de l'île de Montréal de 1986 à 1990 (Comeau, Bourque et Vaillancourt, 1995: i).

## 4.5.2 L'autofinancement

Le tableau 8 présente les objectifs d'autofinancement<sup>16</sup> visés et atteints par Aide communautaire Limoilou de 1994 à 1997. L'autofinancement prévu pour trois ans est de 217 000\$, soit 31% du budget total. On observe au 31 mars 1997 que l'organisme dépasse de 32 510\$ l'objectif d'autofinancement fixé au départ.

**Tableau 8- Autofinancement de 1994 à 1997**

	Objectif visé	Objectif atteint
<b>1994 - 1995</b>	37000	48000
<b>1995 - 1996</b>	90000	79500
<b>1996 - 1997</b>	90000	122200
<b>Total</b>	217000	249600
<b>1997 - 1998 (prévisions)</b>	147 620	—

Source : Aide communautaire Limoilou, 1997: 13.

## 4.5.3 Le bilan de l'actif et du passif

Le tableau 9 présente l'évolution du surplus de 1992-93 à 1996-97. En 1996-97, la baisse du montant de subventions provoque une diminution de l'actif. Le 22 217\$ de surplus non affectés couvre le salaire de l'agent de développement. Pour le surplus affecté, un montant de 40 000\$ constitue un fond pour les périodes creuses exigé par le nouveau programme d'exonération. Aide communautaire Limoilou consacre le 12 000\$ qui reste au développement de l'organisme. Avant 1996-97, le «fonds investissement-immobilisation» existe, mais il n'apparaît pas sous une rubrique distincte au bilan.

On remarque que le projet-pilote «Le rêve de Diane et les besoins d'Albertine» amène une hausse importante de l'actif et du passif à partir de 1994. Enfin, ce projet donne la chance à l'organisme de vivre et de se développer.

<sup>16</sup> Le calcul du pourcentage d'autofinancement se fait par rapport aux dépenses totales.

**Tableau 9- L'actif et le passif : bilans 1992-93 à 1996-97**

	<b>1992- 1993</b>	<b>1993- 1994</b>	<b>1994- 1995</b>	<b>1995- 1996</b>	<b>1996- 1997</b>
<b>Actif à court terme</b>	5 746\$	10 993 \$	43 369 \$	161 304 \$	92 248 \$
<b>Immobilisation</b>	2 892\$	2 892\$	2 892\$		19 389 \$
<b>Total Actif</b>	8 638 \$	13 885 \$	46 261 \$	161 304 \$	111 637 \$
<b>Passif à court terme</b>	39 16\$	6 889\$	10 972 \$	27 084 \$	18 031 \$
<b>Surplus non affectés</b>					22 217 \$
<b>Surplus affecté</b>	4 722\$	6 996\$	35 289 \$	134 220 \$	52 000\$
<b>Fonds investis- immobilisation</b>					19 389 \$
<b>Total Surplus (actif -passif)</b>	4 722\$	6 996\$	35 289 \$	134 220 \$	93 606 \$

\* États financiers non vérifiés. De 1994-95 à 1996-97, il s'agit d'une mission d'examen.

## Conclusion

Cette deuxième partie nous informe d'abord des acteurs à l'interne. Depuis le démarrage du projet-pilote, Aide communautaire Limoilou bénéficie d'un intérêt de plus en plus marqué de la part des instances politiques et il considère que son expérience est reconnue. De plus, l'organisme représente une source de référence importante pour plusieurs promoteurs de projets. Par ailleurs, il étudie d'autres statuts pouvant convenir davantage à ses activités. De son côté, le conseil d'administration compte onze administrateurs impliqués de près dans le projet (CLSC Limoilou, centre Travail-Québec Limoilou, Caisse d'économie des travailleurs et travailleuses de Québec, Option-Travail). Le conseil d'administration inclut aussi les employés et les utilisateurs des services de l'entreprise. La même personne assure la direction de l'organisme depuis sa création. Suite à la mise sur pied du projet-pilote en 1994, l'entreprise utilise la mesure EXTRA de façon différente et elle embauche la plupart des préposées au terme des programmes EXTRA et PAIM. De plus, plusieurs partenaires supportent Aide communautaire Limoilou dans ses activités. L'organisme assure également sa présence aux colloques et aux groupes de travail sur l'économie sociale. Il a participé au comité aviseur du projet de recherche du MSSS sur l'aide domestique au Québec.

