



## LE ROLE DES ENTREPRISES SOCIALES DANS LES MARCHES EUROPEENS DE L'EMPLOI

Roger SPEAR  
Éric BIDET<sup>1</sup>

WP no. 04/01

Rapport transversal du Projet "ELEXIES" (L'entreprise sociale : lutte contre l'exclusion par l'insertion économique et sociale) réalisé avec le soutien des Ministres en charge de l'Économie Sociale (Belgique, France et Suède) et la Commission Européenne (DG Emploi et Affaires Sociales).

---

<sup>1</sup> Avec la contribution pour les annexes de Éric Lavillunière - CECOP (Confédération européenne des Coopératives de Production et de Travail associé, des Coopératives sociales et des Entreprises participatives).



## LE PROJET "ELEXIES"

Ce rapport reprend les résultats d'une étude sur les entreprises sociales d'insertion professionnelle dans 12 pays européens. Il concerne spécifiquement les différents types d'entreprises sociales d'insertion (ESI), aussi connues sous l'appellation anglaise de WISE<sup>2</sup> (*Work Integration Social Enterprises* - Entreprises sociales d'insertion par le travail). L'étude a identifié et décrit leurs principales caractéristiques en tant qu'entreprises sociales, le type d'insertion professionnelle qu'elles proposent, leur nombre, leur mode de développement et les appuis dont elles bénéficient. Un des résultats du projet est la constitution d'une base de données sur les WISE en Europe, accessible sur Internet.

Dans tous les pays industrialisés, on constate un développement remarquable des entreprises sociales. Ces initiatives socioéconomiques, travaillant entre le secteur privé à but lucratif et le secteur public, font partie du "troisième secteur". De nombreuses études ont démontré que nous nous trouvons dans un processus de remplacement de l'État providence traditionnel par une économie qui mêle des fournisseurs des secteurs privé et public et du troisième secteur. Dans ce contexte en mutation, nous voyons émerger, au sein de l'économie sociale, une nouvelle forme d'entreprise poursuivant des objectifs sociaux : l'entreprise sociale.

Les entreprises sociales sont actives dans différents domaines, dont celui de l'insertion professionnelle, où elles allient, au sein d'une entreprise aux dimensions sociales qui exerce une activité commerciale sur le marché, la formation et le développement des compétences des personnes défavorisées. De telles politiques actives du marché de l'emploi sont devenues particulièrement importantes pour aider un large éventail de personnes défavorisées (chômeurs et personnes handicapées) en risque d'exclusion permanente du marché de l'emploi et d'exclusion sociale de la société civile.

Ces initiatives sont présentes dans de nombreux pays où elles sont reconnues pour être des instruments efficaces de politique sociale et économique. Pour ne citer que quelques exemples, on recense différentes formes d'entreprises d'insertion en France, en Belgique et au Portugal ; les coopératives sociales existent, sous des formes différentes, en Italie, en Suède et au Royaume-Uni. D'une manière générale, on trouve, dans la plupart des pays, une grande variété d'organisations qui s'occupent de l'insertion des personnes défavorisées et handicapées.

Les objectifs du projet étaient les suivants :

- identifier, dans chaque pays, les différents types d'entreprises sociales actives dans le domaine de l'insertion professionnelle ; les dénombrer et déterminer leurs caractéristiques (structures légales, structures d'appui<sup>3</sup>, liens avec les politiques publiques) ; élaborer ainsi une base de données européenne qui sera accessible sur Internet et constituera une source de renseignements pour les décideurs politiques et les acteurs de terrain ;

---

<sup>2</sup> Pour plus de commodité, c'est cette appellation qui sera le plus souvent retenue dans ce texte.

<sup>3</sup> Structures fédératives (fédérations, réseaux, agences, etc).

- exploiter les caractères novateurs comme base d'évaluation des bonnes pratiques et notamment : les moyens juridiques, l'hybridation des ressources (publiques, privées, capital social), l'accès aux marchés (publics/privés), les problèmes de concurrence et les clauses sociales, les structures de soutien, les groupes cibles et le rôle des autorités publiques ;
- sur la base de ces caractères novateurs et d'autres facteurs, sélectionner quelques cas pour la recherche et rédiger, pour chaque pays, des études de cas de bonnes pratiques qui seront également disponibles sur le site ;
- à l'occasion de séminaires organisés en 2003 (France, Belgique et Suède), réunir les différentes parties prenantes et mener un débat sur les bonnes pratiques et les thèmes en relation avec le développement de ces initiatives ;
- s'assurer que les études de cas et la base de données sur les différents types de WISE soient facilement accessibles et largement diffusées via le site web et par le biais de publications.

Le projet a couvert 12 pays de l'Union européenne (les Pays-Bas, la Grèce et le Danemark n'y ont pas participé). Il s'est développé dans le cadre d'une collaboration entre deux réseaux (EMES et ENSIE) et la Confédération européenne des Coopératives de Production et de Travail associé, des Coopératives sociales et des Entreprises participatives (CECOP). EMES est un Réseau européen d'universités et de centres de recherche actif dans les 15 pays de l'Union européenne, dont le travail porte sur les entreprises sociales, le troisième secteur et la société civile<sup>4</sup>. ENSIE - Réseau européen des entreprises sociales d'insertion - travaille au développement, au soutien et à la représentation des entreprises sociales d'insertion professionnelle.

L'étude des différents types d'entreprises sociales actives dans le domaine de l'insertion professionnelle a été menée en utilisant la définition de l'entreprise sociale du Réseau EMES comme point de référence commun et comme ligne directrice pour déterminer les entreprises sociales à y inclure. La définition EMES retient quatre critères pour confirmer la nature économique et entrepreneuriale des initiatives et cinq indicateurs pour refléter leur dimension sociale (pour plus de détails, voir section 1.2.).

---

<sup>4</sup> Le Réseau EMES doit son nom à son premier programme de recherche, sur "L'émergence des entreprises sociales en Europe".

# LE ROLE DES ENTREPRISES SOCIALES DANS LES MARCHES EUROPEENS DE L'EMPLOI

**Roger SPEAR\* et Eric BIDE\*\***

\* *CRU, Open University, Milton Keynes (Royaume-Uni)*

\*\* *Centre d'Economie Sociale, Université de Liège (Belgique)*

## 1. CARACTERISTIQUES GENERALES DES ENTREPRISES SOCIALES D'INSERTION PROFESSIONNELLE EN EUROPE

Cette section évoque quelques-unes des principales tendances récentes sur les marchés de l'emploi européens, les principales caractéristiques des entreprises sociales d'insertion professionnelle et la façon dont elles sont apparues en réponse aux défis du marché de l'emploi.

### 1.1. Les principales tendances dans les marchés de l'emploi en Europe

Dans de nombreux pays européens, le taux d'emploi est relativement bas, si on le compare avec celui des USA et du Japon - ceci est dû aux retraites anticipées, aux personnes handicapées et en invalidité permanente, et à un système de sécurité sociale beaucoup plus étendu, notamment en ce qui concerne les pensions et les indemnités de chômage. Le taux d'emploi a cependant connu un accroissement significatif depuis la moitié des années 90, passant de 60 % à 64 % en 2001. Ceci peut en partie s'expliquer par des changements structurels dans les marchés de l'emploi en Europe, changements qui les ont rendus plus flexibles (Emploi et Affaires sociales - 2002, Emploi en Europe - 2002, Commission européenne). La tendance des années 1970-1994, période qui avait été caractérisée par une augmentation du chômage structurel, a ainsi été renversée.

Le tableau général des taux d'emploi masque d'importantes disparités entre les pays en fonction du genre et de l'âge. Il existe également de grandes variations dans le rôle joué par le travail à temps partiel et à durée déterminée dans les différents pays.

La situation de l'emploi est également caractérisée par un déclin généralisé du chômage au cours de la même période : le taux de chômage moyen en Europe est passé de 10 % à un peu moins de 8 % (même si celui-ci est à nouveau, depuis un an environ, en augmentation). Si l'on considère le taux de chômage, la situation est également moins favorable en Europe qu'aux USA et au Japon, même si, dans ces deux pays, et au Japon particulièrement, la tendance qui s'est dessinée au cours des dernières années est une tendance inverse à celle des pays européens, puisque le chômage est en augmentation.

D'autres tendances importantes sont à relever, notamment concernant le niveau des compétences requises pour l'emploi. Celui-ci augmente dans tous les groupes d'âge et la définition de ces compétences s'est élargie pour inclure de nouvelles occupations et de nouvelles professions, pour intégrer des compétences plus fines en matière de communication et de résolution des problèmes, pour inclure les compétences de

travail de base dans les compétences personnelles et sociales (pour les personnes très défavorisées).

Dans le même temps, d'autres changements importants de politiques ont ouvert le marché de l'emploi à de nouveaux groupes. En particulier, au cours de ces 20 dernières années, nous avons assisté à la désinstitutionnalisation des services sociaux (pour les handicapés mentaux et physiques), qui relèvent de plus en plus des services de proximité, et à l'apparition de politiques qui tendent à faire passer les personnes d'un système d'allocations à un système de retour au travail.

Ces tendances générales dans le marché de l'emploi et les différences nationales plantent le décor pour des politiques d'emploi qui visent des groupes différents et qui ont des priorités différentes.

Ces dernières années, les mesures politiques les plus importantes en matière de marché de l'emploi ont été celles visant à réduire le chômage structurel. Elles se sont attachées à améliorer le fonctionnement du marché de l'emploi par :

- l'amélioration de l'information (employeurs et employés) ;
- l'amélioration des compétences par la formation ;
- l'amélioration de l'accès et de la mobilité (en facilitant la réaffectation des employés et des employeurs) ;
- l'amélioration de la rencontre entre la demande et l'offre d'emploi (à travers des agences publiques et privées).

