

SUPSI

LE MODÈLE D'ENTREPRISE SOCIALE

« MADE IN SWITZERLAND » :

RÉSULTATS D'UNE ENQUÊTE EXPLORATOIRE MENÉE AU NIVEAU NATIONAL

Luca Crivelli^{**}, Anna Bracci^{*}, Gregorio Avilés^{*}

DSAS-SUPSI

Synthèse - février 2012

*Département des sciences entrepreneuriales et sociales de la Haute école spécialisée de la Suisse italienne SUPSI
(luca.crivelli@supsi.ch; anna.bracci@supsi.ch; gregorio.aviles@supsi.ch)

* Faculté des sciences économiques, Université de la Suisse italienne

Table des matières

1	Introduction	1
1.1	Idéal-type EMES et économie civile comme référence théorique de la recherche	1
1.2	Les entreprises sociales en Suisse et les objectifs de la recherche	2
2	Le modèle d'entreprise sociale <i>made in Switzerland</i>	4
2.1	Objectifs et méthodes d'enquête	4
2.2	Origines, forme juridique et dimensions des organisations interrogées.....	4
2.3	Conscience identitaire de l'entreprise sociale	6
2.4	Modèles d'insertion par le travail et politiques salariales	6
2.5	Dimension sociale des organisations	9
2.6	Activité de production et orientation au marché concurrentiel.....	11
2.7	Ressources économiques et taux d'autofinancement.....	12
2.8	Gouvernance.....	15
2.9	Quatre types d'entreprise sociale.....	16
3	Conclusions : perspectives de développement des entreprises sociales en Suisse	18
3.1	Assouplissement de l'obligation de non-concurrence.....	18
3.2	Capacité d'innovation pour répondre aux besoins émergents	19
3.3	Modèles plus participatifs pour la gouvernance des entreprises sociales	20
4	Bibliographie	20
5	Annexes	22
	Entreprises sociales d'insertion par le travail en Suisse : les quatre types principaux	22
	Organisations qui ont participé à l'enquête.....	23

1 Introduction

1.1 *Idéal-type EMES et économie civile comme référence théorique de la recherche*

En Suisse, pays où la « liberté économique » et la « responsabilité individuelle » sont considérées comme deux valeurs fondamentales, la réflexion et la pratique en matière d'économie sociale ont connu un développement moins important que dans les pays voisins comme la France et l'Italie. Ce n'est pas un hasard si notre pays est resté en marge des principales études internationales sur l'entreprise sociale lancées par l'OCDE et le réseau EMES¹ (OCDE, 1999 ; Borzaga et Defourny, 2001).

Le présent article illustre les principaux résultats d'une étude exploratoire sur le secteur des entreprises sociales en Suisse, financée par le Fonds national de la recherche scientifique², qui utilise comme référence théorique les neuf critères définatoires de l'entreprise sociale élaborés par le réseau EMES. Selon cette définition, ce ne seraient pas tant les caractéristiques formelles d'une organisation³ qui représenteraient une condition nécessaire et suffisante pour que l'on puisse parler d'entreprise sociale, mais la coexistence de deux dimensions, la première de nature économique et la seconde de nature sociale. L'orientation économique entrepreneuriale et le recours aux produits de la vente de biens et services comme source principale de financement permet, d'une part, de distinguer entre les entreprises sociales et les autres NPO⁴ dont le but est assurément social mais dont le domaine d'activité ne comprend pas l'aspect productif, se limitant à la fonction de redistribution ou à la défense de la cause embrassée. D'autre part, le caractère social de l'organisation ne se situe pas tant, ou pas exclusivement, dans le type d'activité déployée que dans l'adoption d'un objectif social précis et dans une forme d'organisation aussi démocratique et participative que possible (Borzaga et Fazzi, 2011: 24-29). Abstraction faite de la forme juridique choisie, l'entreprise peut donc être sociale si elle œuvre dans l'intérêt général de la collectivité plutôt que dans l'intérêt propre d'un particulier ou d'un groupe. L'entreprise sociale se différencie ainsi de l'entreprise traditionnelle visant le profit dans la mesure où, pour cette dernière, le social est une contrainte et la fonction à maximaliser est le profit alors que, pour l'entreprise sociale, la contrainte est le résultat économique tandis que l'objectif ultime à réaliser est de nature strictement sociale.

Cette définition de l'entreprise sociale trouve son accomplissement dans la vision de la sphère économique que Bruni et Zamagni (2007) nomment *économie civile* en se rattachant à l'expérience d'humanisme civique du Quattrocento italien. L'économie civile naît de la conviction que des principes « autres » que ceux du profit et de l'intérêt individuel ont aussi droit de cité dans les relations économiques de marché. Dans l'économie civile, on assiste au dépassement de la vision dichotomique, typique de l'approche néoclassique, selon laquelle les relations de marché ont pour unique finalité la production de la plus grande richesse possible. En conséquence, la tâche d'atténuer les inégalités économiques et de réaliser la justice sociale ne relèverait pas tant du marché que de l'action des philanthropes ou de l'Etat. L'économie civile dépasse cette conception (d'origine néopositiviste) et cherche à introduire des principes d'éthique et de solidarité dès le moment de la production de valeur économique. Dans cette optique, les entreprises sociales n'aspirent pas à un rôle résiduel et de niche (se limitant au marché secondaire ou jouant un rôle transitoire nécessité par une faillite soudaine du marché ou de l'Etat), mais correspondent à l'évolution naturelle d'un système

¹ Formellement fondé en 2002 sous forme d'association sans but lucratif, le réseau EMES existe depuis 1996, lorsqu'un groupe de spécialistes international a constitué un réseau de recherche qui a bénéficié d'un financement de la part de l'Union Européenne. L'acronyme fait référence au premier programme d'étude « l'émergence des entreprises sociales en Europe » (consulter : www.emes.net).

² FNS-DORE n° 117954.

³ En particulier, l'adoption d'une forme juridique particulière ou l'interdiction absolue de distribution des gains.

⁴ Organisations à but non lucratif.

économique capable de retrouver sa vocation première (Zamagni, 2003 ; Pelligra, 2008). Bien qu'étant le fruit de la culture italienne et européenne (voir Bruni et Zamagni, 2009), le mouvement de l'économie civile cite et revendique des principes analogues à ceux sur lesquels le prix Nobel de la paix Muhammad Yunus a cherché à fonder un modèle de capitalisme plus humain en ce moment de l'Histoire et dans un pays en voie de développement comme le Bangladesh (voir Yunus, 2010).⁵

1.2 *Les entreprises sociales en Suisse et les objectifs de la recherche*

Le croisement entre entreprise et institutions visant à promouvoir l'insertion par le travail de personnes vulnérables (handicapés, chômeurs, jeunes sans formation) est un phénomène que l'on observe dans bien des pays européens dès la seconde moitié des années 1970 et qui se manifeste avec un certain retard en Suisse en raison du succès du modèle économique et social de notre pays. Toutefois, à partir des années 90, on assiste en Suisse aussi à une augmentation notable du nombre de personnes exclues du marché primaire du travail et on voit apparaître les premiers problèmes liés à la possibilité de maintenir financièrement un modèle de sécurité sociale qui, pendant des années, semblait s'appuyer sur des bases plus saines que dans les pays voisins. Ces deux dernières décennies, on assiste chez nous aussi à la naissance de certaines formes d'entreprise sociale, à l'initiative en particulier d'organismes et d'organisations à but non lucratif, considérées par la littérature comme le terreau naturel des entreprises sociales. L'absence d'un cadre juridique spécifique a toutefois contribué à rendre peu visible l'activité de ces institutions. En même temps, le fédéralisme et les différences culturelles et socioéconomiques caractéristiques de notre pays ont fait obstacle à la réalisation d'un recensement à l'échelle nationale, notamment en raison de la multiplicité et de la grande diversité des modèles qui ont pris racine dans les trois principales régions linguistiques de Suisse. Enfin, pour l'univers spécifique des entreprises sociales d'insertion, la littérature s'est limitée jusqu'à présent à évaluer des mesures actives et des projets particuliers d'insertion émanant des pouvoirs publics (De Jonckheere et al., 2008), mais on attend toujours une étude qui englobe les multiples formes d'insertion par le travail présentant des caractéristiques similaires à celles des entreprises sociales européennes (Nyssens, 2006).

C'est ce manque de connaissances que vise à combler le projet de recherche FNS dont ces pages proposent une synthèse. Le rapport complet (disponible seulement en italien) expose en détail les raisons qui ont retardé en Suisse la naissance et le développement des entreprises sociales, décrit le changement de cap des politiques publiques intervenu dans les années 90 et présente un compte rendu bref (mais complet) des études publiées en Suisse sur le sujet.

La première des deux enquêtes empiriques menées pour l'étude, enquête dont la présente synthèse ne rend pas compte en détail, a permis d'évaluer la disposition à se remettre en selle dans une entreprise sociale d'un échantillon de 950 travailleurs ayant des difficultés d'emploi et résidant en Suisse italienne. Les personnes interrogées étaient des chômeurs pour qui le délai cadre des indemnités de chômage s'était écoulé en 2006 ou 2007 sans qu'ils aient retrouvé un emploi. Certains d'entre eux avaient bénéficié par le passé de conditions de travail plutôt stables (contrats de durée indéterminée et activité professionnelle de plusieurs années). Au moment de l'enquête (menée en juin 2008), environ la moitié des personnes interrogées (52 %) avaient retrouvé un emploi, mais 48 % d'entre elles étaient à la recherche d'un poste plus stable ou mieux rémunéré. Parmi celles qui ne travaillaient pas au moment de l'enquête, une grande partie (62 %) étaient encore à la recherche d'un emploi, et 38 % d'entre elles dépendaient de l'aide sociale, tandis que les 38 % restants avaient abandonné la recherche pour des motifs divers, comme l'approche de la retraite, la précarité de l'état de santé, les obligations familiales, le découragement, ou en raison de l'obtention d'une rente d'invalidité. L'échantillon comprenait en outre un taux élevé de personnes ayant un

⁵ Dans son dernier livre, Yunus appelle le pilier porteur de son idée de capitalisme « business social ».

salaires de moins de 3000 francs⁶ et, pour une partie de ces personnes, même le revenu total du ménage s'avérait inférieur à ce montant. Deux tiers des personnes interrogées considéraient leurs revenus comme insuffisants pour couvrir les besoins familiaux, déclarant bénéficier du soutien économique du réseau primaire, puiser dans leurs économies ou contracter des emprunts bancaires pour faire front aux dépenses, ou être contraints de réduire leur niveau de vie. Enfin, environ deux tiers des personnes interrogées affirmaient avoir vu leurs rentrées financières diminuer par rapport à l'époque précédant le chômage.

Un deuxième résultat de l'enquête concernait l'association entre la condition de chômeur de longue durée et un état de santé physique et mentale (mesuré au moyen de l'instrument SF-12) statistiquement inférieur à la moyenne (cette dernière ayant été calculée sur un groupe de contrôle : un échantillon représentatif de la population tessinoise). Le type de données récoltées (données transversales) ne permet malheureusement pas de supprimer les incertitudes concernant le lien de causalité et d'établir dans quelle mesure cette différence d'état de santé s'expliquerait par les conséquences psychophysiques de la condition de chômeur ou serait au contraire due à une différence d'état de santé préexistant au chômage et susceptible se traduire par un risque plus élevé de perdre son emploi et une moins grande chance d'en retrouver un. Alors que les différences de santé physique (entre ceux qui ont vécu l'expérience du chômage et le groupe de contrôle) étaient insignifiantes chez les personnes qui s'étaient réinsérées sur le marché du travail (mais étaient particulièrement marquées chez celles qui avaient de nouveau perdu leur emploi), la perte de santé mentale tendait à perdurer dans le temps et a pu être attestée statistiquement même chez ceux qui avaient retrouvé un travail après un chômage de longue durée.

