

Scuola universitaria professionale  
della Svizzera italiana

**SUPSI**

**FD FONDAZIONE DIAMANTE**

# L'ENTREPRISE SOCIALE DE TRAVAIL ADAPTÉ OU L'ART DE CONJUGUER FINALITÉ SOCIALE ET FINALITÉ ÉCONOMIQUE

---

**Gregorio Avilés, Domenico Ferrari**

Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana  
Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale

**Maria-Luisa Polli**

Fondazione Diamante

## Contenus

- Définition d'entreprise sociale (ES)
- Développement historique des ES en Suisse
- Typologie des ES en Suisse
- Entreprises de travail adapté en transition
- Différences entre le modèle de l'entreprise adaptée et de l'atelier protégé
- Entreprises de travail adapté: l'exemple de la Fondazione Diamante
- Entreprises de travail adapté: une réponse concrète vers une société inclusive
- Discussion

## Définition d'entreprise sociale par EMES

Il y a 3 dimensions fondamentales qui caractérisent l'ES (Defourny et Nyssens, 2012):

- Un **projet économique**: activité continue de production, prise de risque économique significative, niveau minimum d'emploi rémunéré.
- Une **finalité sociale**: objectif explicite de service à la collectivité, initiative émanant d'un groupe de citoyens, limitation dans la distribution des bénéfices.
- Un **modèle de gouvernance spécifique**: degré élevé d'autonomie, pouvoir de décision non basé sur le capital, dynamique participative.

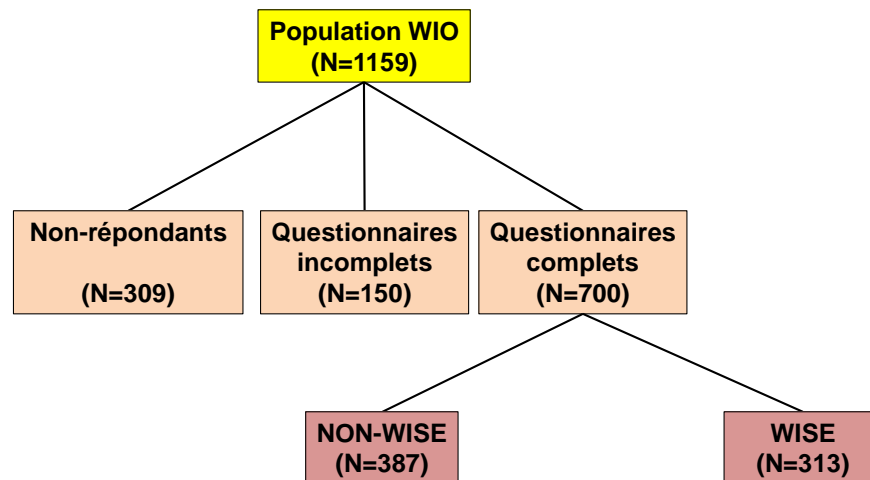
## Développement historique des ES en Suisse

On peut distinguer 3 grandes familles historiques d'entreprises sociales (Dunand, 2012):

- Les **entreprises d'emploi adapté** (et durable), nées dans le domaine de l'intégration professionnelle et sociale de personnes avec handicap.
- Les **entreprises d'insertion «passerelle»** se sont développées pour permettre la réinsertion professionnelle de bénéficiaires de l'aide sociale souvent éloignés du marché de l'emploi.
- Les **entreprises sociales nées dans le champ des mesures actives LACI**, qui s'adressent à un public généralement plus proche du marché de l'emploi.

# L'enquête du projet national INSOCH sur les ES

- Collecte systématique d'adresses:
  - Offices cantonaux du travail, de l'aide sociale et des invalides
  - Office Fédéral des Assurances Sociales
  - Organisations faîtières
- Questionnaire électronique:
  - Partie générale (25 questions) pour toutes les organisations d'insertion (WIO)
  - Partie spécifique (16 questions) seulement pour les ES d'insertion (WISE) identifiées sur la base de deux critères: l'offre of places de travail pour personnes désavantagées et la réalisation de revenus sur le marché



# Typologie des ES en Suisse (1)

- Type 1 (n=60)
  - Focalisation sur les usagers invalides
  - Longue histoire
  - Grandes dimensions
  - Forme juridique traditionnelle d'organisation à but non lucratif (fondation, association)
  - Rôle secondaire des revenus de marché en tant que source de financement
  - Offre de services d'hébergement et de loisirs à côté des places de travail
  - Auto-perception dominante: institution sociale
- Type 2 (n=99)
  - Focalisation sur les usagers sans travail
  - Constitution récente
  - Moyennes dimensions
  - Présence significative de formes juridiques issues du Code des obligations et appartenant au secteur publique
  - Part significative des revenus du marché sur la globalité des sources de financement
  - Places de travail et prestations d'accompagnement socio-éducatif et/ou thérapeutique, coaching et soutien au placement au centre de l'offre
  - Auto-perception différenciée, avec celle d'ES en première place

## Typologie des ES en Suisse (2)

- Type 3 (n=41)
  - Groupes d'utilisateurs mixtes (personnes invalides et sans travail)
  - Longévité hétérogène
  - Grandes dimensions
  - Présence significative de formes juridiques issues du Code des obligations et appartenant au secteur public
  - Importance accrue des revenus du marché parmi les sources de financement
  - Places de travail et prestations d'accompagnement socio-éducatif et/ou thérapeutique, coaching et soutien au placement au centre de l'offre
  - Auto-perception dominante: institution sociale
- Type 4 (n=113)
  - Groupes d'utilisateurs mixtes (personnes invalides et sans travail)
  - Longue histoire
  - Grandes dimensions
  - Forme juridique traditionnelle d'organisation à but non lucratif (fondation, association)
  - Rôle secondaire des revenus du marché parmi les sources de financement
  - Places de travail et prestations d'accompagnement socio-éducatif et/ou thérapeutique, coaching et soutien au placement au centre de l'offre
  - Auto-perception différenciée, avec celle d'institution sociale en première place