Néanmoins, avec la baisse du taux de chômage, l'intérêt porté à ceux qui souffrent d'exclusion sociale a mené à des approches complexes prenant en compte différents problèmes interdépendants. Dès lors, l'accent a davantage été mis sur des politiques d'emploi plus actives pour ces groupes de personnes défavorisées. La volonté d'agir contre l'exclusion sociale se manifeste également à travers le développement de toute une série de mesures de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

Nous avons également vu apparaître de nouvelles politiques de réinsertion des personnes handicapées dans le marché du travail. Mais des situations d'échec du marché de l'emploi subsistent et une des plus importantes tendances politiques (qui favorise les initiatives de type WISE) est la reconnaissance croissante du fait que de nombreux programmes en faveur de l'emploi n'ont pas réussi à établir les connections nécessaires entre la formation et l'emploi (pour toute une série de raisons). L'accent a alors été mis sur la création de liens plus étroits entre le travail et l'emploi, à la fois dans l'élaboration des programmes et à travers des partenariats avec les divers types d'employeurs.

#### TYPES D'INSERTION PROFESSIONNELLE

Type d'initiative /Résultat	Individualisée	Collective
Formation/emploi temporaire	Dispositif de formation temporaire (avec un employeur "classique")	Entreprises sociales d'insertion
Formation + emploi permanent	Formation + stage avec un employeur "classique"	Entreprises sociales d'insertion

Ce sont généralement les personnes les plus qualifiées, dont le degré d' "employabilité" est le plus élevé, qui parviennent à obtenir un emploi permanent, alors que les personnes les plus désavantagées sur le marché de l'emploi n'ont souvent pas de possibilités d'emploi à l'issue de formations ou de programmes de travail temporaires.

Ce constat a ouvert la voie à des initiatives spécialisées dans l'insertion professionnelle telles que les WISE, en particulier pour les personnes les plus désavantagées (et handicapées), bien que sur une échelle relativement petite.

## **1.2. L'entreprise sociale en général**

Cette étude s'est basée sur le travail du Réseau EMES (voir supra), qui a permis une définition rigoureuse du champ des recherches sur la base de différents critères d'identification des entreprises sociales. Quatre critères à dominante économique et cinq indicateurs à dimension sociale ont été retenus.

*Les quatre critères retenus pour confirmer la nature économique et entrepreneuriale des initiatives.*

### **a) Une activité continue de production et/ou commercialisation de services**

Contrairement aux organisations à but non lucratif traditionnelles, les entreprises sociales n'ont normalement pas comme activité principale la défense d'intérêts ni la redistribution d'argent (comme c'est le cas, par exemple, pour beaucoup de fondations). Elles s'impliquent directement et de manière continue dans la production de biens et l'offre de services aux personnes. L'activité productive constitue donc la raison d'être – ou l'une des principales raisons d'être – des entreprises sociales.

### **b) Un degré d'autonomie élevé**

Les entreprises sociales sont créées de manière volontaire par un groupe de personnes qui les gèrent dans le cadre d'un projet autonome. Elles peuvent dépendre de subventions publics, mais ne sont pas dirigées, que ce soit directement ou indirectement, par des autorités locales ou par d'autres organisations (fédérations, entreprises privées, etc.) Elles ont le droit tant de faire entendre leur voix (*voice*) que de mettre un terme à leurs activités (*exit*).

### **c) Un niveau significatif de risque économique**

Les créateurs d'une entreprise sociale assument totalement ou partiellement les risques économiques inhérents à leur activité. Contrairement à la plupart des institutions publiques, leur viabilité financière dépend des efforts consentis par leurs membres et par leurs travailleurs pour assurer à l'entreprise des ressources suffisantes.

### **d) Un montant minimum de travail salarié**

Comme la majorité des associations à but non lucratif, les entreprises sociales peuvent faire appel à des ressources tant monétaires que non monétaires, à des travailleurs rémunérés comme à des bénévoles. Cependant, l'activité développée par les entreprises sociales requiert un montant minimum de travail salarié.

*Pour refléter la dimension sociale de ces initiatives, cinq indicateurs ont été retenus :*

**a) Une initiative émanant d'un groupe de citoyens**

Les entreprises sociales résultent d'une dynamique collective impliquant des personnes qui appartiennent à une communauté ou à un groupe qui partage un besoin ou un objectif bien défini. Cette dimension doit être maintenue dans le temps d'une manière ou d'une autre.

**b) Un processus de décision qui n'est pas fonction du capital détenu**

Ce critère renvoie généralement au principe "un membre - une voix" ou, à tout le moins, à un processus de décision dans lequel les droits de vote au sein de l'assemblée qui détient le pouvoir de décision ultime ne sont pas répartis en fonction de participations au capital. Les détenteurs de capital sont évidemment importants, mais le pouvoir de décision est partagé avec les autres parties prenantes.

**c) Une dimension participative impliquant les personnes affectées par l'activité**

La représentation et la participation des utilisateurs, la prise en compte des intérêts des parties prenantes et une gestion démocratique sont les caractéristiques essentielles de l'entreprise sociale. Dans la majorité des cas, un des objectifs de l'entreprise sociale est de promouvoir la démocratie au niveau local à travers l'exercice d'une activité économique.

**d) Une distribution limitée des bénéfices**

Toutes les entreprises sociales ne sont pas caractérisées par une contrainte absolue de non-distribution des bénéfices ; elles peuvent aussi être des organisations qui, comme les coopératives dans certains pays, peuvent distribuer des bénéfices – mais de manière limitée, ce qui permet d'éviter un comportement visant à la recherche du profit maximum.

**e) Un objectif explicitement d'intérêt collectif**

Un des principaux objectifs de l'entreprise sociale est le service à la communauté ou à un groupe spécifique de personnes. Dans la même perspective, une caractéristique des entreprises sociales est leur volonté de promouvoir le sens de la responsabilité sociale au niveau local<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Des informations supplémentaires sur le Réseau EMES sont disponibles sur le site: <http://www.emes.net>

Sur les différents types d'entreprises sociales en Europe et sur les différentes approches de leur étude, on peut se référer à BORZAGA & DEFOURNY, *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London, 2001.



### 1.3. Les entreprises sociales d'insertion en général

Selon la définition du réseau ENSIE (Réseau européen des entreprises sociales d'insertion), les entreprises sociales d'insertion par l'économique (ESI) sont des entités économiques autonomes dont l'objectif principal est l'intégration sociale et professionnelle des personnes handicapées ou socialement marginalisées, tout en leur assurant un accompagnement ou une formation appropriés pour une insertion durable, en leur sein ou dans une structure économique classique.

En raison de circonstances propres à chaque pays (cadres législatifs notamment), la carte du secteur a été établie selon des approches légèrement différentes. Les chercheurs ont généralement été particulièrement attentifs à inclure les initiatives les plus intéressantes et les plus innovantes. Trois grands types d'entreprises sociales sont apparus, en termes de reconnaissance et de structures légales :

- certains types d'entreprises sociales disposent de leur propre cadre législatif et relèvent exclusivement du domaine de l'insertion professionnelle (les coopératives sociales de type B, en Italie, notamment) ;
- un deuxième type est celui des entreprises sociales qui relèvent exclusivement du domaine de l'insertion professionnelle mais qui, bien que leur spécificité soit reconnue, ne bénéficient pas d'une reconnaissance légale totale et spécifique ; elles opèrent donc généralement sous différentes formes légales, également utilisées par des organisations qui n'appartiennent pas au champ de l'insertion professionnelle (les exemples incluent les entreprises sociales d'insertion en Irlande, les *empresas de inserção* au Portugal, les entreprises d'insertion en France et en Belgique, les coopératives de travail en Finlande) ;
- d'autres types d'entreprises sociales (les coopératives de travail au Royaume-Uni, par exemple) ne disposent pas d'un cadre juridique spécifique, et une partie d'entre elles seulement travaillent dans le domaine de l'insertion professionnelle.

Dans le cadre de ce projet ELEXIES, qui étudie les entreprises sociales d'insertion, les chercheurs ont consenti des efforts particulièrement importants pour s'assurer que les deux premières catégories soient reprises dans l'étude mais, en raison de l'absence de données, certaines entreprises de la dernière catégorie peuvent avoir été omises.

Les dimensions de l'insertion professionnelle ont été élaborées sur la base des travaux de ENSIE et de l'équipe de travail du projet. Les entreprises sociales d'insertion présentent une grande hétérogénéité au niveau européen. Elles sont caractérisées par :

- le type de subventions qu'elles reçoivent des autorités publiques (principalement dans le cadre des politiques pour l'emploi) : subventions permanentes, subventions temporaires, ou entreprises principalement autofinancées ;
- le type d'emplois qu'elles proposent aux personnes marginalisées : temporaires ou permanents ;
- l'importance qu'elles accordent à la formation dans le cadre de leurs activités ;

- l'importance qu'elles accordent au développement d'un sentiment de dignité et de citoyenneté à travers des structures et un processus favorisant une prise en charge personnelle ;
- l'importance qu'elles accordent à la prévention d'une plus grande marginalisation des personnes défavorisées et handicapées, et à leur évolution vers des systèmes durables et égalitaires d'insertion professionnelle.