Enfin, l'enquête a mis en lumière une certaine disposition à rebondir que ce soit de la part de ceux qui étaient sans travail ou de ceux qui, après le chômage, avaient retrouvé un emploi ne répondant pas pleinement à leurs attentes⁷. Dans l'ensemble, les personnes disposées à rebondir ont représenté 32 % des personnes interrogées : projeté sur l'ensemble de celles qui ont épuisé le délai cadre en Suisse italienne en 2006 et 2007, ce pourcentage correspond à une demande potentielle de travail en entreprise sociale d'environ 900 personnes. Comme on pouvait s'y attendre, plus la situation se révèle précaire, plus la disposition à rebondir en supportant un sacrifice (coût d'opportunité) est élevée : une personne interrogée sur cinq (parmi celles qui n'étaient pas entièrement satisfaites de leur nouvel emploi) se disait disposée à assumer un risque d'entrepreneur sans demander une augmentation de revenu en lançant une coopérative ou une entreprise avec d'autres associés ; un chômeur sur trois se trouvant au bénéfice d'une aide publique au moment de l'enquête se disait disposé à renoncer aux prestations sociales pour arriver au même niveau de revenu (voire à un niveau inférieur) en travaillant ; enfin, la moitié de ceux qui ne recevaient pas d'aides ont déclaré être disposés à travailler pour un salaire inférieur à celui réalisé avant la période de chômage pourvu qu'ils aient une chance de réintégrer le marché du travail. Bien que les personnes interrogées n'aient pas eu une expérience concrète ni une connaissance spécifique des modèles d'entreprise sociale, il s'est clairement dégagé un aspect auquel (presque) toutes ont déclaré tenir particulièrement : trouver, sur le lieu de travail où se remettre en selle, des relations humaines de qualité (avec les collègues et avec les supérieurs).

⁶ Le revenu médian dans le Canton du Tessin pour l'année 2008 était de 5'000 francs (Office fédéral de la statistique, Enquête suisse sur la structure des salaires 2008). Le montant de 3'000 francs correspond donc au seuil de pauvreté relative calculé sur la base des paramètres Eurostat (60% du revenu médian).

⁷ La disposition à se remettre en selle a été relevée seulement chez ceux qui, dans la première partie du questionnaire, n'avaient pas déclaré avoir trouvé un nouvel emploi entièrement satisfaisant.

2 Le modèle d'entreprise sociale *made in Switzerland*

2.1 *Objectifs et méthodes d'enquête*

La deuxième enquête empirique, dont nous présentons une vaste synthèse dans le présent article, a visé à faire la lumière sur le phénomène des entreprises sociales à l'échelon national, en évaluant en particulier : (a) la dimension et la genèse du secteur et les facteurs qui en ont influencé le développement ; (b) les particularités du contexte suisse par rapport aux pratiques européennes codifiées dans les critères définis par l'EMES⁸.

Un questionnaire approfondi a été adressé à un total de 91 organisations; les approches d'évaluation déjà testées en Europe (enquête européenne PERSE et enquête sur les coopératives sociales italiennes de 2007)⁹ ont été adaptées au contexte spécifique de la Suisse. En l'absence de statut juridique spécifique à l'entreprise sociale (permettant de les reconnaître sans équivoque) ou d'un registre national permettant d'identifier ces structures, il a été décidé d'adopter une approche plurielle : ont été sélectionnées les structures affiliées aux principales associations faitières (CRIEC e ASSOF), celles mentionnées dans les travaux publiés en Suisse et les organistaions qui se perçoivent elles-mêmes comme « entreprises sociales » ou « entreprises d'insertion ». La collecte des données a eu lieu en 2008 et 2009 (et les informations comptables se réfèrent donc aux exercices 2007 et 2008).

L'enquête a porté sur 48 structures : 20 situées en Suisse alémanique, 21 en Suisse romande et 7 en Suisse italienne, avec un taux de participation de 53 %. Une phase de réflexion ultérieure (réunions fréquentes avec les représentants des entreprises et les offices cantonaux, visites sur place) a permis de créer une base de données détaillée qui, pour chaque entreprise recensée, contient les principales informations analysées dans le cadre de l'étude (cf. Crivelli et al, 2011)¹⁰.

Enfin, une série d'entretiens semi-dirigés avec certains directeurs et les présidents des associations CRIEC et ASSOF¹¹ a été intégrée à l'enquête, dans le but de définir des perspectives et de réfléchir au développement du modèle suisse.

Dans la présentation des résultats qui suit, nous avons décidé de nous concentrer sur les organisations qui mènent une activité d'insertion par le travail ; avec 40 entreprises recensées, elles représentent, en Suisse aussi, la catégorie la plus répandue et la plus facilement identifiable, et surtout, elles constituent une typologie d'organisations qui se prêtent à une comparaison directe avec la pratique des *Work Integration Social Enterprises* (WISE) européennes (cf. Nyssens, 2006).

2.2 *Origines, forme juridique et dimensions des organisations interrogées*

L'apparition des entreprises sociales confirme le rôle central de la société civile constaté dans plusieurs autres pays européens : une grande partie des structures sur lesquelles a porté notre enquête sont nées à l'initiative de citoyens privés, d'organisations religieuses ou à la suite de mutations (ou éclatement) de structures du tiers secteur préexistantes. Malgré la contrainte des normes définies par l'Etat et les obligations imposées pour l'affectation des fonds publics (comme nous le verrons ci-après), cette projection

⁸ Ces critères sont : une activité durable de production de biens et/ou de services, un degré d'autonomie élevé, un niveau de risque économique important, l'existence d'un certain montant de travail rétribué, l'objectif explicite de servir la collectivité, une initiative promue par un groupe de citoyens, un mode de gestion qui ne repose pas sur la propriété des capitaux, une participation élargie à la prise de décisions impliquant les personnes qui prennent part à l'activité, et une distribution limitée des bénéfices.

⁹ Cf. Nyssens (2006) et www.emes.net (pour les résultats de l'enquête PERSE), ainsi que *Impresa sociale*, 3 :2007 (pour l'extrait sur les coopératives italiennes).

¹⁰ En raison de mécanismes d'autosélection, l'échantillon est moins représentatif de la Suisse alémanique et des formes de sociétés visées par le code des obligations.

¹¹ MM. Christophe Dunand et Hans-Peter Lang.

du bas vers le haut a sans nul doute contribué à préserver les organisations du risque d'isomorphisme (évolution où les entreprises perdent complètement leur identité initiale). A partir des années 90, on constate le rôle majeur du secteur public, en réponse à l'urgence de la situation en matière de chômage. Mais seule une minorité des entreprises nouvelles (Ateliers Phénix, Oltech GmbH e Stiftung Impuls) sont créées à l'initiative du secteur public, et il s'agit de toute façon de structures qui jouissent d'une certaine autonomie de gestion. L'acteur qui manque dans le contexte helvétique, si l'on pense aux autres pays européens dans lesquels on assiste à l'émergence de très nombreuses coopératives sociales, est le travailleur (non handicapé ou défavorisé) qui s'associe à d'autres travailleurs pour mettre en commun ses idées, ses énergies et ses compétences, en créant un projet collectif d'entrepreneuriat social.

Le groupe de personnes qui dirige l'entreprise en question jouit, en Suisse aussi, d'une autonomie substantielle. Parmi les organisations considérées, un certain nombre (12) prévoient dans leurs statuts une représentation, dans l'organe de direction, des pouvoirs publics ou d'entreprises privées, mais le poids numérique de ces deux types de partenaires est minoritaire par rapport à d'autres catégories de stakeholder¹².

Il n'est pas possible d'identifier une période précise au cours de laquelle situer l'apparition des organisations recensées : les plus anciennes ont été constituées dès les années 70, tandis que les plus récentes datent de la première décennie du nouveau millénaire. Toutefois, comme l'affirme la littérature (cf. Kehrl, 2007 : 37, par ex.), le développement a été plus précoce en Suisse latine (où 70 % des organisations ont été constituées dans les années septante ou huitante), qu'en Suisse alémanique, où le débat sur les entreprises sociales est plus récent. Parmi les organisations constituées à partir des années 90, on enregistre une tendance à répondre aux besoins de personnes sans emploi (80 % d'entre elles travaillent surtout, voire exclusivement, avec des chômeurs ou des bénéficiaires de l'aide sociale), alors que, parmi les entreprises constituées avant 1990, ce sont les structures pour invalides qui prévalent.

Une grande partie des structures (82 %) correspondent à des formes prévues par le code civil (associations et fondations). La forte prévalence de ce type de statuts doit être attribuée à la genèse particulière des entreprises sociales en Suisse, dont beaucoup sont nées à l'initiative des promoteurs de mesures d'activation ou à la suite de transformations d'ateliers protégés. Les exemples d'entreprises sociales ayant opté pour une forme de société (18 %) ou les expériences (principalement dans l'aire germanophone) d'organisations à but non lucratif qui constituent et gèrent des sociétés à statut autonome ne manquent cependant pas¹³.

En raison de la forme juridique adoptée et du recours aux subventions publiques, toutes les structures (à une exception près) sont soumises à l'obligation de non-distribution des bénéfices, et cela vaut aussi pour les formes de société qui se réfèrent au code des obligations¹⁴.

Du point de vue des dimensions, les structures sont plutôt hétérogènes : 10 entreprises ont moins de 35 bénéficiaires, 9 insèrent entre 35 et 100 personnes, 11 en insèrent entre 100 et 250, et 10 structures insèrent plus de 250 personnes. Les structures plus grandes travaillent en général avec des chômeurs au sens de la LACI ou des invalides.

¹² Les seules exceptions sont celles de *Feu-Vert Entreprise* et *Stiftung Impuls*, qui sont dirigées en majorité, voire exclusivement, par le public, respectivement par des entreprises à but lucratif.

¹³ Cette observation concerne la société à responsabilité limitée *Dock Gruppe GmbH* de la fondation *Stiftung für Arbeit* de Saint-Gall, la société contrôlée *Doppelpunkt AG* de la fondation *Wendepunkt*, la société à responsabilité limitée *The Bütz*, créée par l'association du même nom, *Oltech GmbH* (Sàrl), fondée par l'association régionale OGG (Olten – Gösgen – Gäu) et la société valaisanne *La Thune*, contrôlée par l'Œuvre suisse d'entraide ouvrière (OSEO) cantonale.

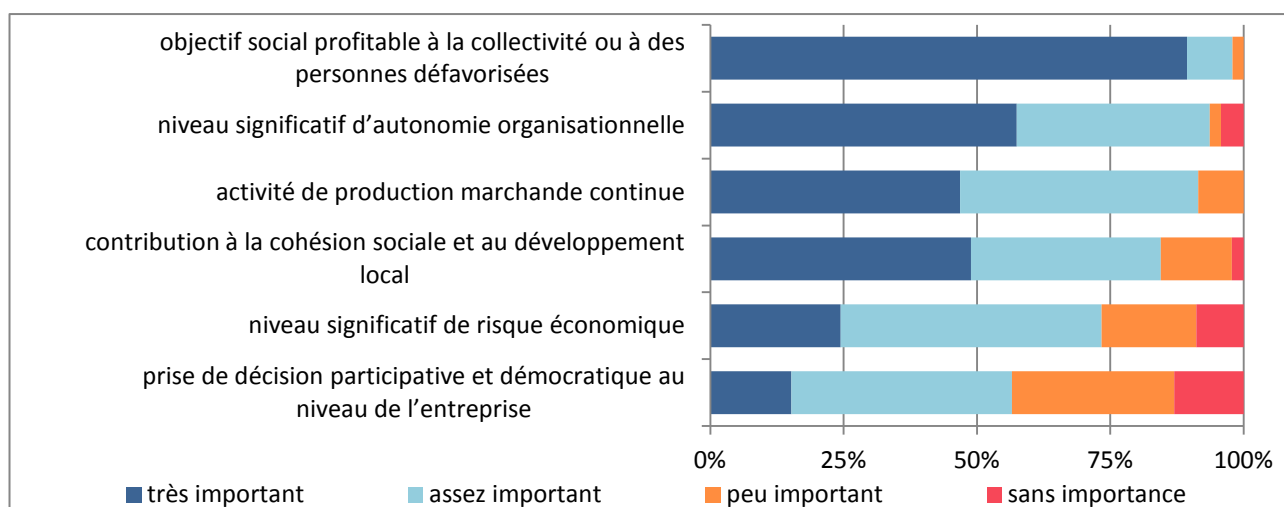
¹⁴ Neuf structures ont des obligations plus strictes du fait de la forme de financement, où tout gain généré diminue d'autant la subvention attribuée, ce qui empêche, de fait, toute forme d'excédent (institution « zéro bénéfice ») ; à l'inverse, les 30 structures restantes ont la possibilité de conserver les éventuels excédents de gestion (organisation à but non lucratif).

