

Maria-Luisa Polli et Roberto Trosi

Résumé

L'article présente les caractéristiques et le cadre normatif d'action propres aux structures socio-professionnelles (ateliers) de la Fondazione Diamante qui, dès les années '90, ont été considérées comme étant des entreprises sociales. Il explicite les conséquences de ce choix dont l'enjeu majeur est représenté par la recherche constante d'un équilibre entre les dimensions socio-éducative et marchande inhérentes à toute entreprise sociale.

Zusammenfassung

In diesem Artikel werden die spezifischen Merkmale und die rechtlichen Rahmenbedingungen der Einrichtungen zur sozialen und beruflichen Eingliederung (Werkstätten) der Stiftung Diamante beschrieben, die seit den Neunzigerjahren als Sozialfirmen gelten. Es wird erläutert, welche Folgen diese Entscheidung hatte. Die grösste Herausforderung das ständige Streben nach einem Gleichgewicht zwischen der sozialpädagogischen und der kaufmännischen Dimension dar, die jede Sozialfirma kennzeichnen.

Introduction

Faisant référence aux éléments théoriques présentés par Avilès et Ferrari (2014) dans la contribution précédente (p. 42-48), nous nous penchons sur les dynamiques liées aux entreprises sociales avec pour illustration le cas de la *Fondazione Diamante*.

L'expression « entreprise sociale » englobe des réalités fort différentes avec un dénominateur commun : la « coexistence de deux dimensions, la première de nature économique et la seconde de nature sociale » (Crivelli, Bracci & Avilès, 2012, p. 1). Par la production de biens et services, la dimension entrepreneuriale se déploie en étroite relation avec la dimension sociale poursuivant ainsi un objectif collectif favorisant la cohésion sociale. Pour ce qui a trait à la finalité sociale, il est à relever que les entreprises sociales s'adressent et engagent des personnes socialement vulnérables pour différentes raisons, telles que : le faible niveau de formation, l'isolement social, l'incapacité au travail pour cause d'invalidité.

Dès les années '90, la notion d'entreprise sociale s'est répandue en Europe. « Sur le plan institutionnel, l'impulsion majeure est d'abord venue d'Italie où le Parlement a voté, en 1991, une loi offrant un statut spécifique de 'coopérative sociale' à des initiatives qui se multipliaient depuis plusieurs années en mettant sur pied des activités économiques au service d'objectifs sociaux [...] principalement en réponse à des besoins non ou mal satisfaits par le marché ou par l'Etat » (Defourny & Nyssens, 2011, p. 21). Si la notion d'« entreprise sociale » est apparue au Tessin au début des années '90, la proximité géographique et culturelle avec la péninsule voisine y est sûrement pour quelque chose. L'expression est introduite par la *Fondazione Diamante* dès 1993 pour désigner les structures jusqu'alors nommées « ateliers protégés ».

Sur le plan national et fédéral, dans les dernières années, l'intérêt des pouvoirs publics à cette forme d'organisation atteste de leur ancrage dans la réalité économique

suisse. Il suffit de mentionner le projet de recherche national INSOCH (2013-2015) ou le postulat Carobbio (Carobbio Guscetti, Postulat, 13.3079, 2013) déposé au Conseil National en mars 2013 et accepté en septembre 2013 demandant au Conseil fédéral de présenter un rapport sur les entreprises sociales en Suisse.

L'évolution terminologique témoigne d'un changement profond par rapport à la conception même de l'intervention socio-éducative dans les ateliers protégés. Elle souligne une évolution organisationnelle dont les implications sont d'envergure quant à l'accompagnement des usagers et à la prise en compte de leurs potentielles capacités et/ou compétences au travail. Ces dernières se manifestent par la production de biens et services de qualité: il ne s'agit plus d'occuper les personnes handicapées dans des activités non marchandes mais de les intégrer dans un processus productif professionnalisé tout en l'adaptant et le structurant par rapport aux potentialités et aux limites des usagers. La dimension socio-éducative reste néanmoins prioritaire compte tenu du mandat institutionnel et du financement public accordé aux institutions socio-éducatives telles que la *Fondazione Diamante* par le Canton du Tessin.