Chaque pays a réalisé un recensement de ses principales formes d'entreprises sociales d'insertion professionnelle. L'ensemble de ces rapports nationaux constitue une base de données, disponible sur le site Internet à la fin du projet, où sont présentés une typologie, le cadre général propre au pays, l'approche retenue et les principaux acteurs (et les types de WISE) impliqués.

Le manque de données dans de nombreux pays a constitué un obstacle majeur à la réalisation d'un travail plus complet ; la base de données donne néanmoins une image riche et variée de ce qui se fait dans ce domaine dans la plupart des pays d'Europe.

Quelques réflexions ou commentaires généraux sur cette image émergente s'imposent :

- la variété des WISE diffère selon les pays : dans certains pays, elles sont très nombreuses ; dans d'autres, il y a très peu de types différents. Les raisons de cet état de faits ne sont pas claires : cela pourrait être lié à la cohérence de la politique nationale, en particulier s'il existe une législation spécifique pour le secteur, et pour les organisations du troisième secteur en général, à l'importance des différences régionales et de l'autonomie locale, etc. ;
- il semble y avoir des différences d'un pays à l'autre en ce qui concerne le niveau de maturité et de développement des initiatives en fonction des cadres juridiques et politiques ; certains pays semblent avoir des initiatives plus anciennes et mieux établies que d'autres pays, et dans plusieurs pays, les entreprises d'insertion professionnelle pour les handicapés sont apparues plus tôt ;
- les cadres législatifs en faveur de telles initiatives varient considérablement d'un pays à l'autre : en Italie, par exemple, la forme juridique de coopérative sociale bénéficie d'une complète reconnaissance et d'un cadre de politiques de soutien. Dans la plupart des pays, les WISE fonctionnent sous un statut juridique qui appartient à l'économie sociale, en utilisant en général les mêmes formes légales que la plupart des coopératives et des organisations sans but lucratif nationales, mais il arrive également parfois que les WISE adoptent un statut juridique commercial classique (comme c'est le cas de certaines entreprises d'insertion en France) ;
- le degré d'autonomie des entreprises sociales d'insertion est très variable ; en particulier, celles qui ont fait partie du secteur public et qui gardent encore le statut d'entreprises quasi-publiques ont un degré d'autonomie très relatif, mais dans de nombreux cas il semble qu'il y ait une tendance croissante, de la part de l'Etat, à se distancer de la gestion et de la propriété de ces entreprises ;

- enfin, et comme on l'a déjà souligné, on constate un manque général de données actualisées et fiables pour ce secteur, généralement parce que les statistiques nationales sur l'économie sociale sont plutôt limitées, et que les organisations fédératives nationales, là où elles existent, ne disposent pas des ressources nécessaires pour établir leurs propres bases de données.

#### 1.4. Similitudes – typologies émergentes

Les trois types de contextes législatifs (mentionnés dans la section 1.3.) permettent en partie d'expliquer les différences constatées d'un pays à l'autre ; ainsi, l'important développement des coopératives sociales en Italie s'explique par un contexte favorable à cette forme d'entreprise sociale (et aux coopératives en général). L'émergence et le développement de formes semblables d'entreprises sociales peuvent être constatés dans d'autres pays (exemples de tendances isomorphes) : introduction du nouveau statut juridique d'entreprise à finalité sociale en Belgique (1995), de coopérative de solidarité sociale au Portugal (1998), de coopérative d'initiative sociale en Espagne (1999), de coopérative sociale à responsabilité limitée en Grèce (1999), et de société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) en France (2001). La reproduction des coopératives sociales dans d'autres pays a été un développement intentionnel, et puisque ces pays utilisent des terminologies similaires, il est relativement facile de cartographier ce développement - ce qui n'est pas le cas lorsque l'on essaye d'identifier d'autres types d'initiatives similaires d'un pays à l'autre parmi l'éventail large et diversifié des initiatives rencontrées en Europe !

Cependant, un certain nombre de facteurs apparaissent comme importants pour établir des distinctions entre différents types de WISE, et la prise en considération de ces facteurs est un pas important dans la détermination des typologies naissantes. Nous pouvons classer ces facteurs dans deux catégories : d'une part, ceux relatifs au type d'entreprise sociale et, d'autre part, ceux relatifs à l'insertion professionnelle.

Les **facteurs relatifs aux objectifs d'insertion** sont plus tranchés ; ils concernent l'association "formation/emploi" (la *formation* peut concerner l'insertion sociale et/ou la professionnalisation de l'emploi, tandis que l'*emploi* peut être de transition ou permanent), le type de contrats de travail et les groupes cibles :

- *formation et contrats d'emploi* : la formation offerte par les différents types de WISE varie en partie selon l'importance qu'elles donnent à l'emploi et aux qualifications ; quelques WISE ne proposent guère plus qu'une formation "sur le tas", d'autres accordent une grande importance à une formation plus formelle, d'autres encore proposent à la fois des formations formelles et informelles. Les objectifs d'insertion auront un effet sur le type de contrats proposés aux participants aux programmes d'insertion professionnelle : stages, contrats de courte durée, temporaires ou permanents ;
- *groupes cibles* : personnes défavorisées sur le marché de l'emploi et/ou personnes handicapées. Quelques entreprises sociales s'intéressent à des groupes cibles spécifiques tandis que d'autres sont plus "généralistes". Plusieurs pays ont des systèmes d'indemnisation différents pour les groupes cibles mentionnés ci-dessus (personnes handicapées – personnes

défavorisées). Deux facteurs importants limitent le succès des initiatives : d'une part le fait que l'emploi, après formation, devra être subventionné de manière permanente en raison d'un déficit permanent de compétences (ceci peut généralement être le cas pour les personnes les plus gravement handicapées), d'autre part les difficultés rencontrées pour éviter le retour au chômage (en raison par exemple des problèmes comportementaux et culturels que connaissent les personnes avec un faible niveau d' "employabilité", défavorisées sur le marché de l'emploi).

En ce qui concerne les **facteurs relatifs aux différents types de WISE**, les 5 variables suivantes semblent être les plus importantes (parmi celles recueillies pour chaque type de WISE par les partenaires du projet) : les objectifs, la structure, la gouvernance, les ressources et les relations avec l'environnement.

- *Objectifs* : ceci englobe l'orientation et l'idéologie ; certaines WISE sont clairement commerciales, tandis que d'autres privilégient les objectifs sociaux – ces dernières sont dès lors plus susceptibles d'être marginales ; certaines sont profondément impliquées dans le soutien à un groupe cible spécifique et peuvent donc avoir comme objectif (politique) la défense de ses intérêts (pour une communauté ou une minorité ethnique). Ce facteur interagit avec d'autres ; ainsi, une WISE plus sociale (mais marginale) peut avoir une forme de gouvernance plus cohérente et être plus encadrée dans son environnement.
- *Structures* : elles vont du plus simple au plus complexe. Une WISE de structure *simple* sera isolée, sans liens étroits avec d'autres entreprises sociales (ou avec leurs activités) ; une WISE complexe peut se composer de plusieurs projets liés, parfois organisés en synergie (ainsi, au Royaume-Uni, les travailleurs d'une organisation de type ILM - *Intermediate Labour Market* - passent ensuite dans une branche de l'organisation fournissant des services) ; très souvent, une structure de type holding est utilisée pour contrôler les différents organisations/les différents projets (c'est par exemple le cas de Terre, en Belgique) ; une autre forme complexe est celle dans laquelle la WISE fait partie d'une structure fédérée (les coopératives sociales en Italie et leurs consortia locaux, par exemple). Enfin une forme plus complexe encore de structure est celle dans laquelle la WISE est étroitement liée à d'autres entreprises sociales par des partenariats ou des accords de réseaux (par exemple, au Royaume-Uni, les entreprises sociales sont souvent sponsorisées par des partenariats avec des organisations de bénévoles ou de santé, et celles-ci peuvent jouer un rôle important, à travers des structures de gouvernance, notamment, même si formellement la WISE est indépendante).
- *Gouvernance* : la gouvernance peut être basée sur les membres, avec des procédures démocratiques pour l'élection du conseil d'administration (comme c'est le cas pour les coopératives de consommateurs, de producteurs ou *multistakeholders*) ; les membres peuvent appartenir à une seule et même catégorie (utilisateurs ou producteurs) ou à différentes catégories, comme c'est le cas lorsque les membres d'une communauté élisent leur conseil d'administration. Enfin, les conseils d'administration

peuvent n'être ni démocratiques, ni élus par les membres, mais être néanmoins représentatifs des différentes catégories de *stakeholders* (dans certains cas, on y retrouve des agences d'Etat, des autorités locales et/ou des fondations ou des organisations de charité privées qui subventionnent les WISE) à travers un processus d'auto-nomination ou d'"auto-réélection", comme c'est le cas dans de nombreuses associations. Bien sûr, on peut également rencontrer des cas d'"auto-réélection" dans des structures démocratiques moribondes.

- *Ressources* : le cadre analytique développé par le Réseau EMES a établi l'importance d'une distinction entre les ressources marchandes (marché ou contrats d'Etat), les ressources non marchandes (telles que les subventions publiques, qui relèvent de la redistribution) et les ressources résultant de la réciprocité (capital social, dons et travail bénévole), qui peuvent souvent provenir des membres de la communauté ou des réseaux sympathisants. Le type d'objectif poursuivi par l'entreprise tend à déterminer la part respective des différents types de ressources auxquels elle fait appel. Ainsi, même si la réciprocité et les subventions ont pu être importantes lors de la phase de création, certaines WISE comptent principalement sur les revenus du marché et c'est l'importance de leurs objectifs sociaux qui renforcera les normes de réciprocité. Pour ce type de WISE très commerciales, les risques d'un isomorphisme qui les rapprocherait des entreprises de type capitaliste sont plus élevés.
- *Relations avec l'environnement* : certaines WISE sont profondément ancrées dans les structures de leur communauté ou dans des réseaux partageant leurs orientations idéologiques (réseaux écologistes, groupes ethniques, etc.) alors que d'autres ont davantage développé des relations commerciales ; le classique "gemeinschaft/ gesellschaft"<sup>6</sup> permet d'étudier la nature de ces différents rapports avec l'environnement social et économique. Le modèle de relations est renforcé par les différentes ressources auxquelles l'entreprise fait appel et par les types d'objectifs prédominants.