## Entreprises de travail adapté en transition

- Contrairement au développement historique plutôt cloisonné, il y a eu récemment, dans beaucoup d'organisations, un mélange entre catégories d'utilisateurs et entre logiques différentes.
- On a assisté à un rapprochement des entreprises d'emploi adapté et des entreprises passerelles (Dunand, 2012), et cela pour deux raisons:
  - La sélectivité du marché de l'emploi rend de plus en plus difficile la réinsertion de personnes «valides», mais très éloignées des exigences du premier marché.
  - La forte augmentation des problématiques psychiques contribue à faire progresser le modèle de l'entreprise sociale adaptée, qui peut devenir aussi une passerelle vers l'emploi.



## Différences entre le modèle de l'entreprise adaptée et de l'atelier protégé

- Orientation au marché:
  - Exigences productives plus proches à une entreprise traditionnelle (pas de travaux d'occupation).
  - Degré plus élevé de prise de risque économique.
  - Versement de salaires plus élevés aux usagers (correspondant davantage à la productivité du travailleur).
  - Mélange entre compétences techniques et sociales parmi le personnel encadrant (profils hybrides ou équipe multidisciplinaire).
- Intégration sociale:
  - Plus grande ouverture vers l'extérieur.
  - Rapport plus équilibré entre personnel sans et avec handicap.
  - Renforcer les passerelles vers l'emploi.
- Cela ne va pas sans poser des difficultés, notamment dans la conciliation entre objectifs sociaux et contraintes économiques de l'organisation.

## Entreprises de travail adapté: l'exemple de la Fondazione Diamante

- **13 ateliers** (structures administratives)
  - **26 sièges opérationnels** sur le territoire tessinois
  - **423 usagers** (handicap mental et/ou psychique)
  - **78.93 intervenants sociaux** (UPT, toutes formations confondues)
- 
- **Chiffre d'affaires:** 16.2 millions CHF
  - **Subventions cantonales:** 10.3 millions CHF (64%)
  - **Recettes propres:** 5.9 millions CHF (36%)

## Fondazione Diamante: la production de biens et services

- **Différenciation des activités:** secteurs primaire (agriculture, élevage), secondaire (production semi-industrielle, artisanale), tertiaire (restauration, multimédia) → compensation financière, offre d'activités variées aux usagers selon les compétences et les intérêts.
- **Organisation de la production:** décomposition des gestes et des tâches (responsabilisation et résultats visibles); rythmes de travail non standardisés (importance de l'individualisation des tâches et objectifs).
- **Identification d'activités** aujourd'hui abandonnées (recyclage de composants mécaniques) ou délocalisées (blanchisserie) pour des raisons économiques ou culturelles.

## Fondazione Diamante: les produits

- **Quantité:** les rythmes de travail individualisés et propres aux personnes invalides déterminent l'impossibilité d'une production à grande échelle ou flexible face à la demande (nécessité de stabilité quant au personnel: usagers / intervenants sociaux / TS).
- **Utilité:** les produits sont utiles et utilisables, ce qui génère une valorisation des collaborateurs et permet de poursuivre également des objectifs formatifs inhérents le secteur d'activité (quelques exemples).
- **Qualité:** produits de qualité (p.ex. contrôle de la production standardisée, manufactures artisanales avec matières de valeur).

# Fondazione Diamante: le personnel

## Catégories de collaborateurs

- Travailleurs sociaux (minimum 50% du personnel).
- Personnel ayant une formation technique spécifique (horticulteur, cuisinier, menuisier, électricien, graphiste).
- Usagers avec un contrat social de travail et dont le salaire correspond à une indemnité complémentaire à la rente AI.

## Particularités

- Collaboration entre personnel provenant de cultures professionnelles différentes.
- Sensibilisation à la complémentarité des compétences.
- Favoriser la formation continue tant dans les secteurs d'activité qu'au niveau socio-éducatif et gestionnaire.

## Entreprises de travail adapté: une réponse concrète vers une société inclusive

- Nécessité de considérer la valeur de chaque prestation tant d'un point de vue financier que social. **L'équilibre entre la soutenabilité financière de la production et l'interprétation du mandat public attribué aux institutions socio-éducatives** demande que les activités soient considérées dans leur ensemble. Cela permet ainsi un équilibre entre les objectifs sociaux (biens relationnels) et financiers (biens économiques).
- Une entreprise de travail adapté est une réalité socio-économique qui favorise l'inclusion sociale tant pour les personnes souffrant d'un handicap social que mental et/ou psychique.

## Discussion: défis et opportunités de l'ES en relation avec ...

- ... l'interaction entre les paradigmes technique et socio-éducatif
- ... le mélange d'utilisateurs différents (personnes avec différents handicaps, personnes au chômage ou à l'aide sociale)
- ... la formation et l'insertion de jeunes en éducation spéciale
- ... la conciliation entre but social (intégration et éducation de personnes désavantagées) et double contrainte économique (marché et Etat)
- ... la volonté politique de pousser vers l'insertion dans des emplois «réguliers»
- ... l'ouverture des activités vers l'extérieur