2.3 Conscience identitaire de l'entreprise sociale

Dans un pays comme la Suisse, qui vit une phase de transition avec l'émergence, par en bas, de modèles aux contours encore flous, il est important de déterminer le degré de conscience des organisations concernant la définition d'entreprise sociale.

Parmi les critères définis par EMES, celui que les responsables interrogés considèrent comme le plus important pour identifier une entreprise sociale est la poursuite d'un objectif social ; tandis que les critères considérés comme moins pertinents s'avèrent être la présence d'un niveau significatif de risque économique (à mettre en relation avec le rapport de forte dépendance qui distingue les établissements du tiers secteur suisse des collectivités publiques) et la prise de décisions participative et démocratique dans l'entreprise (voir fig. 1).

Fig. 1 Evaluation des établissements à propos de la définition d'entreprise sociale



Pratiquement toutes les entreprises interrogées se considèrent comme des entreprises sociales (54 % à tous points de vue et 33 % au moins en partie), sans pour autant présenter une même matrice identitaire :

- un premier groupe de structures, qui déclarent correspondre pleinement aux caractéristiques définissant l'entreprise sociale, manifeste en général une conception moins exigeante, qui tend à faire coïncider la définition d'entreprise sociale avec celle d'un établissement remplissant une mission sociale, à l'instar de bon nombre d'organisations à but non lucratif ;
- paradoxalement, les établissements qui ont le mieux assimilé la teneur du débat international sur l'entreprise sociale (et qui ont la connaissance la plus approfondie des critères qui définissent l'identité de celle-ci), tendent à porter un jugement plus sévère vis-à-vis d'eux-mêmes et à ne pas se considérer comme entreprise sociale à tous les points de vue (en particulier eu égard au risque entrepreneurial limité et au taux élevé de subventions publiques).

2.4 Modèles d'insertion par le travail et politiques salariales

Globalement, les 40 établissements interrogés proposent un emploi à environ 8000 travailleurs défavorisés, qui se répartissent entre invalides, personnes percevant une indemnité de chômage, bénéficiaires de l'aide sociale, réfugiés ou demandeurs d'asile, prisonniers ou anciens prisonniers, personnes qui bénéficient de mesures temporaires mises en place par l'assurance-invalidité, personnes sans statut particulier.

Comme l'affirment Dunand et Du Pasquier (2006), le statut administratif des bénéficiaires reste le principal facteur qui leur permet d'avoir accès à une entreprise d'insertion : 90 % des personnes insérées proviennent

des trois principaux dispositifs de protection sociale existant en Suisse (invalidité, chômage et aide sociale). L'intégration de travailleurs sans statut particulier constitue, pour la majorité de ces entreprises, une activité résiduelle¹⁵.

La moitié des structures se concentrent sur une seule catégorie administrative, généralement les invalides (12 cas) ou les personnes sans emploi (7 cas). Le fait qu'une seule parmi ces structures se consacre à l'insertion exclusive de chômeurs est significatif. Les autres structures sont spécialisées dans l'insertion de personnes tributaires de l'aide sociale, et pour lesquelles le besoin d'intégration devient toujours plus urgent. L'autre moitié travaille avec des personnes qui bénéficient de systèmes de protection sociale divers. Il s'agit de structures « à géométrie variable » qui, souvent, sont créées avec un objectif précis au départ, mais qui, au fil du temps, se trouvent fonctionner avec un public plus hétérogène du fait de nécessités liées à la production ou de l'apparition de nouvelles formes d'exclusion auxquelles la structure se sent appelée à apporter une réponse¹⁶.

Comme dans le reste de l'Europe (Borzaga e Loss, 2006 : 183), on note une forte corrélation entre le statut administratif et l'horizon des stratégies d'insertion : les structures dites « passerelles » qui proposent des emplois temporaires (58 %) s'adressent prioritairement à des personnes sans emploi (en particulier aux chômeurs et aux personnes bénéficiant de l'aide sociale), tandis que les établissements qui offrent des postes à long terme insèrent prioritairement les bénéficiaires d'une rente d'invalidité¹⁷ (cf. tableau 1).

Le cas des bénéficiaires de l'aide sociale est révélateur de la distinction nette entre une approche romande de l'insertion, qui privilégie le modèle des entreprises passerelles, et une approche suisse alémanique (préconisée par les membres de l'ASSOF), où prévaut la philosophie de l'emploi durable¹⁸. Les quatre entreprises qui proposent des emplois durables à ce type de personnes (Dock Gruppe, Velostation, Ding-shop et fiwo) sont, de fait, toutes en Suisse alémanique.

¹⁵ La seule exception est le cas d'*Ok-Forêt*, qui insère exclusivement d'anciens prisonniers qui n'entrent dans aucune catégorie administrative particulière et ne bénéficient d'aucune prestation sociale.

¹⁶ C'est par exemple le cas de l'association *fiwo* et du projet *Ding-Shop*, tous deux créés pour insérer des bénéficiaires de l'aide sociale, mais qui, en raison d'un manque de personnel, se sont vus contraints d'employer d'autres types de travailleurs, ou encore de la *Fondazione Diamante* à Lugano, un institut pour invalides qui, au cours des dix dernières années, a commencé à proposer quelques postes à des personnes sans emploi.

¹⁷ En Europe aussi, la majeure partie des entreprises sociales proposent des emplois temporaires. Toutefois, la situation varie en fonction du pays considéré : en Suède, en Belgique, en Italie et en Finlande, la majorité des travailleurs est insérée dans un cadre à durée indéterminée, tandis qu'en Allemagne, au Portugal, en Irlande et en France, c'est la logique de la passerelle qui prévaut (cf. Defourny et Nyssens, 2006 : 16 ; Borzaga et Loss, 2006 : 183-184).

¹⁸ L'association ASSOOF définit les entreprises sociales comme suit : « Les entreprises sociales sont des établissements qui poursuivent à la fois deux objectifs entrepreneuriaux : une grande partie de leur personnel est constituée de personnes handicapées ou défavorisées sur le marché du travail, auxquelles elles offrent une vraie chance d'intégration, au milieu de collègues pleinement performants sur le marché. Dans le même temps, l'entreprise travaille selon des principes de rentabilité économique, en cherchant à réaliser des bénéfices qu'elle ne distribue pas, mais qu'elle réinvestit dans la société. Tous les employés jouissent d'un contrat de travail de durée indéterminée et du droit à un salaire conforme aux niveaux de salaires locaux dans la branche concernée. Afin de rester compétitive, l'entreprise sociale a besoin d'une compensation financière correspondant aux performances réduites de ses employés et à ses frais de personnel. Après une phase de démarrage, cette compensation de la part des pouvoirs publics devrait se monter, au maximum, à 50 % des recettes de l'entreprise sociale, l'autre moitié devant être réalisée au moyen de la vente des produits et services sur le marché » (cf. http://www.swissocialfirms.ch/die-sozialfirma/sozialfirma-definition-der-assoof_d-f-i_mit-logo.pdf).

Tableau 1 Répartition des structures en fonction de la durée de la période d'insertion et de la catégorie de personnes insérées

Principale catégorie de public		EMPLOI STABLE		EMPLOI TEMPORAIRE
Invalides	13	86,7 %	2	13,3 %
Bénéficiaires d'indemnités de chômage	0	0,0 %	7	100,0 %
Bénéficiaires de l'aide sociale	4	23,5 %	13	76,5 %
Anciens prisonniers	0	0,0 %	1	100,0 %
TOTAL	17	42,5 %	23	57,5 %

Le type de contrat et le mode de rémunération ont un lien direct avec le statut juridique des travailleurs insérés.

Dans les entreprises qui insèrent des bénéficiaires d'une rente d'invalidité, les rapports de travail sont en général régis par un contrat de travail de durée indéterminée. Le salaire est fixe et marginal par rapport au montant de la rente d'invalidité. Avec un montant brut médian de 4 francs de l'heure, le salaire représente 25% à 50% des revenus de la personne invalide¹⁹.

Les chômeurs qui bénéficient des indemnités prévues par la loi fédérale (LACI) ne perçoivent aucune compensation de la part des établissements d'insertion. Dans ce cas, les activités d'insertion ne sont pas régies par un contrat de travail, mais par un programme promu par l'administration publique²⁰.

En ce qui concerne les structures qui insèrent des personnes tributaires de l'aide sociale (ou celles touchant un revenu minimum), la situation est très contrastée. Dans un tiers des établissements, les personnes suivent un programme public d'insertion (temporaire) sans versement d'un salaire et continuent de percevoir l'aide sociale, à laquelle vient en général s'ajouter un « supplément d'intégration ». Un autre tiers des entreprises fournit un contrat de travail à ses travailleurs (d'une durée maximale de 12 mois), mais ces derniers perçoivent un salaire « subventionné », c'est-à-dire régi et financé par le public (en remplacement ou en complément de l'aide sociale)²¹. Parmi les structures restantes, 9 versent une indemnité ou une partie de salaire dont elles assument la charge et qui atteint un montant médian de 9 francs de l'heure. Une grande partie de ces entreprises insèrent des personnes bénéficiant de l'aide sociale sur une période limitée (jusqu'à 12 mois), mais, à l'intérieur de cette catégorie, il se trouve aussi des structures (par exemple *Ding-Shop* et *fiwo* dans le canton de Thurgovie) qui insèrent des travailleurs pour une durée indéterminée, avec une augmentation du salaire au fil du temps, en fonction de la capacité de travail de la personne (dans ce cas, la collectivité publique, si d'un côté elle s'engage à verser une contribution aux entreprises, de l'autre,

¹⁹ Deux établissements (la *Federazione Ticinese Integrazione Andicap FTIA* et la *PRO Genève*) se distinguent par le versement d'un salaire mensuel supérieur à 2000 francs.

²⁰ Quelques personnes au chômage ont épuisé leurs droits aux allocations et aux prestations de l'assurance fédérale (ou alors n'y ont pas accès), et entrent ainsi dans des dispositifs cantonaux d'aide financière et d'insertion. Le canton de Genève a lancé ce qu'on appelle les « emplois de solidarité », dont le coût salarial (d'environ 3000-4000 francs par mois) se répartit entre le canton et les employeurs.

²¹ Le choix, pour l'établissement public, entre le versement direct de la prestation sociale et le financement d'un salaire « subventionné » est lié à des questions inhérentes à l'assurance-chômage, dès lors que, dans le deuxième cas de figure, la personne avait la possibilité, après douze mois de cotisations sociales prélevées sur le salaire, de retourner dans le circuit du chômage. Cette éventualité est arrivée à échéance le 1^{er} avril 2011, avec l'entrée en vigueur de la 4^e révision partielle de la LACI.

elle est dispensée d'une partie des prestations sociales jusqu'à réaliser un gain complet pour les personnes très productives qui avoisinent, avec le temps, les salaires d'usage).

Enfin, 4 entreprises versent un salaire à des personnes sans toucher pour cela d'aide institutionnelle spécifique. Parmi ces dernières, il faut souligner l'expérience de l'Orangerie, qui a engagé 3 personnes pour une durée indéterminée et les a ainsi fait sortir du circuit de l'aide sociale, et d'Ok-Forêt, entreprise spécialisée dans l'insertion d'anciens prisonniers. Avec un salaire avoisinant 20 francs de l'heure, ces entreprises sont celles qui se rapprochent le plus des salaires d'usage.