Ces facteurs relatifs à l'insertion et aux types d'entreprises sociales, ainsi que d'autres facteurs, seront développés de manière plus approfondie dans des sections ultérieures. Malgré l'importance des cinq variables exposées ci-dessus pour expliquer les différents modèles d'organisation et de comportement des WISE, il apparaît clairement que parmi les nombreux types de WISE possibles, seuls quelques-uns ont émergé. Certaines configurations semblent ainsi plus répandues que d'autres, ce qui permet de formuler des remarques au sujet des typologies émergentes, et cela malgré la grande diversité du secteur et les différences au niveau des terminologies utilisées.

---

<sup>6</sup> Communauté – société.

On trouvera ici quelques-uns des principaux types répertoriés<sup>7</sup> :

- coopératives sociales (Italie, Royaume-Uni, Suède, Espagne). Elles tendent à être plus commerciales et à offrir des emplois permanents. Les coopératives de travailleurs ainsi que les coopératives de travail finlandaises peuvent être considérées comme une forme structurelle voisine ;
- structures associatives proposant de l'emploi temporaire/permanent (*voluntary organisations* au Royaume-Uni, entreprises d'insertion en France et en Belgique, entreprises sociales d'insertion professionnelle en Irlande). Elles sont souvent liées à des groupes cibles spécifiques ;
- entreprises communautaires avec des initiatives de formation/emploi (Régies de quartier en France, entreprises communautaires au Royaume-Uni, en Suède et en Irlande) ;
- entreprises de transition vers l'emploi (ILM au Royaume-Uni, associations intermédiaires et entreprises de travail temporaires d'insertion en France, entreprises de formation par le travail en Belgique, *empresas de inserção* au Portugal, structures reconnues d'utilité socioéconomique et initiatives d'économie solidaire au Luxembourg). Les ressources auxquelles ces différents types d'entreprises font appel varient fortement d'un cas à l'autre et dépendent du degré de handicap (au sens large du terme) des personnes et des communautés concernées ;
- ateliers protégés pour les personnes handicapées : de telles WISE existent dans la plupart des pays. En Suède, deux types de WISE importants rentrent dans cette catégorie (les coopératives sociales et les ateliers protégés pour les personnes handicapées, ou Samhall), et en Espagne, trois types de WISE différents peuvent être considérés comme faisant partie de ce groupe (les entreprises de l'Organisation nationale espagnole pour les aveugles, ou ONCE, les centres occupationnels et les centres spéciaux d'emploi).

De grandes tendances se dégagent également pour chaque type de WISE ; ainsi, les ateliers protégés tendent à se privatiser (ou à s'éloigner du modèle traditionnel de la propriété et du contrôle de l'Etat).

### **1.5. La taille du secteur**

En raison du manque de données fiables, on ne peut donner qu'une image très approximative de la taille du secteur des WISE dans les différents pays européens. Cette image se base sur des données indirectes recueillies par les chercheurs partenaires au projet, le plus souvent par l'intermédiaire d'organisations fédératives (voir tableau ci-après).

---

<sup>7</sup> Cet essai de typologie fait encore l'objet d'une discussion entre EMES et les partenaires du projet ELEXIES.

## Premières estimations de l'importance des entreprises sociales d'insertion en Europe<sup>8</sup>

	Nombre de WISE	Personnes impliquées (Personnel et bénéficiaires)
<b>Allemagne</b>		
- Entreprises sociales	6-7000	
<b>Autriche</b>		
- Entreprises sociales économiques	59	1700
- Projets d'emploi NP	120	1900
<b>Belgique</b>		
- EI Wallonie (2001)	41	287 (extrapolation)
- EI Bruxelles (2001)	5	24 (19 bénéf.)
- ETA Wallonie (2000)	61	6932 (6075 bénéf.)
- EFT Wallonie (2000)	64	508
- ETA Bruxelles (2000)	15	1585 (1450 bénéf.)
- AFT Bruxelles	9	
- Ateliers sociaux (2002)	110	2900 (2400 bénéf.)
- Centres de soins par le travail (1998)	55	
- EI flamandes (2002)	26	240 (170 bénéf.)
- Ateliers protégés (2002)	68	14 470 (13 870 bénéf.)
<b>Espagne</b>		
- Centres spéciaux pour l'emploi (1994)	379	9989
- Centres occupationnels (1994)	493	23 890
- ONCE (2000)		52 143*
- Insertion sociale (1999)	19	1132**
* 23 000 pour le Lotto, 11 300 dans la Fondation ONCE, 17 843 dans la Corporación ONCE.		
** 714 travailleurs, 133 bénévoles, 285 travailleurs bénéficiaires de subventions.		
<b>Finlande</b>		
- Coopératives de travail (1999)	200	1500
- Coopératives pour handicapés	10 à 20	
<b>France</b>		
- CAVA (1998)	110	
- Entreprises d'insertion (1999)	796	4700 (employés TP)
- Associations intermédiaires (2000)	1013	17 100 (employés TP)
- Régies de quartier (1999)	130	3500 (employés TP)
- ETTI (1999)	220	4000 (employés TP)
<b>Irlande</b>		
- Ateliers protégés pour handicapés (1997)	215	7900
<b>Italie</b>		
- Coopératives sociales (2000)	1915	33 000
13 570 défavorisés		
<b>Luxembourg</b>		
- RUSE (2001)	8	400
- Economie solidaire (2002)	37	750 (500 bénéf.)
- Intégration handicapés (2002)	14	600

<sup>8</sup> Pour plus d'informations sur les abréviations et noms de ces types d'entreprises sociales en français et anglais, voir annexe 1.

**Portugal**

- Entreprises d'insertion (2001)	564	3758
- Emploi protégé (2001)	39	646

**Suède**

- Coopératives sociales (2002)	90	1400*
- Local community (2002)	8	110
- Samhall (2002) (25 000 handicapés)	800	27 000

\* Estimation au départ d'un échantillon de 44 WISE ; 900 personnes perçoivent des subventions du NHIS (Service national d'assurance santé), 200 perçoivent des salaires subsidiés, 300 font partie de programmes de formation/emploi subsidiés.

**Royaume-Uni**

- Coopératives sociales/de travailleurs	419	2514
- Entreprises communautaires	400	3500
- Firmes sociales	38*	380
- Organisations ILM	65	5300
- Entreprises sociales quasi-publiques	80	11 400

\* Il y a 154 entreprises sociales supplémentaires (en émergence ou potentielles).

**Total (12 pays) 14 209 239 977\***

Il est à remarquer qu'il s'agit ici d'une première estimation, qu'il manque des données pour deux pays et que les données pour les autres pays sont incomplètes ; l'emploi total est donc sans aucun doute sous-estimé.

## 2. SPECIFICITES NATIONALES DANS UNE PERSPECTIVE COMPARATIVE

Cette section examine les similitudes et les différences entre les WISE des 12 pays européens étudiés, en s'attachant aux aspects suivants : histoire/croissance, structures et statuts juridiques, ressources et objectifs poursuivis, entrepreneuriat et caractéristiques des activités d'insertion. La section se base sur une étude des caractéristiques des différents types d'entreprises sociales d'insertion que l'on rencontre dans chacun des 12 pays partenaires au projet. 42 types d'entreprises sociales d'insertion pour les personnes défavorisées et handicapées ont ainsi été répertoriés (voir annexe 1 - il convient de faire remarquer que, les données sur les WISE n'étant pas toujours complètes, il peut exister d'autres initiatives de lutte contre l'exclusion qui mériteraient d'être reprises dans cette liste). Bien qu'il existe, en apparence, de nombreux types de structures différents, bon nombre d'entre elles présentent de fortes similitudes (voir section 1.4.) et une première analyse montre que cinq types principaux se dégagent.

### 2.1. Maturité (histoire/croissance)

Dans la plupart des pays, le premier type de WISE à apparaître fut celui créé pour favoriser l'insertion des personnes handicapées : c'est le cas de la Belgique (dans les années 60), de la France (années 70), de la Finlande et du Portugal (années 80) ou encore de l'Espagne (ONCE fut créée en 1938, les centres occupationnels et les centres spéciaux d'emploi dans les années 80).



Plus précisément, comme mentionné ci-dessus (1.3.), la situation de chaque WISE dépend fortement des différents contextes nationaux, et en particulier de la situation du marché de l'emploi et des politiques d'emploi – certains pays connaissent depuis plus de 20 ans des taux de chômage élevés et un chômage structurel important (la France, l'Espagne et la Belgique, par exemple) ; d'autres pays, comme le Royaume-Uni ou le Luxembourg, ont un taux de chômage voisin de 3 % ; en Allemagne, la situation a radicalement changé depuis le début des années 90 en raison de la réunification.