Le cadre normatif

La *Fondazione Diamante* est financée par le Canton du Tessin en vertu de la *Loi sur l'intégration socio-professionnelle des personnes invalides (LISPI)* entrée en vigueur en 1979. L'autorité cantonale compétente définit le cadre normatif dans lequel les institutions socio-éducatives doivent agir. A ce sujet, il est dit que les prestations socio-éducatives « consistent en une multitude d'activités d'observation, d'écoute, d'interaction et de guide avec la personne

handicapée et/ou avec le groupe, le réseau familial et social qui l'entoure afin de lui garantir un accompagnement éducatif et affectif indispensable pour son développement et son intégration sociale » (Repubblica e Cantone del Ticino, 2005). Dans le cadre des ateliers, la dimension socio-éducative se concrétise par le travail. Le même cadre normatif de référence explicite d'ailleurs l'importance des expériences occupationnelles et professionnelles comme moyens visant le maintien et/ou l'acquisition de compétences tant techniques que sociales. La finalité sociale, déterminant le financement public des ateliers de la *Fondazione Diamante*, relève donc des dimensions socio-éducative et socio-professionnelle des prestations en faveur des personnes invalides.

Pour ce qui concerne plus précisément les ateliers, les directives disent que les institutions sont « en principe appelées à couvrir les coûts directs de l'activité productive » à travers les recettes qu'elles génèrent (Repubblica e Cantone del Ticino, 2010, p. 56). En outre, elles doivent agir sur le marché de façon à éviter des mécanismes de concurrence déloyale par rapport aux entreprises privées non subventionnées. En ce qui concerne les frais et le risque économique assumé par les ateliers, l'autorité compétente prescrit que les recettes doivent pouvoir financer « les salaires des usagers et des employés pas directement préposés à l'encadrement socio-éducatif, les coûts des matériaux et l'amortissement des équipements de production » (Repubblica e Cantone del Ticino, *ibid.*, p. 56). Le risque significatif propre à toute entreprise se concrétise en outre par le fait que toutes pertes ou profits appartiennent à l'institution. Ce choix est stratégique et vise à la limitation des coûts et à incrémenter les recettes afin

d'obtenir un équilibre financier (Repubblica e Cantone del Ticino, *ibid.*, p. 50).

Ces conditions qui concourent à définir les modalités du financement public en vertu de la LISPI nous renvoient aux indicateurs identifiés par le *réseau de chercheurs européens EMES* dont il est question dans les pages précédentes. Ceux-ci sont liés aux dimensions sociale et économique propres aux entreprises sociales : l'objectif de service à un groupe spécifique de personnes, « l'activité continue de production de biens et/ou services, un niveau significatif de prise de risque économique » (Avilès & Ferrari, 2014, p. 42).

Une organisation, un contexte d'action

Cette organisation a été fondée en 1978 pour promouvoir la réalisation d'initiatives occupationnelles et résidentielles pour personnes handicapées. A l'époque, pour ce qui concerne la population accueillie, les prestations offertes s'adressaient presque entièrement à des personnes avec handicap mental¹. Au cours des décennies, la *Fondazione Diamante* a sciemment choisi de ne pas se spécialiser dans l'accompagnement d'usagers présentant un handicap spécifique, cela tant pour ce qui concerne ses services résidentiels (foyers, appartements protégés, services de soutien à domicile) que ses structures/entreprises productives. En principe, pour être admis dans une structure reconnue et financée au sens de la LIS-

PI, les usagers doivent être reconnus comme invalides et percevoir une rente financière de l'assurance-invalidité. Aujourd'hui, le 50 % des usagers accueillis présente un handicap mental et le 39 % manifeste des problèmes d'ordre psychique. Les usagers dont les causes invalidantes sont de nature physique, sensorielle ou relevant de problèmes de dépendance représentent une minorité (11 %).