Pour récapituler, à l'exception de quelques cas isolés, les contrats de travail correspondant à des rémunérations régulières ne sont pas si répandus dans le cas des personnes défavorisées : il existe une proportion importante de structures (40 %) qui ne verse aucune rétribution ou offre seulement un salaire « subventionné », tandis que les structures restantes versent surtout un salaire partiel (le plus souvent à des travailleurs en invalidité). Cette situation laisse entrevoir de forts potentiels d'amélioration, compte tenu du fait que le statut de travailleur salarié est une composante importante pour offrir aux personnes défavorisées la possibilité de s'identifier et une conscience de leur dignité, qui constituent une réelle perspective de réalisation de leur intégration.

2.5 *Dimension sociale des organisations*

La connotation sociale et « assistancielle » est commune à presque toutes les structures ; c'est ce qui les distingue le plus des entreprises privées à but lucratif.

En premier lieu, la visée sociale est réalisée directement à travers la production de biens et de services d'intérêt général. Il est intéressant de souligner que la majeure partie des structures (62 %) ne se limitent pas à offrir un emploi à des personnes défavorisées en leur permettant d'accéder au marché du travail, mais qu'elles fournissent à leur public et/ou au territoire où elles sont implantées une vaste gamme de services sur le plan social, de la formation ou de l'environnement. Ces structures sont en général des entreprises « multi-produits », mais (en l'absence d'une comptabilité analytique) cette caractéristique rend plutôt difficile d'établir leur taux effectif d'autofinancement. Parmi les prestations plus répandues, il faut citer les services au contenu environnemental marqué ; ces prestations sont proposées conjointement avec l'insertion par le travail de personnes défavorisées que l'on emploie à la collecte (d'objets usagés), au recyclage, à la vente de matériaux usagés ou encore à la récupération de déchets (16 cas dénombrés)²². Il faut également citer les services de logement ou de loisirs, fournis principalement par les structures qui travaillent avec des personnes invalides (14 cas), les cours de formation et de recyclage professionnel destinés principalement aux personnes sans emploi (12 cas), ainsi que le conseil social et le soutien en matière de placement (11 cas)²³.

En second lieu, la dimension sociale se traduit par l'accompagnement psychosocial et l'encadrement professionnel. La majorité des entreprises sociales (80 %) élaborent des formes de prise en charge en leur sein. A l'inverse, seules neuf structures déclarent « externaliser » l'activité de formation et l'assistance psychosociale. Par rapport aux entreprises traditionnelles, l'une des spécificités du modèle de l'entreprise sociale suisse est la présence d'un nombre important de travailleurs ayant une formation spécifique dans le domaine social qui, à côté de l'activité de production et dans le souci de se conformer à une réglementation

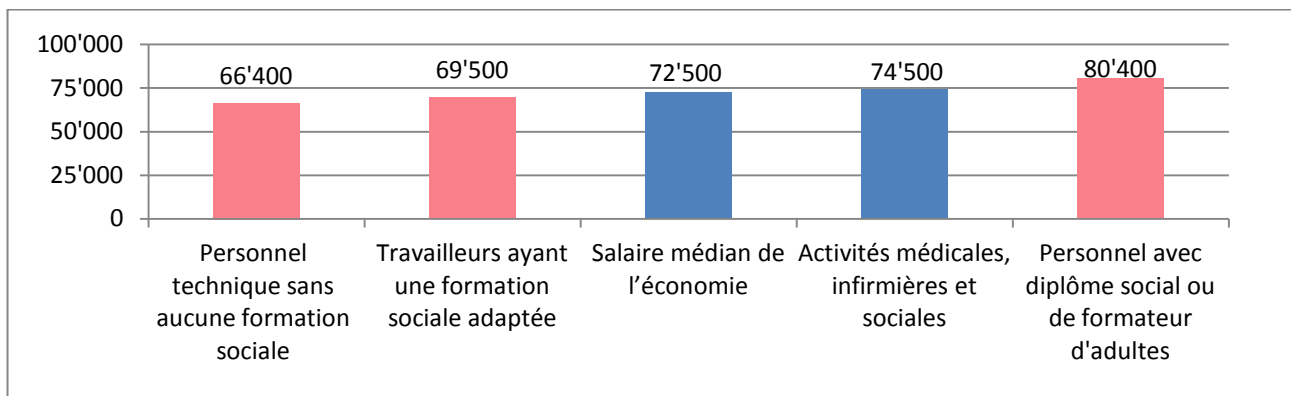
²² L'Association *Réalise* de Genève est aujourd'hui le plus grand revendeur de matériel informatique usagé en Suisse. D'autres prestations de type « vert » sont la mise à disposition gratuite, par *Ding-Shop*, de bicyclettes près de la gare ferroviaire de Sirmach ou encore l'utilisation par *fiwo* (canton de Thurgovie) d'énergie exclusivement hydraulique et du chauffage au bois.

²³ Les deux associations qui touchent le plus d'utilisateurs pour ces services accessoires sont la *Fondation Le Relais* (canton de Vaud), qui est reconnue pour son expérience dans la lutte contre l'exclusion et les dépendances, et propose une gamme étendue de prestations de type résidentiel et ambulatoires à environ 1100 personnes par an, et l'*Association VAM* de Guin, qui offre régulièrement des cours ciblés dans le domaine du bilan personnel, des techniques de recherche d'emploi ainsi que des cours de langue à environ 900 personnes sans emploi.

bien précise, sont appelés à remplir également des missions d'assistance psychosociale. A côté des 8000 personnes défavorisées, travaillent environ 1200 « professionnels » qui se répartissent entre titulaires d'un diplôme dans le secteur social ou de formateur d'adultes, des techniciens sans formation dans le domaine social ou alors ayant suivi une formation sociale adaptée, ou encore du personnel administratif. Si l'on prend en compte l'ensemble des structures, les professionnels diplômés du secteur social et les formateurs représentent pratiquement 40 % du personnel encadrant (dans les structures qui opèrent principalement ou exclusivement avec des personnes invalides, cette proportion se monte à 60 %) ²⁴.

La formation du personnel se reflète dans l'échelle des salaires. Comme le montre la fig. 2, la formation spécifique de type social est reconnue et récompensée par des conditions salariales meilleures (valeur médiane équivalente à environ 80 000 francs/an) par rapport à celles du personnel technique et à celles des agents avec une formation adaptée (respectivement de 66 000 et 69 000 francs/an). Par rapport aux salaires médians de l'économie suisse (prise dans son ensemble) et à ceux concernant la catégorie de personnel salarié employé dans le secteur des « activités médicales, infirmières et sociales », le salaire des techniciens et du personnel au bénéfice d'une formation adaptée s'avère être légèrement inférieur, tandis que celui des travailleurs sociaux est supérieur.

Fig. 2 Rémunération annuelle brute versée au personnel et comparaison avec les valeurs médianes suisses (en francs)



Note : Pour les valeurs médianes suisses, voir Office fédéral de la statistique (<http://www.bfs.admin.ch>), données 2008.

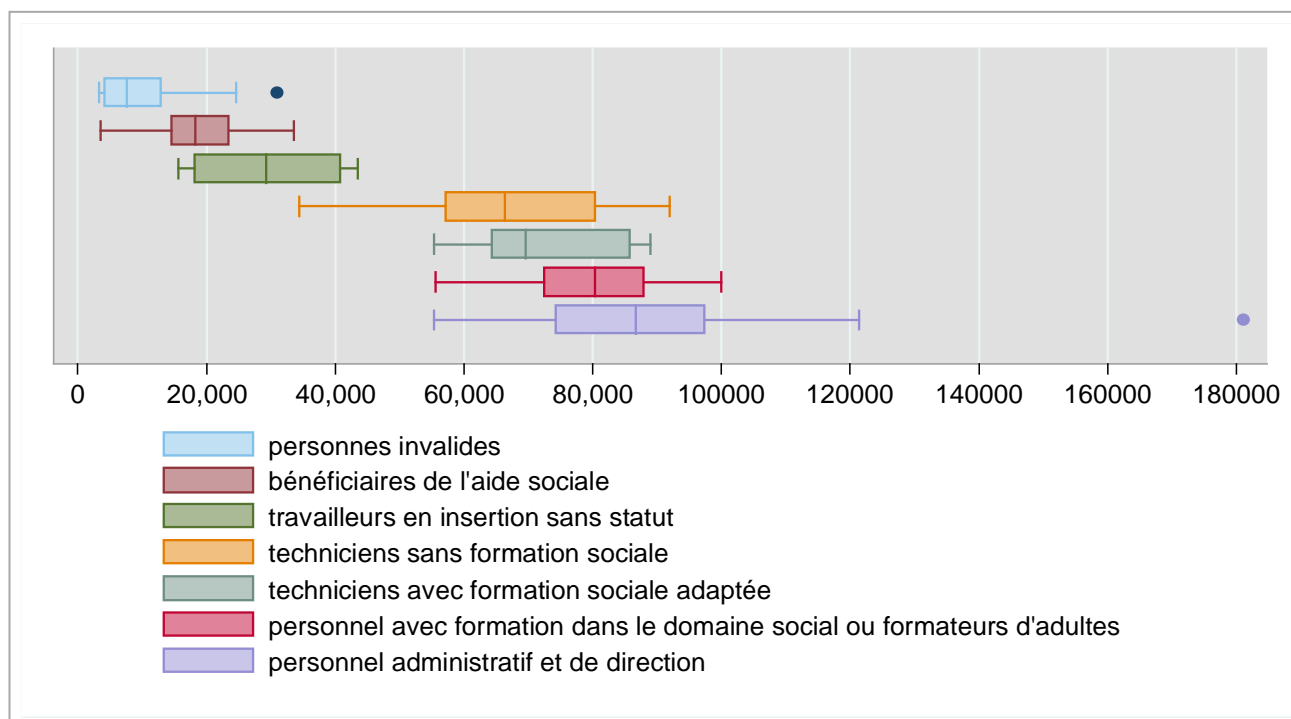
La structure salariale globale présente un écart assez important entre personnel encadrant et administratif et travailleurs défavorisés (cf. fig. 3), contrairement à ce qu'on observe dans d'autres contextes comme celui des coopératives sociales italiennes de type B, où la structure salariale est plutôt plane.

Enfin, un dernier élément important concernant la spécificité des entreprises sociales suisses (de manière comparable à ce qui se passe sur le marché protégé) ressort des proportions respectives de travailleurs défavorisés et de professionnels. La proportion des travailleurs défavorisés sur le total du personnel équivaut à 80 %, ce qui implique en moyenne un professionnel pour quatre travailleurs en insertion (avec deux professionnels pour chaque travailleur défavorisé, la situation est inverse dans les coopératives sociales italiennes, ce qui a des conséquences évidentes sur le niveau de productivité dans les deux contextes). L'entreprise *Teen Service*, dont les travailleurs sont répartis de manière équitable entre défavorisés et non défavorisés (1:1), est la seule à se démarquer ²⁵.

²⁴ A la différence d'autres pays, les entreprises sociales suisses ont majoritairement recours à la force de travail plutôt qu'au bénévolat, qui représente à peine 0,2 %. Le taux de travail bénévole est probablement sous-estimé, dans la mesure où beaucoup de structures déclarent bénéficier de contributions importantes sous forme d'activité bénévole au niveau de la direction (membres du comité, directeurs, présidents, etc.), que l'enquête ne prend pas en compte.

²⁵ Le rapport entre le nombre de travailleurs défavorisés et les professionnels augmente jusqu'à 7:1 dans les structures qui travaillent majoritairement avec des chômeurs.