Ces contextes différents ont mené à la création d'initiatives différentes et ont favorisé le développement des formes aujourd'hui dominantes (et les plus influentes) - coopératives sociales en Italie, coopératives de travail en Finlande, etc. Si, dans certains pays, plusieurs formes de WISE aux statuts, aux ressources et aux objectifs différents coexistent, dans d'autres, la (ou les) forme originelle de WISE est devenue dominante et a même mené à la création d'entreprises sur le même modèle dans d'autres pays d'Europe. Ainsi, en Italie, les coopératives sociales ont été créées dans les années 80. Une législation qui leur soit spécifique a été proposée dès 1981, mais elles n'ont été pleinement reconnues qu'en 1991, lorsque la législation sur les coopératives sociales a été adoptée. En Grèce, la législation sur les coopératives sociales a été adoptée en 1991. Les premières coopératives de travail finlandaises ont été créées en 1993. Au Portugal, le programme "entreprises d'insertion" (*empresas de inserção*) a été lancé en 1998.

Les ateliers protégés comptent parmi les plus anciennes formes de WISE. On les a vus, dans plusieurs pays, acquérir une indépendance croissante vis-à-vis de l'Etat, au fur et à mesure que leur orientation devenait plus commerciale, avec plus ou moins d'intensité selon les pays. Ainsi, au Royaume-Uni, *Remploy* est géré de manière indépendante depuis sa création, tout en ayant été détenu par l'Etat jusqu'à la fin de la Seconde Guerre mondiale ; au Portugal, les *empregos protegidos* sont apparus en 1983 ; et en Suède, *Samhall* n'a commencé à acquérir plus d'indépendance vis-à-vis de l'Etat que dans les années 90. En Belgique, les premières WISE sont apparues dans les années 60 pour répondre aux besoins des personnes handicapées (entreprises de travail adapté), et se sont diversifiées à partir des années 70, et surtout dans les années 80, pour s'adresser à d'autres groupes cibles.

## **2.2. Structures et statuts juridiques**

Même si quelques WISE peuvent opter pour un statut commercial classique, comme certaines entreprises d'insertion en France, le statut juridique choisi par la plupart des WISE est un statut de l'économie sociale (organisation à but non lucratif, coopérative, ou forme dérivée comme celle des sociétés à finalité sociale en Belgique).

Lorsque l'on considère les différents types de WISE, il est clair que toute une série de structures permettent les activités entrepreneuriales – ceci va de l'entreprise classique à une structure de partenariat ou au holding contrôlant plusieurs projets d'entreprises sociales. L'éventail est large également en termes d'activités : certaines initiatives d'insertion professionnelle ont un seul type d'activité (formation et emploi pour un seul groupe cible), d'autres intègrent des activités multifonctionnelles (formation, emploi temporaire et permanent, services de placement et aide à l'embauche dans des entreprises traditionnelles).

Nous avons recensé une grande variété de structures (il convient toutefois de garder à l'esprit les remarques formulées dans la section 1.4., consacrée aux typologies émergentes) : coopératives, associations, structures de partenariats (*multistakeholders*, entreprises quasi étatiques), entreprises détenues et contrôlées par leurs utilisateurs, leurs employés, la communauté, les différentes parties prenantes.

En Irlande, les WISE sont généralement constituées sous la forme juridique de sociétés à responsabilité limitée (par actions/garanties) ou de *industrial and provident societies*, qui est la forme légale adoptée par les coopératives. Parmi les entreprises sociales, on recense des entreprises de logement, des organisations de développement local, des entreprises proposant des services aux personnes et des services de proximité, des coopératives de crédit, des entreprises sociales d'insertion et des coopératives communautaires.

Au Luxembourg, on trouve presque toutes les formes de statut juridique : statut à but non lucratif (associations), statut coopératif et statut commercial (société à responsabilité limitée). Cependant, étant donné que l'Etat, pour des raisons comptables, préfère soutenir les organisations sans but lucratif, la plupart des WISE intègrent plusieurs entités légales : une structure sans but lucratif et une structure commerciale. Toutes les initiatives d'économie solidaire adoptent le statut d'organisations sans but lucratif.

Au Portugal, les entreprises d'insertion peuvent adopter différentes formes légales : associations, coopératives, fondations, ou institutions privées de solidarité sociale. En Espagne, les centres spéciaux d'emploi ainsi que les centres occupationnels<sup>9</sup> peuvent être publics ou privés ; ils peuvent prendre la forme de fondations, d'associations ou de coopératives de travail associé. En ce qui concerne l'utilisation des bénéfices éventuels, les centres peuvent être à but lucratif ou non. La Corporación ONCE est une corporation sans but lucratif. Les premières entreprises sociales d'insertion avaient adopté la forme juridique d'associations, mais leurs promoteurs en sont venus à s'intéresser à d'autres formes juridiques qui confèrent une plus grande reconnaissance institutionnelle, comme les fondations, les coopératives et les coopératives de travailleurs.

Selon la loi française, les associations intermédiaires (des entreprises sociales d'emploi de transition) et les régies de quartier ne peuvent avoir un but lucratif (ce sont obligatoirement des associations), mais les entreprises d'insertion peuvent adopter aussi bien le statut juridique d'association que celui de coopérative ou d'entreprise commerciale. En 1992, 75 % d'entre elles étaient des associations, mais ce pourcentage est en constant déclin au bénéfice de statuts commerciaux. En 1997, 66 % des entreprises d'insertion seulement avaient un statut associatif. Les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) doivent avoir une personnalité juridique autonome et avoir pour seul objectif l'insertion des personnes en difficulté, mais elles peuvent adopter un statut juridique associatif ou commercial.

---

<sup>9</sup> Centres d'ergothérapie.

En Belgique, la plupart des WISE adoptent soit la forme juridique de société à finalité sociale, soit celle de coopérative (entreprises d'insertion), ou encore le statut d'association sans but lucratif (entreprises de travail adapté, entreprises de formation par le travail, entreprises sociales d'insertion non labellisées, centres de soins par le travail).

### 2.3. Principales ressources et importance du caractère marchand

Il existe une grande diversité au sein du secteur des WISE en ce qui concerne les modes de financement et le caractère plus ou moins marchand des initiatives (orientation marchande, tendance à l'hybridation des ressources, entreprise fonctionnant grâce à des subventions publiques). La situation résulte parfois d'une législation restrictive (ou de pratiques associées, comme en Allemagne) et de la mesure dans laquelle les modalités de financements publics se sont "commercialisées" (par une transformation des subventions en contrats, par exemple). Dans d'autres cas, les modes de financement et le caractère plus ou moins commercial des initiatives sont conditionnés par des contraintes liées aux systèmes de sécurité sociale – ainsi, une personne qui accède à un salaire peut perdre son droit à diverses allocations ou indemnités et voir ainsi ses revenus diminuer (ce problème touche tout particulièrement les personnes handicapées). Pour contourner ce problème et motiver les travailleurs, différentes approches sont possibles : paiement d'une somme considérée comme "argent de poche" ; versement d'un vrai salaire, mais pour quelques heures par semaine seulement ; emploi à temps plein avec un bon niveau de salaire.

Malgré tout, dans la plupart des WISE, on se trouve en présence d'une logique d'emploi et non de travail bénévole, même si le conseil d'administration est souvent composé de bénévoles. Ceci ne remet pas en question l'importance du capital social en tant que ressource importante, tant pendant la phase de démarrage (voir section suivante) que comme une source permanente de ressources pour l'entreprise sociale ; la reproduction de cette ressource spécifique est un des résultats des activités de l'entreprise sociale.

D'après les travaux sur le capital social, l'organisation communautaire ou sociale serait caractérisée par des relations de *confiance*, des *normes* et des *réseaux* qui améliorent l'efficacité de ses activités économiques et des activités sociales organisées. On estime que la nature associative de nombreuses organisations d'économie sociale et que leur ancrage local fournissent une base exceptionnellement favorable pour l'utilisation du capital social, sa reproduction et son accumulation. La confiance est essentielle pour instaurer le capital social à travers des normes de réciprocité dans des réseaux sociaux et économiques. Les transactions répétées aident à créer une réputation de fiabilité. Les bénéfices renforcent les normes, le degré de confiance et la solidité des rapports dans le réseau.

Les principales caractéristiques des entreprises sociales qui favorisent la création et l'utilisation du capital social sont :

- une gouvernance multistakeholder (basée sur les relations communautaires et les réseaux associatifs) ;
- des liens avec les usagers ;

- des formes d'organisation permettant la participation et l'implication des travailleurs ;
- des normes de réciprocité, de solidarité, au sein de l'entreprise et avec la communauté ;
- des orientations idéologiques / des structures favorisant le partenariat avec les parties prenantes au sein de la communauté.

En Belgique, les ressources du marché représentent 35 % des ressources financières totales des entreprises de formation par le travail, 50 à 60 % dans le cas des ateliers protégés, 50 % dans le cas des ateliers sociaux. Le reste provient de subventions publiques, de dons, et du bénévolat.

En Irlande, les WISE mobilisent différents types de ressources : des revenus provenant de la vente de biens et services sur le marché, des aides financières de l'Etat (souvent sous forme de subventions et d'aides à l'emploi) et du bénévolat au sein de la communauté locale et du secteur associatif. Dans l'ensemble, 50 % des entreprises sociales tiraient au moins 75 % de leurs revenus du secteur public, et 22 % seulement généraient au moins 75 % de leurs revenus grâce à leur activité commerciale.

En Allemagne, les entreprises sociales organisées par des *welfare organisations* dépendent principalement des subventions et des aides publiques.