Au niveau productif, la *Fondazione Diamante* gère 12 structures décentralisées sur l'ensemble du territoire tessinois. Les activités déployées par les usagers (397 personnes) et les intervenants sociaux (102 personnes) relèvent de tous les secteurs économiques. Le secteur primaire est représenté par une production horticole, viticole et avicole. Au niveau artisanal, les biens sont très différenciés et relèvent d'activités plus traditionnelles telles que la céramique, la couture, le tissage, la menuiserie et la restauration d'objets, parallèlement aux activités industrielles liées à l'assemblage et au câblage de pièces mécaniques ou électriques. Quant au secteur tertiaire, les services fournis concernent aussi bien les arts graphiques que des travaux de secrétariat et de comptabilité ou encore des tâches liées à la restauration.

Quelques chiffres, liés aux activités productives de la *Fondazione Diamante*, mettent en évidence la dimension économique et marchande de ces structures. En effet en 2013, le chiffre d'affaires des struc-

¹ Nous privilégions la notion de « handicap mental », par rapport à celle de « déficience intellectuelle » retenue par l'American Association on Intellectual and Developmental Disabilities. A notre avis, la dimension sociale est intrinsèque à la notion de handicap alors que celle de « déficience intellectuelle » renvoie à une dimension plus individuelle.

tures productives s'élevait à 16,2 millions dont 6,3 correspondaient aux recettes de production. Le financement public de 10,3 millions correspondait donc au 64 % du chiffre d'affaires.

Une entreprise sociale de travail adapté

Parmi les entreprises sociales recensées en Europe par Davister, Defourny et Grégoire (2003, p. 13), une première différenciation est faite quant au public cible, c'est-à-dire les personnes inhabiles au travail et les personnes valides en recherche d'emploi ou présentant des handicaps sociaux. Les organisations appartenant à la première catégorie sont définies comme *entreprises sociales de travail adapté*, sont régies par un cadre juridique précis et jouissent d'un financement public permanent déterminé par les besoins et les potentialités spécifiques des usagers : « La productivité visée est en relation directe avec le rythme propre de ces personnes et les règles de travail y sont plus souples ». (*ibid.*, 2003, p. 13).

La recherche constante d'équilibre : un enjeu majeur

Le mandat attribué à la *Fondazione Diamante* est explicite : le financement des ateliers productifs est déterminé par les prestations socio-éducatives et socio-professionnelles. Ces prestations sont le dénominateur commun à toute activité et se déploient dans un contexte productif qui, comme mentionné ci-dessus, doit générer les recettes nécessaires à couvrir les frais de production. La coexistence et l'articulation entre finalité sociale et économique représentent un enjeu majeur : la recherche d'un équilibre entre ces deux dimensions requiert l'identification de stratégies et moyens différents et innovants par rapport

à une culture professionnelle et institutionnelle dont la dimension économique n'avait jamais été formulée de la sorte.

Les conséquences sur l'organisation des processus de travail, les compétences du personnel socio-éducatif ainsi que les évaluations concernant les projets éducatifs individualisés des usagers sont d'envergure.

L'usager n'est plus une personne à occuper sans compétences spécifiques mais bien un collaborateur inséré dans le monde du travail. Dès lors, il est intégré dans un contexte professionnel avec des droits et des devoirs/obligations. Par rapport au passé, se définir en tant qu'entreprise sociale signifie avant tout considérer la structure socio-éducative comme une entité productive sur un territoire donné et avec des réseaux spécifiques avec lesquels interagir : les clients, les fournisseurs, les collègues. Il s'agit donc d'une participation concrète à la vie sociale et économique en créant des liens relationnels significatifs tant pour l'usager que pour la collectivité.

En considérant ce présupposé, il est nécessaire de s'attarder sur les spécificités propres à **l'organisation de l'activité productive** du fait que celle-ci représente un moyen d'intégration sociale et de valorisation individuelle pour tout collaborateur appelé à participer à un projet collectif de production de biens et services. Pour ce faire, la dimension organisationnelle doit être attentivement évaluée en fonction des limites et des potentialités de chaque usager.