Fig. 3 Rémunération annuelle brute des personnes défavorisées, des agents et du personnel administratif



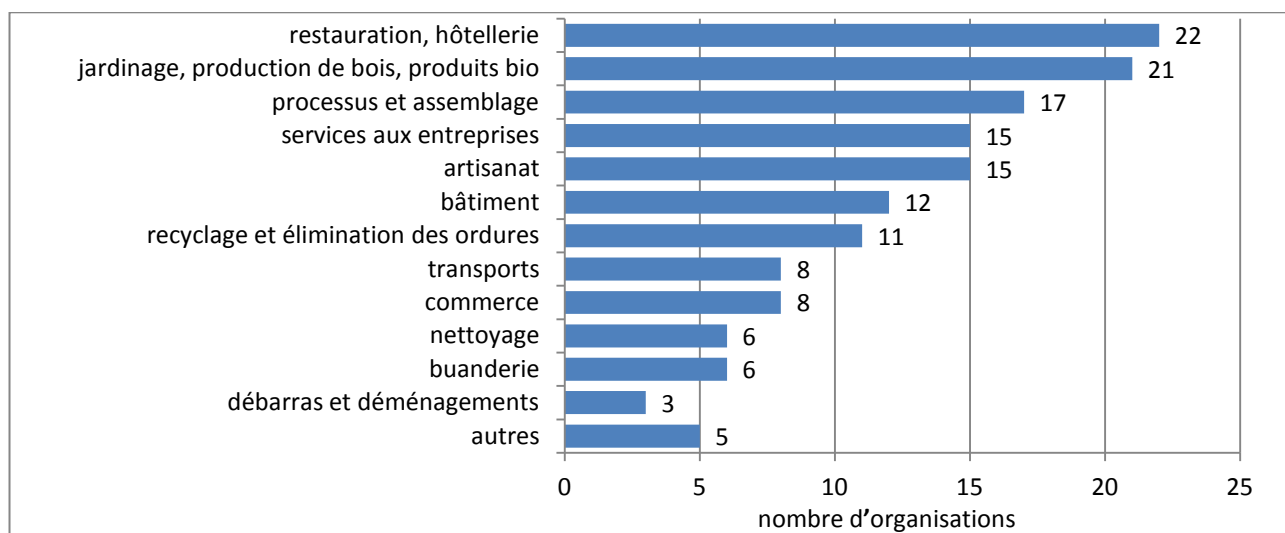
2.6 *Activité de production et orientation au marché concurrentiel*

En ce qui concerne l'activité de production, il ressort de l'enquête que la majorité des organisations recensées exercent une activité de production diversifiée dans plusieurs secteurs économiques, pour offrir aux bénéficiaires un choix étendu de professions et faire face aux incertitudes de chaque secteur (cf. Dunand et Du Pasquier, 2006). Quelques secteurs (comme la restauration, le secteur « vert », l'assemblage, les services et l'artisanat) semblent se prêter particulièrement bien à l'emploi de travailleurs défavorisés (fig. 4), et le chiffre d'affaires est réalisé principalement auprès d'une clientèle privée (95 %), à la différence de plusieurs pays européens dans lesquels beaucoup de prestations sont fournies au secteur public²⁶.

L'activité de production ne s'inscrit pas toujours à l'intérieur du marché concurrentiel : un tiers environ des entreprises ont des interdictions explicites de concurrence qui en limitent la marge de manœuvre et la liberté entrepreneuriale. Le problème de la concurrence concerne plus particulièrement les entreprises liées au dispositif de l'assurance-chômage. Les organisations qui insèrent exclusivement des personnes au bénéfice de l'aide sociale sont plus libres d'entrer dans des marchés concurrentiels, mais la thématique de la concurrence est présente aussi chez ces entreprises, dont quelques-unes, pour réduire le problème, choisissent d'opérer dans des secteurs de niche qui ne sont pas intéressants pour le marché traditionnel²⁷.

²⁶ Les seules exceptions sont constituées par l'entreprise Orangerie, la VAM et la fondation Wendepunkt, qui réalisent une part importante de leur chiffre d'affaires avec des clients publics.

²⁷ Nous nous référons en particulier : (1) à la société *The Büz*, qui a restauré un hôtel abandonné dans un coin perdu de la commune de Kriens (l'hôtel-restaurant Sonnenberg), lequel ne représente pas un nouveau concurrent dans le secteur hôtelier ; (2) à l'association *fiwo*, qui promeut le travail de la laine de mouton indigène (une activité qui se perd) pour en tirer des produits de marché comme des panneaux isolants, des rembourrages de duvets et de coussins, et des produits ménagers. Une logique similaire inspire les entreprises actives dans le recyclage.

Fig. 4 Distribution des organisations par secteurs économiques (plusieurs réponses possibles)

2.7 Ressources économiques et taux d'autofinancement

En Suisse, les entreprises sociales se caractérisent par la multiplicité des sources de financement, phénomène appelé « hybridation des ressources » (*resource hybridization*, cf. Gardin, 2006). Les organisations ont un modèle de financement qui combine essentiellement redistribution étatique (recettes sous forme de subventions publiques, 57 %) et marché (41 %, provenant surtout de ventes au secteur privé). Les ressources provenant de dons et de la philanthropie sont plutôt limitées (2 %).

Ressources économiques

A. Produits de la vente

A l'exception de quelques valeurs atypiques, avec des produits très élevés, ces recettes sont inférieures à 3 millions de francs par an dans la grande majorité des cas (85 %), avec une valeur médiane de 750 000 francs.

B. Subventions publiques

38 organisations perçoivent des subventions publiques directes, une structure perçoit uniquement un subside indirect, et une entreprise sociale ne touche aucune subvention publique. Unique cas de modèle presque entièrement autofinancé, *Ok-Forêt* ne bénéficie d'aucun subside public régulier et cherche en même temps à payer des salaires proches de ceux pratiqués usuellement. Cette association, active dans le secteur « vert », parvient (non sans difficulté) à couvrir ses frais de gestion par les produits de la vente, en réduisant au minimum ses frais d'administration et en fonctionnant avec un comité bénévole.

Subventions directes

Les subventions directes sont principalement de deux types :

- Financement des frais de prise en charge (salaire du personnel et autres frais de gestion). Il s'agit du modèle le plus fréquent (présent dans 37 entreprises). La subvention est du ressort de la Confédération (pour les organisations qui insèrent des chômeurs ou les établissements pour invalides pour lesquels, au moment de l'enquête, la nouvelle péréquation financière RPT n'était pas encore entrée en vigueur), des cantons (pour les entreprises qui insèrent des bénéficiaires de l'aide sociale en Suisse romande et au Tessin et pour quelques établissements pour invalides), ou des communes (pour les organisations qui insèrent des personnes assistées en Suisse alémanique). Pour ce qui est des modalités d'affectation des contributions publiques, le modèle de couverture du déficit est devenu beaucoup moins courant (il est lié en général à la réinsertion

des chômeurs) par souci de rationaliser les dépenses publiques et de réorienter l'Etat social dans un sens « managérial ». Toujours plus répandu, au contraire (80 % des cas), est le recours à des formes de contrats qui définissent préalablement, à titre de devis, une contribution fixe ou un tarif standard par personne insérée (la première prédomine dans le financement des établissements pour invalides, tandis que les tarifs sont utilisés dans les mesures actives en faveur des personnes sans emploi). Cela implique de fait la prise d'un risque entrepreneurial de la part des structures (en cas de pertes annuelles dues à des coûts supérieurs aux prévisions) et constitue une incitation modérée à rester attentif à l'efficacité économique. Quelques organisations (5) présentent des modalités de financement public mixtes, qui varient en fonction de la catégorie de personnes insérées. Un tiers des organisations, enfin, n'ont pas la possibilité de capitaliser les excédents.

- Financement des salaires des travailleurs défavorisés (ou d'une partie de ces salaires). L'entreprise *Dock-Gruppe* ne bénéficie d'aucune subvention pour les frais de prise en charge, mais touche une contribution qui rembourse intégralement les salaires versés aux travailleurs insérés. Cette forme de financement est présente aussi, bien qu'en mesure limitée, dans d'autres organisations pour des catégories spécifiques de travailleurs défavorisés.

Subventions indirectes

Dans l'évaluation de la composition effective des ressources, il est juste de tenir également compte des importantes subventions indirectes liées aux économies rendues possibles par le financement public d'une partie ou de la totalité du coût du travail des personnes défavorisées insérées (dans la mesure où les travailleurs non salariés ou à très bas coût sont majoritaires). A l'exception des rares organisations qui versent un salaire proche de celui qui est pratiqué ordinairement, les personnes insérées, même si elles n'atteignent pas une pleine capacité productive, représentent pour les organisations une main-d'œuvre gratuite ou presque. La valeur moyenne de ces subventions indirectes est de près de 300 000 francs par an (pour les hypothèses adoptées dans le calcul, voir Crivelli et al., 2011, p. 114).

Autres avantages publics

Enfin, 60 % des organisations bénéficient d'autres avantages publics implicites, difficiles à quantifier, comme l'exonération fiscale ou l'exemption d'autres paiements, la fourniture de locaux ou l'attribution préférentielle de mandats de travail.

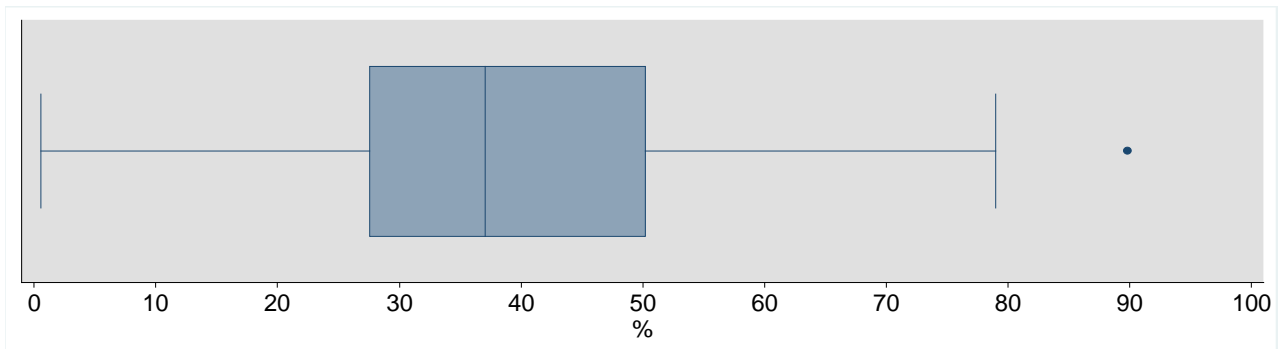
C. Ressources provenant de dons ou de la philanthropie

En plus des ressources de la redistribution et du marché, les entreprises sociales suisses bénéficient aussi, bien que dans une mesure marginale, de ressources provenant de donations (dans 70 % des cas) ou du travail bénévole (pour seulement dix d'entre elles).

Taux d'autofinancement

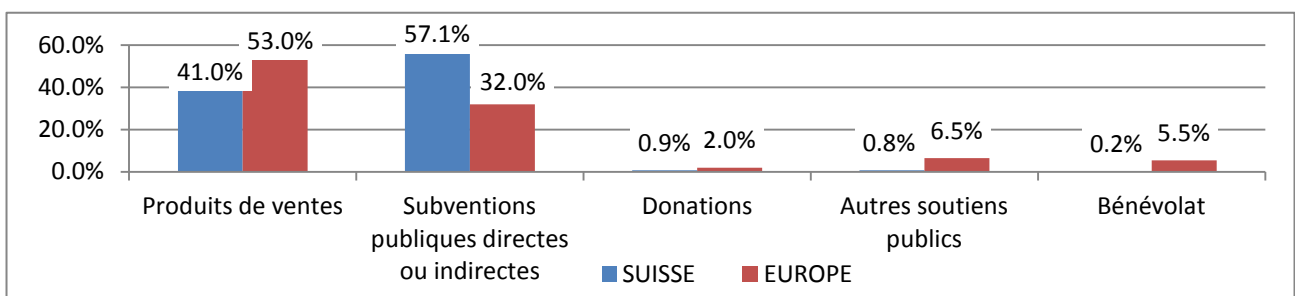
Avec un taux d'autofinancement moyen de 40 %, les entreprises sociales suisses assument un taux de risque économique qui reste relativement modeste (cf. fig. 5). Les ressources issues du marché dépassent les 50 % dans douze cas seulement. On trouvera dans Crivelli et al. (2011, p. 115)²⁸ les hypothèses de travail qui ont servi à calculer le taux d'autofinancement. La faiblesse de ce taux tient à ce que les recettes sont constituées en majorité de subventions publiques (permanentes qui plus est), ce qui assure une stabilité institutionnelle et économique non négligeable à la plupart des organisations. Par rapport à ce qu'on enregistre dans d'autres pays européens, les subventions publiques (directes et indirectes) versées à ces organisations sont supérieures à la moyenne.