En Italie, il est possible d'identifier au moins six sources de revenus possibles : ressources du marché provenant des ventes aux secteurs public et privé ; ressources provenant des administrations publiques ; subventions publiques non contractuelles ; dons ou autres contributions privées ; travail des bénévoles ; économies réalisées grâce aux exemptions de cotisations de sécurité sociale.

Au Luxembourg, les structures d'intégration pour les publics handicapés ont des ressources hybrides : entre la moitié et les deux tiers de leur budget sont couverts par des accords avec des ministères (du travail, des affaires familiales, de la jeunesse, ou de la solidarité sociale) ; elles reçoivent également des subventions du Fonds Social Européen. Les ressources du marché représentent rarement plus d'un tiers de leurs ressources, le reste étant couvert par des dons provenant des fondations qui soutiennent ces structures.

En Espagne, les ressources des centres spéciaux d'emploi peuvent être monétaires ou non monétaires. Bien que les bénévoles constituent un groupe important, les ressources monétaires prédominent. Le financement peut provenir de sources privées, de sources publiques ou d'une combinaison des deux. Les ressources dites privées comprennent les contributions des propriétaires des centres eux-mêmes, les apports de tiers et la totalité ou une partie des bénéfices qui peuvent être dégagés de l'activité du centre (selon que le centre a un but lucratif ou non). Le financement public est divisé en deux grands groupes : d'une part, l'aide à l'installation qui est accordée dans le cadre des programmes de développement de l'emploi pour créer des centres spéciaux d'emploi, d'autre part les subventions de fonctionnement, qui peuvent être obtenues dans le cadre des programmes de soutien à l'emploi, mis en oeuvre par les autorités publiques. Les subventions de fonctionnement peuvent comprendre des subventions pour chaque emploi occupé par une personne handicapée, des réductions des cotisations de sécurité sociale et des allocations pour l'adaptation des lieux de travail

et la suppression des obstacles architecturaux à l'emploi des personnes handicapées. Quant aux entreprises sociales d'insertion, une partie importante et croissante de leurs ressources provient des activités commerciales sur les marchés privés ou publics.

En France, les principales ressources des Régies de quartier proviennent des services fournis aux sociétés de logement social (HLM) - nettoyage, entretien, gestion des déchets, peinture, etc. -, aux municipalités et aux résidents (réparations).

#### **2.4. L'entrepreneuriat : modes de création des initiatives**

Les activités peuvent être initiées à différents niveaux : national, régional, municipal, économie sociale. Les politiques d'aide peuvent être initiées au niveau national (*top down*) ou au niveau local (*bottom up*), avec une large et croissante catégorie intermédiaire de partenariats (qui peuvent être spécifiques à l'économie, ou généraux). Pour un objectif très similaire, l'insertion des personnes handicapées par exemple, l'initiative peut venir de l'Etat (Samhall en Suède) ou de la société civile (coopératives sociales en Italie). En Belgique, la plupart des WISE ont été créées par la société civile (parents de personnes handicapées, habitants d'un quartier, etc.), et en Irlande, bon nombre de WISE sont créées par des associations et des organisations sans but lucratif au niveau local. Mais en Allemagne, l'éventail en matière de modalités de création est plus large : les entreprises sociales détenues par les municipalités sont créées par les municipalités, et les entreprises sociales organisées par les *welfare organisations* sont créées par une *welfare organisation* locale, mais les entreprises sociales organisées par des initiatives locales sont créées par des citoyens et des entreprises sociales et les coopératives sont créées par des personnes privées - anciens chômeurs de longue durée, entrepreneurs privés, entreprises locales et/ou syndicats.

En Italie, la plupart des coopératives sociales en général et des coopératives sociales d'insertion professionnelle en particulier (surtout les coopératives créées ces cinq à sept dernières années) sont des initiatives privées, destinées à pallier les lacunes des politiques de l'emploi en matière d'insertion des personnes défavorisées. Au Luxembourg, les structures reconnues d'utilité socioéconomique se sont développées à partir d'initiatives privées et d'initiatives de la société civile, les initiatives d'économie solidaire ont été créées par les deux grandes fédérations nationales de syndicats, et les structures d'intégration pour les publics handicapés ont été lancées par des fondations privées contrôlées par des mouvements citoyens.

Au Portugal, la loi prévoit que les entreprises d'insertion doivent être créées par un groupe de citoyens légalement constitués en organisation sans but lucratif et l'emploi protégé doit être créé par des coopératives. En Espagne, la plupart des centres spéciaux d'emploi et des centres occupationnels sont des initiatives privées lancées par les parents des personnes handicapées afin de créer des emplois adaptés aux besoins de leurs enfants. En ce qui concerne les entreprises sociales d'insertion, la plupart des promoteurs sont des collectifs de familles, des communautés chrétiennes, des associations communautaires ou des programmes d'auto-emploi. ONCE a été créée à l'initiative de l'Etat et a reçu la concession publique d'une loterie officielle.

En France, si la plupart des entreprises d'insertion proviennent d'initiatives lancées par des travailleurs sociaux, les associations intermédiaires ont des origines plus diverses : travailleurs sociaux, mais aussi associations luttant contre l'exclusion, membres de syndicats, associations rurales, membres d'associations populaires. Les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) ont des promoteurs fondateurs similaires à ceux des entreprises d'insertion, et les régies de quartier ne sont pas toujours créées par un groupe de citoyens, mais peuvent aussi l'être par des municipalités ou des bailleurs sociaux, et dans le cas où ce sont les résidents qui lancent une régie de quartier, ils doivent inclure ces deux autres types de partenaires.

## **2.5. Insertion : groupes cibles et bénéficiaires**

Dans bon nombre de pays, les WISE travaillent particulièrement soit avec des personnes handicapées, soit avec d'autres travailleurs marginalisés. Cependant, quelques caractéristiques spécifiques peuvent être observées pour chaque pays et pour chaque type de WISE.

En Irlande, 73 % des travailleurs des entreprises sociales sont d'anciens chômeurs et les femmes constituent 48 % du personnel d'encadrement. Dans les WISE, les employés peuvent être des chômeurs de longue durée ou appartenir à d'autres catégories spécifiques : parents isolés, gitans ou petits agriculteurs.

En Allemagne, les entreprises sociales détenues par des municipalités emploient des chômeurs de longue durée qui bénéficient d'aides publiques ; les entreprises sociales organisées par des *welfare organisations* emploient des jeunes chômeurs, des chômeurs de longue durée et des chômeurs qui bénéficient de l'assistance sociale ou qui sont confrontés à la pauvreté d'autres façons.

En Italie, les coopératives sociales travaillent avec des personnes défavorisées : handicapés physiques ou mentaux, toxicomanes, alcooliques, mineurs en difficulté familiale, et détenus en période de probation.

Au Portugal, les ateliers d'emploi protégé accueillent des personnes handicapées dont la capacité de travail est égale ou supérieure à un tiers de celle requise d'un travailleur non handicapé ; quant aux entreprises d'insertion, elles s'adressent aux chômeurs de longue durée et aux chômeurs désavantagés sur le marché de l'emploi : ex-alcooliques en rééducation, bénéficiaires du RMI, personnes handicapées, anciens détenus, jeunes à risque, parents isolés, personnes souffrant de problèmes psychiatriques en réhabilitation, sans-abri, anciens toxicomanes et victimes de la prostitution.

En Espagne, les centres spéciaux d'emploi engagent en priorité les personnes souffrant de handicaps physiques, mentaux et sensoriels ; dans la pratique, la plupart des travailleurs handicapés sont des handicapés mentaux. Pour avoir accès aux centres occupationnels, les personnes handicapées doivent : être en âge de travailler, avoir été reconnues comme entrant dans les catégories visées au terme d'une évaluation par les équipes multidisciplinaires répertoriées dans la LISMI (*Ley de integración social de los minusválidos* - Loi d'intégration sociale des moins-valides) et bénéficier d'une décision motivée de l'équipe multidisciplinaire qui reconnaît qu'étant donné la sévérité de leur handicap, leur emploi dans une entreprise ou dans un centre spécial d'emploi est impossible et qu'il est donc nécessaire qu'elles rejoignent un centre

occupationnel. La Corporación ONCE est le centre d'insertion et de formation pour les personnes malvoyantes ou aveugles. L'objectif des entreprises sociales d'insertion est de proposer des emplois à ceux qui se voient systématiquement exclus du marché de l'emploi.

En France, les associations intermédiaires sont le seul type de WISE qui emploie plus de femmes que d'hommes. Les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) sont le type de WISE où les bénéficiaires ont la plus courte expérience du chômage : plus d'un tiers des employés des ETTI ont moins d'un an de chômage, contre moins d'un quart dans les autres types de WISE (associations intermédiaires et entreprises d'insertion).

## **2.6. Insertion : formation et contrats de travail**

Comme il a déjà été dit auparavant (1.4.), l'importance et les caractéristiques de la formation, ainsi que les types de contrats proposés varient selon les formes de WISE. Les contrats d'emploi peuvent être temporaires (pour les WISE proposant des emplois de transition et dont l'objectif est d'augmenter les chances, pour leurs travailleurs, de trouver un emploi permanent, grâce à l'association d'une formation de qualité et d'une expérience professionnelle) ou permanents. La formation peut être formelle ou informelle ("sur le tas") ; elle peut être à temps plein, mais elle est le plus souvent à temps partiel, afin de permettre aux travailleurs d'acquérir parallèlement une expérience professionnelle. Beaucoup d'initiatives essaient d'offrir à leurs travailleurs des expériences de "travail réel" en développant une culture de travail à orientation marchande, de "vrais emplois" et de "vrais salaires". La mesure dans laquelle ces objectifs sont réalisables dépend du degré de handicap du groupe cible et de la capacité de l'entreprise à attirer et à gérer des ressources multiples.