Cette seconde partie nous renseigne également sur les services offerts qui consistent principalement à de l'entretien ménager. Les personnes âgées et les personnes âgées seules composent la majorité de sa clientèle. Le travail au noir semble représenter le plus important concurrent de l'organisme. Pour ce qui est de la production et de l'organisation du travail, elles suivent un processus de la demande de services jusqu'au service lui-même. Le montant important de subventions que procure le projet-pilote «Le rêve de Diane et les besoins d'Albertine» de 1994 à 1997 favorise le développement d'Aide communautaire Limoilou. En effet, on observe durant cette période un accroissement considérable des revenus d'opérations. Cette hausse des revenus amène en même temps une augmentation des coûts de services et des frais d'exploitation. Ce projet-pilote a donc écarté la fermeture de l'organisme pour la période s'étendant de 1994 à 1997. Depuis trois ans, Aide communautaire Limoilou doit innover continuellement pour faire face à la croissance rapide de ses activités: croissance de 64% de la clientèle régulière de 95 à 96; croissance des emplois: sept travailleurs en 94-95, 22 travailleurs en 96-97. Au terme du projet, un bilan s'impose et la poursuite de ses activités nécessite de nombreuses démarches afin d'assurer le financement pour les prochaines années, ce dont traite la prochaine partie.

### **Troisième partie : Le bilan et l'avenir d'Aide communautaire Limoilou**

Après avoir tracé le profil d'Aide communautaire Limoilou en 1997, le cinquième chapitre propose des éléments de synthèse et de bilan. Le dernier chapitre traite quant à lui des conditions pour la poursuite d'Aide communautaire Limoilou, de son plan d'action 1997-2000 et des limites pouvant empêcher son développement.

## 5. Éléments de synthèse et de bilan

Cette troisième partie traite des éléments de synthèse et de bilan au plan des réalisations, au plan de l'économie sociale et au plan sociétal. Pour conclure, un regard est porté sur les perspectives anticipées par Aide communautaire Limoilou pour les prochaines années. Avec une existence de près de 10 ans et suite au projet-pilote «Le rêve de Diane et les besoins d'Albertine», l'organisme peut faire un bilan positif des dernières années et tenter d'envisager l'avenir.

Les informations contenues dans cette section sont tirées du document *Après le projet-pilote, la consolidation. Proposition d'offre de services à la RRSSS* (Aide communautaire Limoilou, 1996b).

### 5.1 AU PLAN DES RÉALISATIONS

Après une période de rodage qui permet à Aide communautaire Limoilou de se doter de nouveaux outils, le projet génère une croissance inattendue des activités grâce à une demande stimulée par l'augmentation de la qualité des services. C'est ainsi que les prévisions de départ sont largement dépassées (Aide communautaire Limoilou, 1997: 9):

- **22 emplois créés au 31 mars 1997** (sur 15 prévus au projet);
- **forte croissance des heures-services** : 3 000 en 1994; 7 455 en 1995; 12 000 en 1996; 19 500 au 31 mars 1997.
- **forte croissance de la clientèle** (42% de dossiers-clients de plus en 1996-1997);
- **augmentation de 49,6% de la clientèle active;**
- **objectifs d'autofinancement conforme aux prévisions** (31% au projet);
- **taux de satisfaction élevé de la clientèle:** 93% de la clientèle évaluent le travail accompli à « excellent » ou à « très bien »;
- **taux de satisfaction élevé des prestataires de la sécurité du revenu engagés comme préposés** (sondage auprès des travailleurs);
- **taux de satisfaction élevé des CLSC (contrôle de la qualité et de la fiabilité des services)** : conclusion d'ententes avec les CLSC Basse-Ville- Limoilou et Haute-Ville
- **maintien d'un tarif horaire concurrentiel par rapport au marché noir.**