L'environnement de travail, par la recherche de locaux industriels ou artisanaux afin d'exercer dans des lieux adéquats, doit considérer les exigences productives (par exemple, emplacement des machines, entrepôt) mais également les besoins particu-

liers des usagers : la proximité de moyens de transports publics, l'accessibilité aux locaux de production, la possibilité de tisser des relations de voisinage et la présence de lieux publics (magasin, bar, restaurant) représentent des éléments à considérer lors de l'emplacement d'une entreprise sociale.

Dans le cadre des processus productifs, le choix des outils de travail pour permettre aux usagers d'accéder et d'exercer des rôles actifs dans l'exécution des tâches qui leur sont confiées est également un élément sensible qui doit être pris en compte (Mainardi, 2010).

Au sujet des typologies d'activité offertes dans une même structure productive, celles-ci sont différenciées pour permettre à chaque usager de vivre des situations expérientielles variées : travail lourd/léger, manuel/mécanisé, individuel/de groupe. On crée dès lors les conditions pour opérer des choix quant aux intérêts, aux capacités et aux compétences acquises ou à acquérir par l'utilisateur. Cet aspect est extrêmement important et caractérise, par rapport à d'autres contextes professionnels, le travail organisé pour intégrer des personnes considérées comme inhabiles au travail.

Dans le même ordre d'idées, l'organisation des activités est conçue afin de subdiviser les processus productifs en tâches unitaires ou en série. Cette organisation n'est pas immuable. Au contraire, elle est toujours modulable en fonction des personnes impliquées et de leurs compétences. La production est garantie par un groupe de collaborateurs, supervisé par le personnel socio-éducatif, ce qui favorise la participation de l'utilisateur et l'interaction entre pairs en créant ainsi des conditions particulièrement favorables à l'acquisition de nouvelles compétences (Mainardi & Lambert, 2004, p. 153).

Les ateliers de la *Fondazione Diamante* peuvent être considérés comme étant des entreprises sociales. Cela implique également que les profils professionnels actifs dans les structures productives puissent conjuguer les objectifs socio-éducatifs avec les objectifs économiques propres à toute entreprise. Cette dimension est considérée quant aux figures professionnelles engagées pour accompagner les usagers dans leur travail quotidien : les équipes éducatives sont formées de travailleurs sociaux et d'intervenants issus de branches professionnelles propres aux activités déployées en atelier. Des spécialistes des techniques productives spécifiques (électricien, mécanicien, tisserand, cuisinier, menuisier, graphiste) et les travailleurs sociaux veillent à ce que les activités permettent de développer les habilités au travail des usagers. Dans le cadre de l'accompagnement des personnes invalides, la coexistence de cultures professionnelles différentes n'est pas anodine. Elle demande à constamment rappeler et identifier les objectifs propres à une entreprise sociale de travail adapté : lors de l'acceptation des mandats productifs, la faisabilité d'un travail de qualité doit permettre la participation concrète des usagers aux différentes tâches à accomplir.

Le **contexte socio-économique local** est déterminant. D'une part, il représente les clients des biens et services vendus en garantissant la poursuite de l'objectif économique propre à toute entreprise. D'autre part, par la valeur accordée au travail utile

et de qualité fourni, l'usager peut plus facilement être reconnu comme travailleur. L'attention à porter au contexte socio-économique demande que les intervenants sociaux, agissant dans une entreprise de travail adapté, soient en mesure d'intégrer dans leurs évaluations :

- les besoins individuels de tout usager et du groupe ;
- les spécificités du contexte local afin de favoriser la participation et l'inclusion sociale de toute personne.

Il est donc important de veiller à ce que les institutions soient continuellement stimulées à l'ouverture et au projet dialogique avec la communauté (Medeghini, 2005, p. 48-58). Idéalement le travail dans une entreprise de travail adapté est néanmoins à considérer comme un point de départ vers de potentielles réalités professionnelles moins protégées. Dans un contexte socio-éducatif et productif sont exercées, maintenues ou acquises des compétences opérationnelles, communicatives et relationnelles mobilisables dans tout contexte professionnel.