Dans les entreprises sociales allemandes organisées par des *welfare organisations*, on considère généralement que la formation fait tout simplement partie des mesures occupationnelles. La formation professionnelle pure n'est pas très répandue non plus dans les entreprises sociales créées par des initiatives locales ; les formations à temps partiel sont plus répandues pour les personnes qui travaillent dans le cadre des mesures occupationnelles. Les mesures de formation semblables à celles organisées dans d'autres types d'entreprises sociales d'insertion n'existent pas dans les entreprises sociales d'insertion étudiées ici. C'est en exerçant leurs activités que les travailleurs améliorent leurs qualifications, par une formation "sur le tas".

En Italie, les coopératives sociales de type B n'aident pas seulement les travailleurs défavorisés (par des programmes de formation par le travail et d'insertion) ; elles peuvent également constituer une source d'informations précieuse pour les entreprises privées. En effet, les coopératives sociales, de par le travail qu'elles effectuent avec les travailleurs défavorisés, ont une bonne connaissance de la capacité productive réelle de ceux-ci et peuvent donc aider les entreprises à définir quel poste de travail est le plus approprié pour chaque travailleur.

Au Luxembourg, la formation offerte par les structures reconnues d'utilité socioéconomique n'est généralement pas formalisée mais s'inscrit dans un processus d'apprentissage par la pratique. Considérée comme un élément clef de l'évolution individuelle, la formation donnée par les initiatives d'économie solidaire est organisée en unité de valeurs et a lieu pendant les heures de travail, soit dans la structure elle-même, soit en partenariat avec d'autres institutions. Le personnel des ateliers protégés (pour les publics handicapés) est engagé dans un programme de formation à long terme de un à trois ans.

Au Portugal, même si la formation n'est pas obligatoire, les entreprises d'insertion proposent un contrat de travail tel que défini par l'Institut de l'Emploi et la Formation Professionnelle (*Instituto do Emprego e Formação Profissional*, or IEFPP), qui agit comme un organisme de formation. Chaque stagiaire a droit à une bourse équivalente à 70 % du salaire minimum national (sauf dans les cas de conditions plus favorables prévues par la loi). Dans les ateliers d'emploi protégé, une formation par le travail "à l'essai" est prévue; elle peut durer jusqu'à neuf mois. Cette formation est reconnue par l'IEFP.

En Espagne, lorsque l'on parle d'emploi protégé, on estime généralement que la personne handicapée devrait suivre un processus de formation, débutant par des cours réguliers de formation professionnelle et prévu pour donner au travailleur les qualifications professionnelles nécessaires pour un travail dans un centre spécial d'emploi ; cette formation sera ultérieurement suivie de formations complémentaires dans d'autres domaines, comme celui des compétences sociales et personnelles. Dans les centres occupationnels, la formation est l'élément le plus important, comme le prouvent leurs objectifs en matière de thérapie occupationnelle et dans le domaine des services d'adaptation personnelle et sociale. Pour la Corporación ONCE également, la formation académique et professionnelle est une condition essentielle pour trouver un travail qui contribuera au développement personnel et à l'intégration sociale d'une personne handicapée. Les entreprises sociales d'insertion offrent également aux personnes qui ne sont pas directement "employables" une formation professionnelle et personnelle. Cette formation est essentielle pour les aider à se comporter "normalement" dans la société et à développer leurs qualifications, afin de réduire ou d'éliminer leurs désavantages par rapport à la productivité moyenne sur le marché.

En France, la formation proposée dans les centres d'adaptation à la vie active (CAVA), dans les entreprises d'insertion et dans les régies de quartier est encore limitée, et la formation "sur le tas" vise en priorité l'acquisition de connaissances pratiques. Quelques associations intermédiaires consacrent un peu de temps à la formation de leur personnel en association avec des instituts locaux de formation, mais elles sont une minorité.

## **2.7. Participation des personnes concernées par l'activité de l'entreprise**

Pour la plupart des WISE, la participation des personnes concernées par l'activité (personnes handicapées – ou leurs parents – ou travailleurs défavorisés) n'est pas légalement obligatoire. Le degré de participation est donc variable et souvent relativement difficile à évaluer.



Au Luxembourg, très peu de WISE préconisent une logique participative incluant tous les travailleurs. Il n'y a donc presque pas de participation des travailleurs et des personnes concernées par l'activité à la gestion de l'entreprise.

Le rapport irlandais signale que "quelques-unes des plus récentes entreprises sociales d'insertion ont commencé à inclure leurs employés et leurs utilisateurs finaux dans le conseil d'administration".

Au Portugal, les entreprises d'insertion sont organisées selon un modèle de gestion entrepreneuriale, même si le pouvoir de décision n'est jamais fonction du capital détenu. Bien que l'on s'attende à la participation des personnes concernées par l'activité, dans la plupart des cas, la participation n'est pas vraiment effective. Dans les ateliers de travail protégé, la participation des travailleurs est soutenue et encouragée, par exemple à travers la création de forums de discussion avec l'équipe de suivi. Cependant, étant donné les caractéristiques de ces travailleurs, cette participation est difficile à mettre en oeuvre en pratique.

En Espagne, selon les formes légales choisies par les centres spéciaux d'emploi, les travailleurs auront un pouvoir de décision plus ou moins étendu. De toute façon, leur pouvoir de décision dépendra également du degré et du type de leur handicap ; par exemple, les personnes handicapées mentales, c'est-à-dire la plupart des personnes employées dans les centres spéciaux d'emploi, ne participent pas à la prise de décisions. Au sein de la Fondation ONCE, le conseil d'administration, qui est l'organe de prise de décisions, inclut des représentants de la Corporación ONCE, des fédérations nationales d'organisations pour les handicapés et des membres du Ministère de l'Emploi et des Affaires Sociales.

En France, aucune obligation spécifique n'a été introduite dans les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) pour encourager la participation des travailleurs ou des personnes concernées par l'activité. Dans le cas des associations intermédiaires, la participation des travailleurs est même interdite par la loi.

## **2.8. Gouvernance et autonomie**

Dans la plupart des cas, le statut juridique utilisé par les WISE garantit un niveau suffisant d'autonomie. Cependant, le niveau d'autonomie et le type de gouvernance peuvent en pratique être très variables dans les diverses formes de WISE ; ils dépendent de la structure des ressources, de l'implication de l'entreprise dans des programmes publics, des modalités de création de l'entreprise et de son histoire.

En Irlande, la dépendance par rapport à des programmes gouvernementaux de soutien à l'emploi pourrait être considérée comme un facteur limitant l'autonomie des organisations dans le "recrutement des employés", puisque les subventions/allocation ne sont octroyées que pour certaines catégories d'"employés" (telles que définies par l'organisme qui subventionne). En Allemagne, comparativement aux projets du marché de l'emploi gérés directement par les municipalités, les entreprises sociales détenues par les municipalités disposent d'une plus grande autonomie de planification stratégique, de gestion financière, d'utilisation des différents types de mesures pour l'emploi et d'organisation des projets. Cependant, ces entreprises sociales demeurent étroitement liées aux objectifs poursuivis par les municipalités. Les entreprises

sociales organisées par des *welfare organisations* et les entreprises sociales organisées par des initiatives locales dépendent soit des subventions octroyées par les municipalités ou par le Bureau fédéral du travail, soit des programmes mis en oeuvre par d'autres autorités du marché du travail. Par conséquent, leur degré d'autonomie est relativement faible. Quand une entreprise sociale est créée avec l'appui des programmes des Länder, le ministère du travail ou d'autres ministères liés du Land (ou un conseiller engagé par un de ces ministères) ont une influence significative sur le choix des biens ou des services qui seront produits par l'entreprise sociale. Mais à l'issue de la première année de leur établissement, les entreprises sociales sont presque indépendantes. En France, si le but des régies de quartier est de mettre les résidents au centre du processus, les municipalités et les organisations de logements sociaux (HLM) peuvent avoir une position dominante qui limite *de facto* l'autonomie de ces WISE.

En revanche, les coopératives sociales italiennes sont, dans la plupart des cas, créées par un groupe de personnes ou par une autre coopérative (souvent une coopérative de type A) et leur processus décisionnel est caractérisé par un degré élevé d'autonomie. Au Luxembourg aussi, les structures reconnues d'utilité socioéconomique et les structures d'insertion pour les publics handicapés jouissent d'un degré élevé d'autonomie. Les subventions qu'elles reçoivent du secteur public n'impliquent pas d'intervention publique dans leur gestion ou dans leurs décisions commerciales. Par contre, en raison de leur mode de fonctionnement (nécessité d'un partenaire public pour lancer chaque projet) et de leur structure de financement (financement public mixte), les initiatives d'économie solidaire connaissent un degré d'autonomie relativement bas en ce qui concerne leurs politiques de développement et leurs orientations principales. Au Portugal, les entreprises d'insertion jouissent d'une autonomie administrative et financière ; les centres d'emploi protégé sont légalement et économiquement autonomes, mais soumis à la tutelle du Ministère de la Sécurité Sociale et de l'Emploi sur des sujets tels que l'évaluation des conditions de travail, la fiscalité, le contrôle des initiatives, les aides qu'elles reçoivent et le respect des règles définies. En Espagne, bien que les centres spéciaux d'emploi et les centres occupationnels puissent dépendre des subventions publiques, ils ne sont pas gérés - que ce soit directement ou indirectement - par des institutions publiques. Leurs promoteurs jouissent d'autonomie dans leur prise de décision. Les entreprises du groupe ONCE ont aussi un niveau élevé d'autonomie, bien que des représentants du Ministère des Finances, du Ministère de l'Emploi et des Affaires Sociales et du Ministère de l'Intérieur siègent dans leur conseil général.