Reconnu comme C.I.T., l'organisme utilise le financement gouvernemental de manière à créer des emplois durables. Il démontre qu'il s'avère possible et rentable de sortir du cercle vicieux des «programmes-passerelles» temporaires ainsi que d'assurer une bonne qualité de services.

## 5.2 AU PLAN DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

Aide communautaire Limoilou se considère comme un des pionniers de l'économie sociale dans la région de Québec en ce qui concerne les services d'entretien ménager à domicile. Il présente la grille d'évaluation (tableau 10) tirée des recommandations du Comité d'orientation et de concertation sur l'économie sociale.

Dans le cadre de l'émergence, parfois confuse et toujours complexe, d'un secteur prometteur de l'économie sociale, Aide communautaire Limoilou considère qu'il apparaît comme un des exemples concrets de solutions expérimentées dans le domaine de l'aide domestique.

## 5.3 AU PLAN SOCIÉTAL

Les effets conjugués du vieillissement de la population, du virage ambulatoire et de la transformation de l'État providence, offrent à Aide communautaire Limoilou l'opportunité de se développer sur une base nouvelle. D'une part, il y a une demande croissante pour ce type de services. Lapointe et Vachon (1997: 1) considèrent que

compte tenu du vieillissement de la population qui marquera les prochaines années et des conditions de pauvreté qui affligeront une proportion élevée des aînés, une forte demande en services d'aide à la personne se manifesterá et de nombreux emplois seront créés dans les secteurs du social et du médico-social. Le virage ambulatoire engagé au Québec fera en sorte que plusieurs de ces services seront offerts à domicile.

D'autre part, la concurrence et les projets de soutien de l'État nécessitent une adaptation aux nouvelles réalités économiques (lutte au déficit) et ils exigent un esprit d'ouverture au changement. Des études gouvernementales montrent que le développement à grande échelle de projets semblables à celui d'Aide communautaire Limoilou pourrait créer de 15 000 à 20 000 emplois au Québec et engendrer près de 1 milliard de dollars d'économies pour l'État (Bélangier, 1995, cité dans Aide communautaire Limoilou, 1996b: 17).

**Tableau 10- Grille d'évaluation des entreprises de l'économie sociale**

1. Avoir une finalité sociale Voir les objets de la charte d'Aide communautaire Limoilou.	X
2. Posséder un statut d'organisme sans but lucratif OSBL incorporé en 1989.	X
3. Avoir un fonctionnement démocratique Conseil d'administration élu en assemblée générale avec représentation de la clientèle et des travailleurs.	X
4. Répondre à des besoins sociaux déterminés par la communauté Besoins de la clientèle référée par les CLSC.	X
5. Produire des biens et des services de qualité Qualité des services vérifiée par ACL et par les CLSC.	X
6. Créer des emplois de qualité Salaires des préposés supérieurs de 0,80 \$ au salaire minimum et prévus à 8,30 \$ l'heure en 1997. Existence d'un contrat de travail contenant plusieurs avantages sociaux (congés-maladie, etc.).	X
7. Créer des emplois de qualité pour les femmes 75 % des emplois créés sont occupés par des femmes.	X
8. Reposer sur diverses formes de financement Subventions, vente de services, subventions privées, revenus de placements, etc.	X 1

Source: Aide communautaire Limoilou, 1996b: 32.