Fig. 5 Taux d'autofinancement

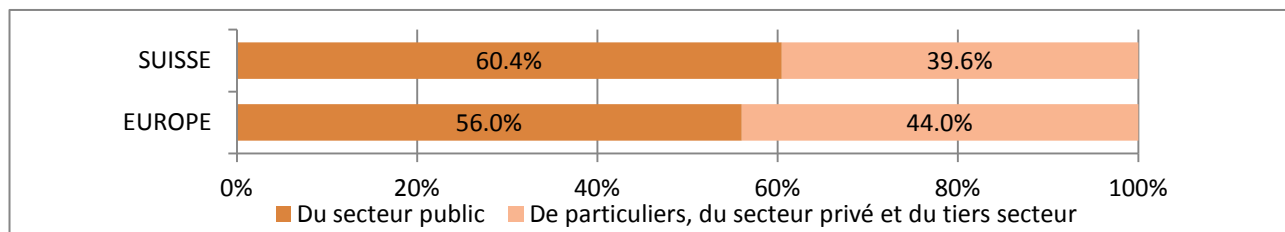


En Europe, cependant, les entreprises sociales réalisent un pourcentage plus important de leur chiffre d'affaires dans le secteur public, en participant à des adjudications et en fournissant des biens et services à l'administration publique (20 % des ressources totales, contre 2 % en Suisse). La différence suffit à rééquilibrer la combinaison de financement public-privé, si bien que la principale différence entre la Suisse et l'Europe ne se situe pas tant dans le niveau que dans la modalité des contributions publiques : dans les autres pays d'Europe, les entreprises sociales absorbent des ressources publiques également par l'activité de vente et de fourniture de services à l'Etat, alors qu'en Suisse la modalité du subventionnement domine (cf. fig. 6).

Fig. 6 Provenance des ressources économiques en Suisse et en Europe



²⁸ Le taux d'autofinancement correspond à la part du chiffre d'affaires dans la totalité des coûts (y compris les coûts cachés, correspondant aux salaires des personnes défavorisées que l'organisation ne paie pas mais qui sont subventionnés par les pouvoirs publics). La faible taille de l'échantillon ne permet pas de faire inférence statistique en construisant un modèle explicatif multivarié du taux d'autofinancement. Les seuls facteurs qui influencent (ponctuellement) le taux d'autofinancement de façon significative sont : (a) l'insertion de chômeurs en tant que catégorie principale, (b) l'interdiction (partielle ou totale) de concurrencer le marché, et (c) la fourniture de services sociaux, trois éléments qui induisent des taux d'autofinancement de respectivement 19, 22 et 18 points de pourcentage de moins que les autres organisations ; (d) l'entière autonomie organisationnelle, en revanche, coïncide avec un taux d'autofinancement dépassant de 23 points la valeur médiane de l'échantillon (mais cinq cas seulement présentent cette caractéristique).



Note : Pour les données européennes, Gardin (2006 : 115 et 121).

2.8 Gouvernance

Parmi les organisations qui ont participé à l'enquête, la proportion de celles qui ont une composition *multi-stakeholder* est importante (env. 40 %). Les porteurs d'intérêts les plus influents au niveau de la direction sont des acteurs extérieurs à l'organisation (en général experts), des représentants des pouvoirs publics et d'organisations sans but lucratif. Par rapport au contexte européen, la proportion d'acteurs extérieurs est plus importante et les catégories « personnes défavorisées » et « employés » sont sous-représentées, de même que les représentants du secteur privé, tandis que les travailleurs bénévoles et les consommateurs sont presque complètement absents (Campi, Defourny et Grégoire, 2006).

Etant donné que la plupart des organisations ont des formes juridiques typiques du secteur sans but lucratif (associations et fondations) ou adoptent le statut de société coopérative, les règles de gouvernance du processus décisionnel se basent généralement sur le principe « une personne, une voix » et s'inspirent donc de mécanismes démocratiques (même les rares sociétés à responsabilité limitée n'ont pas une direction basée sur la propriété du capital).

Pour ce qui est de la participation, les sociétés interrogées se caractérisent par une attention limitée à la participation des travailleurs défavorisés (seules quatre organisations déclarent avoir des formes de représentation directe ou indirecte pour cette catégorie dans les organes dirigeants ou dans la base sociale) comme des employés (les employés sont tout de même représentés d'une manière ou d'une autre dans treize cas)²⁹.

Bien que des réflexions sur la nature participative se mènent depuis longtemps dans la littérature européenne (Borzaga et Mittone, 1997 ; Gui, 1991 ; Pestoff, 1995 ; Middleton, 1987 ; Cornforth, 2003 ; Fazzi, 2007 ; Campi, Defourny et Grégoire, 2006 ; Depedri, 2007)³⁰, seules 10 % des organisations interrogées considèrent que cet aspect est très important. Ce résultat met en évidence une des principales différences entre la réalité suisse et la réflexion et les pratiques plus innovantes rencontrées en Europe.

Le souci assez peu répandu pour la participation du personnel défavorisé à la prise de décisions dans l'entreprise concorde avec la pratique des *Work Integration Social Enterprise* européennes (Campi, Defourny et Grégoire, 2006 : 39 ; Hulgard et Spear, 2006 : 105), dans lesquelles le caractère temporaire du projet d'insertion et les difficultés sociales des personnes insérées ne permettent pas une implication effective des travailleurs défavorisés. En même temps, il est important de souligner que la rareté de la participation ne caractérise pas uniquement les organisations qui pratiquent une activité d'insertion limitée dans le temps, mais se retrouve dans tous les types d'organisation examinés dans la présente recherche. La

²⁹ Font exception la FTIA du canton du Tessin, qui a quelques usagers dans la base sociale, et la coopérative Clic, dont tous les membres sont des employés.

³⁰ Bien que, dans un tel mode de gouvernance, le processus décisionnel risque d'être plus complexe et plus conflictuel, la capacité de faire coexister des intérêts divers peut présenter de nombreux avantages, par ex. favoriser une médiation entre les points de vue conflictuels des partenaires, assurer à l'organisation – grâce à la participation des acteurs publics – les ressources et la légitimation requises, accélérer les ajustements nécessités par la demande du marché, ou réduire le risque de conflits externes.

Suisse se différencie des WISE européennes par un autre aspect (Campi, Defourny et Grégoire, 2006 : 39) : dans ces dernières, les catégories qui ont le plus d'influence dans la gouvernance sont les employés (en Belgique, en Finlande, en Italie et en Suède) ou les bénévoles (comme en Allemagne, en Espagne et en France), deux groupes peu présents dans le contexte suisse.

2.9 Quatre types d'entreprise sociale

L'analyse des questionnaires a révélé une telle richesse et une telle diversité dans les histoires et les modèles de gestion des organisations examinées que toute généralisation serait difficile, voire arbitraire. On a néanmoins cherché à regrouper les diverses initiatives en un nombre restreint de *clusters*, sur la base des principaux critères de classification adoptés pour les *Work Integration Social Enterprises* européennes (cf. Davister, Defourny et Grégoire, 2003) : l'objectif de l'insertion (passerelle vers le marché ordinaire du travail ou intégration professionnelle durable), le statut des travailleurs (politiques contractuelles et de rétribution), les catégories de travailleurs défavorisés et la typologie des ressources engagées³¹. A ces critères ont été ajoutées une série d'autres caractéristiques distinctives³². Les principaux types identifiés sont au nombre de quatre :

TYPE 1 : Entreprises sociales qui insèrent principalement des invalides (15 entreprises)

Il s'agit du groupe le plus fourni, constitué d'entreprises fortement spécialisées dans l'insertion de personnes handicapées (les troubles psychiques dominant, suivis par les atteintes à la santé physique et par les maladies mentales). Présentes dans les trois régions linguistiques, ces organisations sont nées pour la plupart avant les années 90 (73 %). Les principaux initiateurs sont des particuliers et des organisations sans but lucratif. La forme juridique de la fondation est la plus courante dans ce groupe (67 %), suivie par l'association (27 %). Les entreprises ont une taille variable (de 20 à 450 bénéficiaires), mais après les années 90, seules des organisations petites ou moyennes (jusqu'à 70 bénéficiaires) naissent dans ce secteur. Presque toutes (87 %) engagent les bénéficiaires sur la base d'un contrat de travail de durée indéterminée, avec pour objectif une intégration professionnelle durable au sein de l'entreprise sociale. Le salaire est en règle générale fixe mais accessoire, en ce sens qu'il se combine avec la rente d'invalidité. La valeur de la rémunération est inférieure à 5 francs de l'heure dans la majorité des entreprises (80 %). Le rapport numérique entre les usagers et les professionnels – constitués principalement de collaborateurs ayant une formation sociale spécifique ou adaptée – est de 4:1 (valeur médiane). A l'exception de quatre entreprises spécialisées dans un seul secteur économique (généralement la restauration), la production englobe dans la majorité des cas (73 %) divers secteurs (à part la restauration, nous trouvons les services aux entreprises, les activités d'assemblage et le secteur « vert »). Cette diversification de la production est un trait commun à tous les types d'entreprise sociale. L'activité de production se tourne vers le marché concurrentiel (80 % des cas) et la valeur médiane de l'autofinancement est de 45 %. Outre l'activité d'insertion, 60 % des organisations offrent aussi une palette d'autres services d'intérêt collectif (le plus souvent des services de logement et de loisirs destinés aux personnes défavorisées). Presque toutes ces entreprises se considèrent aujourd'hui entièrement (67 %) ou partiellement (27 %) comme des entreprises sociales.

TYPE 2 : Réinsertion temporaire de personnes sans emploi, ES nées avant les années 90 (9 entreprises)

Toutes basées en Suisse latine, la plupart avec le statut d'association (78 %), ces organisations se vouent principalement à des personnes sans emploi (chômeurs, bénéficiaires de l'aide sociale, détenus), sans pour autant, en principe, se spécialiser dans une seule catégorie d'usagers. De dimension variable (de 12 à 500

³¹ Il n'a pas été possible d'analyser en profondeur le critère touchant les types de formation professionnelle adoptés par les entreprises sociales. Nous pouvons cependant souligner que les initiatives sont très hétérogènes à ce point de vue également : quelques organisations consacrent en effet beaucoup de temps à des modules de formation *off the job*, tandis que d'autres limitent leur « offre » à l'activité de production et à la formation *on the job*.