Conclusion

Les structures productives de la *Fondazione Diamante* sont organisées en tant qu'entreprises sociales de travail adapté et cela ancre leur action dans une réalité entrepreneuriale et marchande. Il n'en reste pas moins que la dimension socio-éducative est fondamentale et déterminante à différents niveaux :

- Pour les usagers, la participation aux processus productifs a permis de leur at-

tribuer des tâches et de leur octroyer des rôles actifs concourant à leur construction identitaire : « Je suis jardinier », « mon travail est la comptabilité ». De brèves phrases, fort significatives, quant à la perception et à l'importance de chaque personne dans le cadre des activités exercées dans une entreprise. Dès lors, la reconnaissance de leur apport à cette dimension productive et marchande se concrétise par la vente de biens et de services aux clients.

- Pour le personnel socio-éducatif, l'introduction d'exigences productives associées à une attention accrue à la qualité des produits offerts sur le marché a demandé à revisiter les pratiques d'intervention. Le rôle accordé aux usagers et leur participation effective aux processus productifs a permis une évolution ultérieure dans l'affirmation d'une intervention qui ne relève plus prioritairement du domaine de l'assistance et n'est plus de nature purement occupationnelle.
- Au niveau social, la réalisation de biens et services de qualité, concurrentiels et disponibles sur le marché, permet une sensibilisation quant aux compétences qui peuvent être mobilisées et de ce fait reconnues par tout un chacun hors du contexte institutionnel.

Dans ce contexte, l'intervention socio-éducative permet aux usagers d'assumer un rôle actif, utile et valorisant qui s'exprime dans un processus inclusif et dynamique entre eux et leur contexte de vie, avec ses règles et ses us et coutumes.

Références

- Avilès, G. & Ferrari, D. (2014). L'entreprise sociale en Suisse: définitions, enjeux et un essai de classification, *Revue Suisse de pédagogie spécialisée*, 4, 42-48.
- Carobbio Guscetti, M., (2013). *Faire le point sur les entreprises sociales*. Postulat 13.3079 déposé au Conseil national le 14 mars 2013. Repéré à http://www.parlament.ch/f/suche/pages/geschaefte.aspx?gesch_id=20133079.
- Crivelli, L., Bracci, A., & Avilès, G. (2012). Le modèle d'entreprise sociale «made in Switzerland». Résultats d'une enquête exploratoire menée au niveau national. Synthèse DSAS-SUPSI.
- Davister, C., Defoury, J., & Gregoire, O. (2003). Les entreprises sociales d'insertion dans l'Union européenne. Un aperçu général. EMES, Working Papers n. 03/11.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2011). Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale: une perspective comparative. *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, 319, 18-35.
- Mainardi, M., (2010). Pour une pédagogie inclusive. La pédagogie de l'accessibilisation et les personnes avec des incapacités de développement. Thèse de doctorat non publiée, Université de Fribourg, Fribourg.
- Mainardi, M. & Lambert J.L. (2004). *Relation éducative et handicap mental. Le rôle médiateur de l'adulte*. Lucerne: SPC.
- Medeghini, R., (2005). Problematizzare il concetto d'integrazione, dall'integrazione all'inclusione, *Animazione sociale*, 5, 48-58.
- Repubblica e cantone del Ticino (2005). DSS/DASF, Catalogo dei servizi e delle prestazioni. Repéré à www4.ti.ch/fileadmin/DSS/DASF/UI/PDF/A09_CatalogoServizi&PrestazioniIstituti.pdf.
- Repubblica e cantone del Ticino (2010). DSS/DASF/UI, Strategia per promuovere l'integrazione degli invalidi nel Cantone Ticino. Repéré à www4.ti.ch/fileadmin/DSS/DASF/UI/PDF/000_StrategiaCantonale.pdf.



Maria-Luisa Polli
Directrice



Roberto Trosi
Collaborateur de Direction

Fondazione Diamante
Via Violino 1
CP 267
6928 Manno
info@f-diamante.ch
www.f-diamante.ch