## 6. Perspectives anticipées

Pour que la nature expérimentale du projet-pilote se transforme sur une base permanente, l'organisme juge que plusieurs conditions et objectifs devraient être rencontrés dans une perspective de partenariat avec l'État. Voici les conditions nécessaires pour assurer la continuité du projet :

- obtenir la reconnaissance de la validité de la formule expérimentée par Aide communautaire Limoilou;
- obtenir la reconnaissance de la plus-value sociale, économique et locale de ce projet qui s'inscrit dans le champ de l'économie sociale;
- rompre avec la logique des programmes annuels de subvention et de développer la notion d'entente de services;
- prioriser la consolidation de cette expérience sur la base des services;
- obtenir un financement récurrent pour des périodes minimales de trois ans.

Les buts visés par l'organisme sont de maintenir à l'emploi les travailleurs actuels, de poursuivre la création d'emplois durables et de maintenir l'offre de services de qualité à un prix accessible. Les objectifs et les moyens envisagés par Aide communautaire Limoilou dans son plan d'action 1997-2000 pour atteindre les buts poursuivis consistent à :

### • **consolider Aide communautaire Limoilou :**

- promouvoir la qualité des services;
- augmenter son autonomie vis-à-vis de ses partenaires et de ses collaborateurs;
- poursuivre la rationalisation du fonctionnement interne;
- augmenter la productivité du personnel de service.

### • **développer de nouveaux services à plus forte plus-value :**

- augmenter la part de gardiennage, d'accompagnement et de transport;
- élargir le territoire desservi en négociant de nouvelles ententes;
- développer des liens contractuels avec de nouveaux partenaires;
- développer des services-conseils basés sur l'expérience accumulée.

- **explorer de nouvelles pistes visant l'augmentation de l'autofinancement :**

- offrir nos services à des clientèles plus aisées financièrement;
- renforcer la participation des salariés à la gestion de l'entreprise;
- développer les perspectives de formation et d'avancement des salariés.

Toutefois, l'entreprise relève certaines contraintes qui limitent son développement:

- **limites des capacités d'autofinancement :**

- faibles revenus de la clientèle âgée;
- tarif horaire peu élevé (6,00 \$) par rapport au coût du service;
- concurrence des prix au marché noir;
- taux d'annulation important (9%) inhérent au type de clientèle (ce qui réduit la proportion des heures «rentables» en terme d'autofinancement).

- **étroitesse du «créneau» d'emplois et de services :**

le secteur d'intervention occupé par Aide communautaire Limoilou (aide aux personnes âgées démunies et création d'emplois pour des prestataires de l'aide sociale) limite ses possibilités d'augmenter sa «rentabilité et sa productivité».

D'une part, les tarifs doivent demeurer bas pour se situer proches de ceux pratiqués au marché noir et y faire concurrence. D'autre part, les emplois créés ne doivent pas entrer en concurrence avec des emplois déjà occupés dans le réseau de la santé, ce qui limite les possibilités d'offrir des services spécialisés à des tarifs plus élevés :

- **coût élevé de la réinsertion au marché du travail :**

coût en heures de formation-encadrement supérieur à la moyenne (inhérent au profil des salariés visés: anciens prestataires de la sécurité du revenu défavorisés sur le marché du travail).

- **l'incertitude complète, quant au processus de reconnaissance et de financement :**

qui permette d'assurer la continuité et le développement des 21 emplois créés, génère une inquiétude peu propice au développement de l'entreprise.

En 1997, Aide communautaire Limoilou est à la croisée des chemins. Il peut s'appuyer sur un bilan positif du projet-pilote. Cependant, les contraintes du marché et les nouveaux programmes gouvernementaux exigent une réorganisation profonde du mode de fonctionnement expérimenté depuis trois ans.