³² Pour une vision synoptique des caractéristiques des quatre types d'entreprise sociale, voir le tableau en annexe.

bénéficiaires par année), ces organisations sont principalement promues par des citoyens et des organisations du tiers secteur ; les initiatives prises par des personnalités des milieux religieux y jouent aussi un rôle important. Elles offrent aux travailleurs une occupation de durée temporaire (qui varie en règle générale entre un et douze mois), avec pour but d'établir une passerelle vers le marché primaire du travail. En principe, les « engagements » sont réglés par un programme d'insertion organisé par les pouvoirs publics, sans droit à une rémunération de la part de l'entreprise (dans certains cas un contrat de travail est signé, mais le salaire est « subventionné », c'est-à-dire financé par la collectivité publique en lieu et place de la prestation sociale). Seul un dixième des personnes insérées (ce qui correspond à 70 postes à plein temps) touche une rétribution financée par l'organisation elle-même, d'une valeur oscillant entre 2 et 21 francs de l'heure. Le rapport numérique entre les bénéficiaires et le personnel encadrant est de 4:1 (valeur médiane), et les collaborateurs ayant un diplôme de travailleur social (ou de formateur d'adultes) ne sont majoritaires que dans 50 % des cas. 33 % des entreprises doivent respecter une obligation de non-concurrence partielle ou totale, et la valeur médiane de l'autofinancement se situe à 36 %. Les organisations qui offrent également d'autres prestations d'intérêt collectif sont majoritaires (78 %) et se concentrent surtout sur les services environnementaux et les services destinés aux personnes défavorisées (prestations de conseil, de santé et socio-sanitaires). Presque toutes les organisations considèrent qu'elles possèdent pleinement l'identité d'entreprise sociale (88 %), et pour la plupart dès leur fondation (67 %), la conception d'entreprise sociale étant liée pour elles presque uniquement à la poursuite d'une mission sociale.

TYPE 3 : Réinsertion temporaire de personnes sans emploi, ES nées après les années 90 (12 entreprises)

Ces organisations sont présentes dans tout le pays, avec un net rattrapage en Suisse alémanique (58 %). Comme dans le groupe précédent, ces organisations aussi sont de taille variable (de 35 à 1000 personnes par année) et se consacrent principalement à des personnes sans emploi (chômeurs, personnes assistées, détenus), en général sans être spécialisées dans une seule catégorie d'usagers. Ces entreprises offrent aux personnes insérées une occupation de durée limitée, généralement sans le versement d'une rétribution (là aussi, une exception est constituée par les 10 % des travailleurs à qui est versée une rémunération correspondant à 5-10 francs de l'heure). A la différence des organisations nées avant les années 90, on observe ici les premières tentatives d'adopter le statut de société (Sàrl surtout), même si les formes juridiques typiques du secteur sans but lucratif restent prédominantes (67 %). En ce qui concerne la genèse de ces organisations, à côté du rôle important pris par les particuliers, on enregistre aussi l'intervention des pouvoirs publics. Le rapport numérique entre les bénéficiaires et le personnel encadrant est de 6:1 (valeur médiane). Le recours à du personnel formé dans le domaine social ou éducatif diminue encore ; celui-ci ne forme la majorité que dans 17 % des cas. La proportion des entreprises qui doivent respecter une obligation de non-concurrence partielle ou totale atteint les 58%, tandis que la valeur médiane de l'autofinancement est de 30 %. La palette des services offerts est variable : 42 % se concentrent sur la réinsertion professionnelle, tandis que 58 % fournissent aussi d'autres prestations d'intérêt collectif. Presque toutes les organisations estiment qu'elles ont l'identité d'entreprise sociale dès leur fondation (82 %), mais une proportion importante d'entre elles hésitent à se considérer comme des entreprises sociales à part entière (67 %).

TYPE 4 : Réinsertion durable de personnes sans emploi, ES nées après les années 90 (4 entreprises)

Actives en Suisse alémanique, ces organisations sont issues principalement d'autres entités sans but lucratif. Elles partagent avec le groupe précédent une série de caractéristiques : il s'agit d'entreprises de taille variable (de 7 à 750 bénéficiaires par année), qui tendent à assumer les formes juridiques du code des obligations, et dans lesquelles le pourcentage du personnel au bénéfice d'un diplôme dans le domaine socio-éducatif ou de la formation est réduit ; le rapport numérique entre les travailleurs en insertion et les professionnels se fixe à 6:1, et on y constate une certaine réticence à se considérer comme une entreprise sociale au plein sens du terme (ce résultat doit toutefois être pris avec prudence étant donné le nombre limité de cas). Ce type d'entreprise se distingue cependant des deux précédents par le souci spécifique de réinsérer des bénéficiaires de l'aide sociale. En outre, le modèle d'insertion présente la particularité de viser l'offre de contrats de travail de durée indéterminée, avec le droit à un salaire conforme à ceux pratiqués

dans la branche et la région, obtenu grâce à la compensation par les pouvoirs publics de la capacité de travail réduite des personnes insérées (cf. Blattmann et Merz, 2009). Ce modèle salarial présente des potentialités indubitables, même s'il n'est appliqué pour le moment qu'à 5 % des travailleurs en insertion (la rétribution médiane tourne autour de 7 francs de l'heure). Une seule organisation déclare devoir opérer sur des marchés non concurrentiels, et la valeur médiane de l'autofinancement (statistiquement non significative vu le petit nombre de cas) est de 46 % pour ce groupe. Trois entreprises sur les quatre fournissent aussi d'autres prestations d'intérêt collectif ; il ne s'agit alors pas de services sociaux en faveur de personnes désavantagées, mais plutôt de services environnementaux liés à l'activité de réinsertion, ou d'activités d'aide au développement.

3 Conclusions : perspectives de développement des entreprises sociales en Suisse

Ce dernier chapitre propose quelques pistes de réflexion pour le développement du secteur des entreprises sociales dans notre pays.

3.1 Assouplissement de l'obligation de non-concurrence

Le degré d'autonomie et le taux d'autofinancement des entreprises sociales sont, en moyenne, relativement modestes. Certains voient dans la diffusion des entreprises sociales un facteur de concurrence déloyale vis-à-vis des entreprises traditionnelles, en particulier durant les périodes de crise économique. Dans la situation actuelle, les entreprises sociales n'opèrent pas toujours à l'intérieur du marché concurrentiel (dans 35 % des cas elles sont liées par une obligation formelle de non-concurrence, totale ou partielle, vis-à-vis des entreprises à but lucratif). L'interdiction de concurrence est un élément qui affaiblit l'autonomie et les perspectives d'autofinancement des organisations. Il paraît donc important d'envisager un assouplissement de cette obligation, afin de favoriser le développement du secteur des entreprises sociales en Suisse. Cependant, une interprétation plus souple de ce principe doit forcément, à notre avis, s'accompagner de l'abandon définitif des modalités de financement public basées sur la couverture du déficit et sur le subventionnement indirect des salaires des personnes insérées, et de la prise d'un risque économique réel de la part des entreprises, avec le paiement de salaires basés sur la productivité des travailleurs (condition nécessaire pour éviter des formes de concurrence déloyale et de dumping salarial)³³. Une telle évolution permettrait la conclusion de contrats publics de fourniture de biens et services d'intérêt collectif (*contracting out*), comme c'est déjà le cas dans d'autres pays d'Europe. Il paraît opportun d'opérer un changement dans la composition du personnel et de passer du modèle classique du « programme d'occupation » à des modèles prévoyant une majorité de collaborateurs « normaux » (aujourd'hui, le rapport numérique entre bénéficiaires et professionnels est de 4:1 en moyenne, alors qu'il est de 1:2 dans les coopératives sociales italiennes), afin d'assurer une meilleure intégration sociale des bénéficiaires, mais aussi une plus grande durabilité économique des projets. Il est cependant important de garantir que l'acceptation d'une contrainte économique plus grande soit compensée non seulement par un assouplissement de l'interdiction de concurrence, mais aussi par la possibilité de conserver les excédents (ou une partie d'entre eux) à l'intérieur de l'entreprise, afin de permettre plus de souplesse et une plus grande capacité d'investissement.

³³ Pour la rémunération du personnel encadrant, on pourrait envisager des modalités de financement public qui reconnaissent les activités de prise en charge psychosociale et de formation du personnel défavorisé, tandis que l'entreprise sociale serait tenue de garantir l'autofinancement de la part de salaire correspondant à l'activité de production.

3.2 *Capacité d'innovation pour répondre aux besoins émergents*

La grande majorité des initiatives lancées dans notre pays sont liées à l'objectif d'insertion par le travail, ainsi qu'au statut administratif particulier des bénéficiaires (les entreprises sociales engagent presque exclusivement des personnes relevant des principaux dispositifs de la sécurité sociale : invalides, chômeurs ou bénéficiaires de l'aide sociale). Par rapport à la situation actuelle, on peut entrevoir trois pistes de développement.

Pour ce qui est de l'objectif d'insérer les bénéficiaires de prestations sociales, une première perspective consiste dans l'expérimentation de modèles d'entreprise sociale *ad hoc* destinés à des personnes sans emploi pour lesquelles le besoin d'intégration deviendra de plus en plus urgent (nous pensons par exemple aux personnes assistées ou aux jeunes fortement marginalisés). Pour répondre de manière efficace aux besoins spécifiques des individus (réinsertion rapide sur le marché ordinaire du travail, insertion dans un parcours de formation professionnelle, besoin durable d'un emploi adapté à la situation personnelle), il importe de définir des modalités d'insertion et de financement public plus souples, qui échappent à la fragmentation et à la rigidité des dispositifs institutionnels actuels et qui permettent de coordonner les principaux régimes de sécurité sociale, au moins à l'échelon cantonal.

Un autre défi important auquel il faudra répondre est la réinsertion professionnelle de personnes qui ne rentrent pas ou plus dans les principaux dispositifs de la sécurité sociale ou qui n'y trouvent pas de réponse adaptée à leurs besoins. Nous pensons en premier lieu aux chômeurs en fin de droits qui ne parviennent pas à retrouver du travail à la fin du délai cadre et qui ne bénéficient d'aucun soutien public. D'une enquête que nous avons menée en Suisse italienne parallèlement à la présente étude, il ressort que c'est précisément les personnes appartenant à cette catégorie qui sont le plus désireuses de travailler dans une entreprise sociale, même à un salaire inférieur à celui perçu avant le chômage³⁴. Il y a aussi des personnes affectées d'atteintes que nous pourrions qualifier d'intermittentes, avec des périodes temporaires de difficulté ou de maladie qui alternent avec des périodes de récupération de la capacité de travail. Pour ces personnes, la ségrégation définitive dans un atelier protégé et le versement d'une rente à vie ne constituent pas une solution adéquate, mais une période de stabilisation et de réadaptation au travail est nécessaire, et elle pourrait par exemple avoir lieu dans une entreprise sociale. Les réformes récentes (et celles prévues pour un proche avenir) dans le domaine de l'assurance-invalidité, qui visent à éviter autant que possible le versement de rentes et à promouvoir des mesures de réinsertion professionnelle, créeront très certainement de nouvelles possibilités d'intervention.

La troisième perspective de développement, qui dépasse la mission d'insertion par le travail, a trait au champ d'action. Les entreprises sociales suisses se focalisent sur l'objectif d'insertion et ont à cet égard une pratique différente de celle d'autres pays d'Europe, dans lesquels la formule de l'entreprise sociale est souvent associée aussi à la fourniture de services aux personnes (par ex. des services éducatifs, de conseil social ou d'aide et de soins à domicile), ainsi qu'à des activités de défense de l'environnement et de développement local dans des régions écartées ou des quartiers urbains périphériques. On peut prévoir dans ces secteurs un besoin croissant d'intervention, qui nécessite cependant, en raison des insuffisances du marché et de la crise financière de l'Etat social, un plus grand développement du tiers secteur, et en particulier des formes innovantes d'entreprenariat social.

Pour favoriser le développement de l'innovation sociale, il est à notre avis essentiel de créer un cadre légal spécifique et un statut juridique approprié, qui reconnaisse les particularités du modèle d'entreprise sociale, autrement dit le mariage d'une finalité commerciale et d'un objectif explicite de production de biens et services d'intérêt collectif (un tel statut n'existe ni dans le code civil, ni dans le code des obligations).

³⁴ Pour plus de détails, voir le rapport complet (chap. 4).

3.3 Modèles plus participatifs pour la gouvernance des entreprises sociales

On constate aujourd'hui que certaines catégories de partenaires sont sous-représentées parmi les organes dirigeants des entreprises sociales suisses. En outre, seule une minorité d'organisations estime prioritaire de se doter de modèles de gouvernance élargie et participative.