Concernant le financement assuré pour les prochaines années, le CRÉS dans le cadre de la mesure FDCE subventionne l'organisme pour un montant de 40 000\$ sur deux ans. Le MSR apporte une contribution de 24 000\$ pour la création de deux emplois, mais aucun fonds pour le maintien des 22 emplois existants. La RRSSS lui accorde 60 000\$ jusqu'à la fin de 1998 et 75 000\$ en 1999. Pour sa part, le CRCDDQ ne lui accorde aucune subvention, car il considère que le projet est peu créateur d'emplois. Suite à la présentation de cinq demandes à la RRSSS pour bénéficier du programme d'exonération financière et d'un budget d'aide au démarrage, Aide communautaire Limoilou est la première entreprise d'aide domestique au Québec à être accréditée. En juin dernier, elle a été reconnue pour le secteur de Limoilou et de Vanier. Toutefois, comme il a été mentionné précédemment, l'adhésion à ce programme entraîne de nombreux changements dans l'organisme principalement au niveau des tarifs chargés aux clients. Aide communautaire Limoilou expérimente actuellement les bons et les mauvais côtés de cette nouvelle mesure, et plusieurs questions surgissent au fur à mesure de son application. Cependant, ce n'est que dans quelques mois que l'organisme pourra évaluer les effets à long terme de cette nouvelle mesure et de la réorganisation qu'elle nécessite.

Pour survivre, Aide communautaire Limoilou doit se transformer tout en respectant ce qui en a fait une référence dans le domaine. Le défi est de demeurer une entreprise d'avant-garde dont le développement garantisse la meilleure qualité possible tant sur le plan des services à domicile que des emplois. En se basant sur sa mission, telle que révisée en 1997, l'organisme examine toutes les pistes pouvant lui permettre de consolider son développement et ses emplois. Il effectue des révisions au niveau de son statut, de sa gestion financière, de son marketing, de ses offres de services, de sa clientèle et de son personnel. Plusieurs modifications sont déjà en cours d'élaboration.

## **Conclusion**

Cette dernière partie expose des éléments de synthèse et de bilan d'Aide communautaire Limoilou et ce, au plan des réalisations, au plan de l'économie sociale et au plan sociétal. Les perspectives anticipées permettent d'envisager les conditions nécessaires à la poursuite des activités de l'organisme. De plus, son plan d'action 1997-2000 présente les actions à entreprendre pour poursuivre son développement. Une attention est également portée sur les limites susceptibles de nuire à son expansion.

En terminant, Aide communautaire Limoilou constitue un bel exemple d'entreprise de l'économie sociale qui vise l'accessibilité de ses services aux personnes moins bien nanties et la création d'emplois durables pour des personnes exclues du marché du travail.

## BIBLIOGRAPHIE

Aide Communautaire Limoilou (1997). *Rapport annuel*

Aide communautaire Limoilou (1997b). *Programme d'exonération financière en aide domestique : Les principaux problèmes*, 4p. (texte ronéo)

Aide communautaire Limoilou (1996a). *Rapport annuel*

Aide communautaire Limoilou (1996b). *Après le projet-pilote, la consolidation. Proposition d'offre de services à la RRSSS*, 40 p.

Aide communautaire Limoilou (1995). *Rapport annuel*

Aide communautaire Limoilou (1994). *Le rêve de Diane et les besoins d'Albertine : Projet-pilote de création d'emplois communautaires permanents en services à domicile*, 34 p.

Aide communautaire Limoilou (1994b). *Le rêve de Diane et les besoins d'Albertine : Projet-pilote de création d'emplois communautaires permanents en services à domicile*, 3 vidéocassettes.

Aide communautaire Limoilou (1988-1997). *Archives et documents internes*. BÉDARD, M. (1993).

*Aide communautaire Limoilou : Éléments de bilan*, (texte ronéo)

BÉDARD, M. (1994A). "Un gisement d'emplois durables pour des bénéficiaires de la sécurité du revenu", *Interaction communautaire*, 29, pp. 14-15.

BÉDARD, M. (1994B). "Une entreprise communautaire en services à domicile: Le rêve de Diane prend forme", *Interaction communautaire*, 30, pp. 15-16.