La faible implication des travailleurs défavorisés correspond à la pratique des WISE européennes, qui donnent la priorité aux activités de production et d'insertion et qui renoncent à des formes de gouvernance participative en raison du caractère temporaire des emplois et des difficultés sociales des personnes insérées. Si cette réflexion se justifie pour certaines catégories (par ex. les invalides ou les jeunes en rupture), il nous semble indispensable d'introduire des modèles de gouvernance plus démocratiques et participatifs dans les organisations destinées aux personnes sans emploi, surtout si l'on vise à les réinsérer durablement.

Une plus grande participation d'autres catégories de partenaires, comme les employés, les bénévoles et les consommateurs, serait également souhaitable, en particulier si les entreprises sociales décidaient en Suisse aussi de se rapprocher du secteur des services à la personne, ou si elles se voyaient contraintes, pour jouir d'une plus grande autonomie en matière d'organisation et de décision, d'abandonner leur rapport symbiotique avec les pouvoirs publics. A notre avis, les entreprises sociales suisses devront elles aussi assumer à l'avenir des formes de gouvernance plus démocratiques, qui impliquent une multiplicité de catégories de partenaires et qui garantissent la poursuite d'une pluralité d'objectifs et d'intérêts (économiques, sociaux et politiques).

4 Bibliographie

- I. Blattmann, L., Merz, D. (2009), *Sozialfirmen. Plädoyer für eine unternehmerische Arbeitsintegration*, Zürich: Rüffer & Rubb.
- II. Borzaga, C., Defourny, J. (2001), *The emergence of social enterprise*, London: Routledge.
- III. Borzaga, C., Fazzi, L. (2011), *Le imprese sociali*, Roma : Carocci.
- IV. Borzaga, C., Loss, M. (2006), «Participants in European WISEs», in Nyssens, M. (a cura di), *op.cit.*, 169-194.
- V. Borzaga C., Mittone L. (1997), «The multistakeholder versus the non profit organization», Universtità di Trento, *Discussion Paper* n.7.
- VI. Bruni, L., Zamagni, S. (2009) (a cura di), *Dizionario di economia civile*, Roma: Città Nuova.
- VII. Bruni, L., Zamagni, S. (2007), *Civil economy*. Oxford: Peter Lang.
- VIII. Campi, S., Defourny, J., Grégoire, O. (2006), «Work integration social enterprises: are they multiple-goal and multi-stakeholder organizations?», in Nyssens, M. (a cura di), *op.cit.*, 29-49.
- IX. Cornforth, C.J. (2003) (a cura di), *The governance of public and non-profit organisations: What do boards do?*, London: Routledge.
- X. Crivelli, L., Bracci, A., Avilés, G. (2011), *I modelli di impresa sociale in Svizzera : risultati di un'indagine esplorativa condotta sul piano nazionale*, Manno : DSAS SUPSI.
- XI. Davister, C., Defourny, J., Gregoire, O. (2003), *Les entreprises sociales d'insertion dans l'Union européenne. Un aperçu général*, Emes Working Papers n. 03/11.
- XII. Defourny, J., Nyssens, M. (2006), *Defining social enterprise*, in Nyssens, M. (a cura di), *op.cit.*, 3-26.
- XIII. Depedri, S. (2007), «Le cooperative sociali tra single- e multi-stakeholder», in *Impresa sociale*, 3:36-58.

- XIV. De Jonckheere, C., Mezzena, S., Molnarfi, C. (2008), *Les entreprises sociales d'insertion par l'économique. Des politiques, des pratiques, des personnes et des paradoxes*, Genève: ies éditions.
- XV. Dunand, C., Du-Pasquier, A.-L. (2006), *Travailler pour s'insérer. Des réponses actives face au chômage et à l'exclusion : les entreprises de réinsertion*, Genève: ies éditions.
- XVI. Fazzi, L. (2007), *Governance per le imprese sociali e il nonprofit*, Roma: Carocci.
- XVII. Gardin, L. (2006), «A variety of resources mixes inside social enterprises», in Nyssens, M. (a cura di), *op.cit.*, 111-136.
- XVIII. Gui, B. (1991), «The Economic Rationale for the Third Sector», in *Annals of Public and Cooperative Economics*, 62,4: 551-572.
- XIX. Hulgard, L., Spear, R. (2006), «Social entrepreneurship and the mobilization of social capital in European social enterprises», in Nyssens, M. (a cura di), *op.cit.*, 85-108.
- XX. Kehrli, C. (2007), *Entreprises sociales en Suisse. Caractéristiques, Intérêt, Questions*, Lucerne: Editions Caritas.
- XXI. Middleton, M. (1987), «Nonprofit boards of directors: beyond the governance function», in Powell, W. (a cura di), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, New Haven, CT: Yale University Press, 135-149.
- XXII. Nyssens, M. (2006) (a cura di), *Social Enterprise. At the crossroads of market, public policies and civil society*, Londres and New York: Routledge.
- XXIII. OCDE (1999), *Les entreprises sociales*, Paris: Organisation de coopération et de développement économiques.
- XXIV. Pelligra, V. (2008) (a cura di), *Imprese sociali. Scelte individuali, interessi comuni*, Milano: Mondadori.
- XXV. Pestoff, V.A. (1995), «Local Economic Democracy and Multi-Stakeholder Cooperatives», *Journal of Rural Cooperation*, 23:151-167.
- XXVI. Yunus, M. (2010), *Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs*, New York: Public Affairs.
- XXVII. Zamagni, S. (2003), «Per un'economia civile nonostante Hobbes e Mandeville», *Oikonomia*, 3.

5 Annexes

Entreprises sociales d'insertion par le travail en Suisse : les quatre types principaux

	CLUSTER 1 Entreprises sociales qui insèrent principalement des invalides	CLUSTER 2 Entreprises sociales pour l'insertion temporaire de personnes sans emploi, fondées avant les années 90	CLUSTER 3 Entreprises sociales pour l'insertion temporaire de personnes sans emploi, fondées après les années 90	CLUSTER 4 Entreprises sociales pour la réinsertion durable de personnes sans emploi, fondées après les années 90
Nombre d'organisations	15	9	12	4
Principale catégorie de bénéficiaires	Invalides	Personnes sans emploi (chômeurs, bénéficiaires de l'aide sociale, prisonniers)	Personnes sans emploi (chômeurs, bénéficiaires de l'aide sociale, prisonniers)	Bénéficiaires de l'aide sociale
Spécialisées dans une catégorie particulière de bénéficiaires	Oui	Non	Non	Oui
Période de constitution	Avant les années 90 (73 %)	Avant les années 90	Après les années 90	Après les années 90
Régions linguistiques	Toutes	Suisse latine	Toutes	Suisse alémanique
Initiateurs	Particuliers et organisations à but non lucratif	Particuliers, organisations à but non lucratif et personnalités religieuses	Particuliers, entreprises publiques	Organisations à but non lucratif
Forme juridique	Fondations (67 %)	Associations (78 %)	Fondations et associations (67 %), avec l'apparition de sociétés	Associations (50 %), avec l'apparition de sociétés
Dimension	Variable (de 20 à 450 usagers)	Variable (de 12 à 500 personnes par année)	Variable (de 35 à 1000 personnes par année)	Variable (de 7 à 750 personnes par année)
Passerelle vers le marché primaire du travail	Non	Oui	Oui	Non
Salaires versés aux usagers	Oui	Non	Non	Oui (en principe)
Rapport bénéficiaires/ collaborateurs non défavorisés (médian)	4:1	4:1	6:1	6:1
Principale catégorie de collaborateurs non défavorisés	Avec formation sociale ou adaptée dans 64 % des cas	Avec diplôme de travailleur social ou de formateur dans 50 % des cas	Formation technique dans 83 % des cas	Formation technique dans 75 % des cas
Secteurs de production	Restauration, services aux entreprises, « vert » et assemblage	Tous	Activités d'assemblage, de recyclage, « vertes »	Tous
Pourcentage d'entreprises tenues de respecter une interdiction de concurrence	20 %	33 %	58 %	25 %
Taux (médian) d'autofinancement	45 %	36 %	30 %	46 %
Pourcentage d'entreprises qui fournissent aussi des services d'intérêt collectif	60 %	78 %	58 %	75 %

Pourcentage d'entreprises qui se considèrent comme des entreprises sociales à tous points de vue	67%	88%	33%	50%
Pourcentage d'entreprises qui se sont constituées en entreprise sociale au fil du temps	40 %	33 %	18 %	33 %

Organisations qui ont participé à l'enquête

SUISSE ROMANDE	Canton	
AVF - Journal Objectif Réussir	Fribourg	
Association Ateliers Phénix	Neuchâtel	www.ateliersphenix.ch
Association Ok-Forêt	Genève	
Caritas Jura	Jura	www.caritas-jura.ch
Croix-Rouge Genevoise - Sémestre de Motivation	Genève	www.croixrougegenevoise.ch
Association Tremplin	Valais	
L'Orangerie	Genève	www.lorangerie.ch
Polyval	Vaud	www.polyval.ch
Réalise - Entreprise d'insertion	Genève	www.realise.ch
Teen Services	Neuchâtel	www.teenservices.ch
A.R.T - Association pour la récupération et le travail (Job Eco SA)	Neuchâtel	
Fondation Le Relais	Vaud	www.relais.ch
FADS - Feu-Vert Entreprise	Neuchâtel	www.feauvert.ch
Fondation Les Oliviers	Vaud	www.oliviers.ch
Fondation Trajets	Genève	www.trajets.org
Fondation Le Tremplin	Fribourg	www.tremplin.ch
Job Service	Neuchâtel	www.job-service.ch
PRO Entreprise sociale privée	Genève	www.pro-geneve.ch
Fondation Foyer-Handicap	Genève	www.foyer-handicap.ch
CSP - La Joliette	Neuchâtel	www.joliette.ch
La Thune - Entreprise sociale	Valais	www.lathune.ch
SUISSE ITALIENNE		
Caritas Ticino	Tessin	www.caritas-ticino.ch
Cooperativa Clic	Tessin	clic.coop/index.html
Fondazione Diamante	Tessin	www.f-diamante.ch
Fondazione La Fonte	Tessin	www.lafonte.ch
Fondazione Pedroncini Ristorante Vallemaggia	Tessin	www.ristorantevallemaggia.ch
Fondazione San Gottardo	Tessin	

Formazienda FTIA	Tessin	www.formazienda.ftia.ch
SUISSE ALÉMANIQUE		
VAM - Verein für aktive Arbeitsmarktmassnahmen	Berne, Fribourg	www.vam.ch
Verein Arbeitskette	Zurich	www.arbeitskette.ch
Das Breite Hotel	Bâle	www.dasbreitehotel.ch
Velostation Burgdorf Dienstleistungen (Verein PRO Velo Emmental)	Berne	www.wir-bringens.ch
Verein The Büz	Lucerne	www.thebuez.ch
Ding Shop	Thurgovie	www.ding-shop.ch
Verein Fiwo	Thurgovie	www.fiwo.ch
RITEC	Fribourg	www.verein-ritec.ch
Notz Produktionen	Zurich	www.notzproduktionen.ch
ECAP USR	Zurich, Bâle, Berne, Argovie, Lucerne, Soleure, Vaud, Tessin	www.ecap.ch
Stiftung ESPAS	Zurich	www.espas.ch
Dock Gruppe (Stiftung für Arbeit)	Saint-Gall	www.dock-gruppe.ch
Stiftung Gärtnerhaus	Argovie	www.gaertnerhaus.ch
Stiftung Impuls	Schaffhouse	www.stiftung-impuls.ch
Stiftung Kartause Ittingen	Thurgovie	www.kartause.ch
Stiftung Tosam	Appenzell	www.tosam.ch
Stiftung Integration NWS	Bâle	www.integration.as
Stiftung Chance	Zurich	www.chance.ch
Stiftung Wendepunkt	Argovie	www.wende.ch
Oltech GmbH - Bildungswerkstätte	Soleure	www.oltech.ch