Chantier de l'économie sociale (1997). *Les services d'aide domestique*, 11p. CLSC

région 03 (1997). *L'aide à domicile*. 9p. (texte ronéo)

COMEAU, Y., BOURQUE, R. et VAILLANCOURT, Y. (1995). *Auxi-plus : monographie de l'Agence coopérative d'auxiliaires familiales de Montréal*. Chaire de coopération Guy-Bernier. Université du Québec à Montréal, 44 p.

COMEAU, Y. (1996). *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociales*. Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats (CRISES), 16 p.

FILION, N. (1996). "Le Patro Roc-Amadour, plus qu'un centre de loisir", *La revue d'histoire du Québec Cap-aux-Diamants : Limoilou, un siècle d'histoire*, Hors-série 1996, pp. 63-64.

FLEURY, R. (1996). "Aide communautaire Limoilou faisait de l'économie sociale sans le savoir...", *Le Soleil*, 13 novembre 1996.

GALLICHAN, G. (1996). "De Hedleyville à Limoilou", *La revue d'histoire du Québec Cap-aux-Diamants : Limoilou, un siècle d'histoire*, Hors-série 1996, pp. 18-21.

GUILLEMETTE, D. (1996). "Le collège de Limoilou", *La revue d'histoire du Québec Cap-aux-Diamants : Limoilou, un siècle d'histoire*, Hors-série 1996, pp. 60-62.

LAPOINTE, D., VACHON, B. (1997). "Création de services d'aide à domicile", *Économie locale et territoires*, 1 (3), pp. 3-5.

*Le Carrefour* (1997). "Aide communautaire Limoilou : Une entreprise d'économie sociale innovatrice dans le quartier" (publi-reportage).

PARE, M. Comptable en management accrédité  
(1995), *États financiers 1994-95*.  
(1996), *États financiers 1995-96*.  
(1997), *États financiers 1996-97*.

VACHON, G. (1997). *Monographie de Recyclage Vanier inc.*, Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats, 68 p.

VAILLANCOURT, Y. (1996). "Sortir de l'alternative entre privatisation et étatisation dans la santé et les services sociaux", dans Bernard Eme, Jean-Louis Laville, Louis Favreau et Yves Vaillancourt, *Société civile, État et Économie plurielle*, Paris/Montréal, CRIDA/CRISES, pp. 147-224.

Ville de Québec (1993). *Données démographiques des quartiers de la Ville de Québec, 1991*.

Ville de Québec (1993b). *Données socio-économiques des quartiers de la Ville de Québec, 1991*.

Ville de Québec (1987). "Une ville moderne du XX<sup>e</sup> siècle", *Les cartiers de Québec : Limoilou, à l'heure de la planification urbaine*, pp. 12-21.



## Annexe 1

### Liste des sigles et abréviations

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACL	Aide communautaire Limoilou
CAPMO	Carrefour de pastorale du monde ouvrier
CDR	Coopérative de développement régional
CLSC	Centre local de services communautaires
CÉCQ	Commission des écoles catholiques de Québec
CODEL	Corporation de développement économique et communautaire de Limoilou
CRCDQ	Conseil régional de concertation et de développement de la région de Québec
CRÉS	Comité régional d'économie sociale
CRÉECQ	Carrefour de relance de l'économie et de l'emploi du centre de Québec
CRISES	Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats
CTQ	Centre Travail-Québec
CUQ	Communauté urbaine de Québec
FDCE	Fonds décentralisé de création d'emploi
GRAPE	Groupe de recherche et d'animation en planification économique.18
MSR	Ministère de la Sécurité du revenu
MSSS	Ministère de la Santé et des services sociaux
OSBL	Organisme sans but lucratif
PAIM	Programme d'aide à l'intégration en emploi en maintien à domicile
PDE	Programme de développement de l'employabilité
PEF	Programme d'exonération financière
RRSSS	Régie régionale de la santé et des services sociaux
SIMAD	Services intensifs de maintien à domicile
SQDM	Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre
UQAM	Université du Québec à Montréal