## **2.9. Existence et rôle d'organisations fédératives**

Les informations recueillies sur les organisations fédératives ont clairement démontré l'importance de ces organisations, aussi bien durant la phase de lancement des WISE que par la suite. Leur utilité peut aller d'un rôle politique (comme la représentation) à la fourniture de services aux organisations membres (services qui augmentent leurs capacités à atteindre leurs objectifs économiques et sociaux), sans oublier l'importance des structures de développement pour diriger et stimuler l'activité entrepreneuriale. Les organisations fédératives jouent également un rôle important dans la stimulation des bonnes pratiques en fournissant un cadre de référence et en soutenant des réseaux d'apprentissage parmi les communautés d'acteurs de terrain.

Des enseignements généraux sur les bonnes pratiques relatives aux organisations fédératives n'ont pas émergé au cours de ce projet.

### **3. BONNES PRATIQUES : LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DES ETUDES DE CAS**

L'analyse des études de cas nous a permis de dégager divers enseignements liés aux bonnes pratiques, à la fois sur des aspects internes (expertise des spécialistes, outils de gestion des relations entre les parties prenantes) et sur les stratégies de gestion du risque, la durabilité et l'innovation. Les "bonnes pratiques" énumérées ci-dessous sont illustrées par un ou plusieurs exemples particulièrement représentatifs.

#### **3.1. La mise en place de partenariats durables**

*La création de partenariats organisationnels (aux niveaux interne et externe) : l'exemple de Terre (Belgique)*

En partenariat avec des investisseurs privés, une société commerciale, Acoustix SA<sup>10</sup>, a été créée pour la commercialisation des panneaux isolants acoustiques fabriqués par la SAFS Pan-Terre, qui fait partie du Groupe Terre. A travers ce partenariat, la société anonyme à finalité sociale (SAFS) Pan-Terre a acquis un savoir-faire commercial qu'elle ne possédait pas.

*Une logique de partenariat pour une action entrepreneuriale : les exemples d'Opción 3 (Espagne) et de Co-Labor (Luxembourg)*

L'initiative Opción 3 est née de la rencontre de deux coopératives et d'une association qui se sont regroupées pour partager des informations sur les besoins rencontrés par le système de protection des mineurs à Madrid. Ces trois organisations géraient des résidences ou des appartements pour les mineurs sous tutelle de l'Etat, et sont arrivées à un constat très important : "Nous nous sommes rendu compte que les enfants qui sont restés sur le marché de l'emploi, même s'ils perdaient régulièrement leur travail, ont commencé à stabiliser leur situation mieux que ceux qui abandonnaient leur travail ou qui étudiaient."

Co-Labor est né en 1983 de l'initiative de quelques amis -l'assistant social du foyer Bamerthal (un foyer pour jeunes sous tutelle du Juge de la Jeunesse du Nord du pays), des membres du Mouvement écologique, une association de défense de l'environnement et des représentants de l'association du petit élevage-, qui ont défini ensemble les grandes lignes d'une structure proposant des activités dans le secteur de l'environnement aux jeunes sans emploi en difficulté sociale.

*Une logique de partenariat au niveau interne, au sein d'une structure complexe : les exemples de Terre (Belgique), de Childcare Works et du FRC (Royaume-Uni)*

Le Groupe Terre est un groupe d'entreprises d'économie sociale. Ses secteurs d'activité sont variés, mais le recyclage et l'environnement sont des secteurs historiquement prépondérants. L'affectation du résultat suit un ordre de priorité : premièrement, affectation aux réserves ; ensuite, projets et investissements dans

---

<sup>10</sup> <http://www.acoustix.be>

le Nord ainsi que financement des projets de développement dans le Sud ; enfin, amélioration des conditions de travail. Le plan d'affectation est voté à l'assemblée générale, sur proposition du conseil d'administration. La contribution de chaque entreprise du Groupe est calculée en fonction de ses propres résultats.

Childcare Works est composé de sept projets clefs différents situés dans sept zones "SIP" (*Social Inclusion Partnership*, ou "Partenariat d'insertion sociale") de Glasgow. Le développement entrepreneurial et la coordination des projets du programme Childcare Works sont dirigés par CEiS, une organisation de bienfaisance à responsabilité limitée par garanties, basée à Glasgow et travaillant dans le secteur à but non lucratif. Chaque projet clef a une base locale et fait généralement partie d'une autre entreprise ; ces entreprises sont toutes des sociétés à but non lucratif et à responsabilité limitée par garanties.

Le Furniture Resource Centre Group (FRC) est composé de plusieurs éléments. Au coeur du groupe se trouve le Furniture Resource Centre, qui est une organisation de bienfaisance agréée (*registered charity*). Il existe également une filiale marchande (Bulky Bob's), totalement détenue par FRC, un grand magasin (Revive, une entreprise à responsabilité limitée par actions) et une joint venture, The Cat's Pyjamas. (...) Une innovation qui n'apparaît pas vraiment dans l'audit social est l'utilisation par FRC des réseaux et des partenariats. Cette caractéristique devient évidente lorsqu'on voit à quel point le personnel cultive la créativité et l'établissement de partenariats. Le plus long partenariat de FRC est celui qui le lie à l'organisation de bienfaisance Create, qui recycle des électroménagers (frigos, cuisinières, etc.). Ces deux organisations s'entraident car elles recyclent des objets différents.

#### *L'importance de bonnes relations avec l'extérieur : l'exemple de Netzwerk (Allemagne)*

Dès sa création, cette société a ressenti la nécessité d'être soutenue par une puissante association nationale afin de gérer au mieux les défis à venir. Netzwerk a alors choisi de s'associer à Diakonie (l'organisation responsable des oeuvres sociales du mouvement de l'église évangéliste en Allemagne), car c'est cette association qui semblait refléter le mieux les croyances et l'intérêt pour les valeurs humanistes défendus par Netzwerk. Diakonie propose différents systèmes d'aide auxquels l'organisation peut faire appel ; elle peut aussi apporter son soutien en cas de difficultés financières particulières, elle propose à ses membres des avis juridiques et organise des réunions consultatives.

#### *Un ancrage au sein de la communauté, source d'innovation permanente : l'exemple de Netzwerk (Allemagne)*

Des relations étroites avec la communauté sont importantes pour la pérennité de l'entreprise, pour lui donner l'espace nécessaire pour optimiser en permanence les conditions de travail et pour développer des projets novateurs mais répondant aux besoins locaux. Netzwerk travaille dans sa communauté et en fait partie intégrante : non seulement l'entreprise offre des emplois temporaires pour les communautés les plus défavorisées, mais elle propose aussi à la collectivité des services répondant à des besoins qui, sans elle, ne seraient pas satisfaits.

### *Une expertise multidimensionnelle : l'exemple de Netzwerk (Allemagne)*

Au cours de ses 10 années d'existence, Netzwerk Mittwieda e.V. a développé des compétences considérables, non seulement dans le domaine de l'insertion des personnes socialement défavorisées, mais aussi en matière de gestion, de sorte que l'entreprise constitue un partenaire fiable pour l'administration locale et régionale.

### **3.2. Des modes de fonctionnement efficaces**

#### *Une gestion réussie de systèmes complexes de financement : l'exemple de Childcare Works (Royaume-Uni)*

Les revenus de Childcare Works proviennent de contributions financières privées, mais celles-ci ne constituent pas la source principale. Le programme est conçu sur la base du modèle de l'ILM (*Intermediate Labour Market*), qui est financé par des subventions. Les différentes sources de financement constituent un équilibre délicat : Childcare Works fait partie de Glasgow Works, qui reçoit lui-même des fonds de Scottish Enterprise Glasgow, du Glasgow City Council, du Fond social européen, du Training for Work, et du New Deal. A ce titre, Childcare Works travaille avec les mêmes partenaires financiers que Glasgow Works, mais a aussi d'autres partenaires financiers : Social Inclusion Partnership Funds et Childcare Strategy Funds (à travers le Scottish Executive).

#### *Un savoir-faire professionnel et technique : l'exemple d'Opción 3 (Espagne)*

La coopérative Opción 3 a été chargée par l'administration régionale de Madrid de la gestion du "Programme Junco", qui propose aux entreprises un "réseau de réponse rapide" à leurs besoins en main-d'œuvre. Le fonctionnement de ce réseau repose sur une banque de données - informatisée et actualisée de manière permanente - qui recense des jeunes résidant dans des centres d'aide publique et qui souhaitent travailler. Le réseau assure aux sociétés qu'au moins un candidat pour le poste à pourvoir leur sera proposé dans les 24 heures. Ceci est rendu possible par un système d'information très performant entre la coopérative et les Centres. Un professionnel accompagne les jeunes dans leurs entretiens, évalue leurs compétences (ce qui permet d'améliorer leurs orientations futures) et se propose comme référent auprès de l'entreprise contractante. À partir de ce moment, le référent professionnel entretient des contacts périodiques entre l'entreprise et le Centre d'où provient le jeune. Ceci permet de détecter et résoudre tout problème éventuel dans la relation de travail, et d'ainsi établir un climat favorable au succès de l'insertion.

#### *Une bonne gestion des risques : l'exemple de Netzwerk (Allemagne)*

Netzwerk multiplie les domaines d'activité ; dès sa création, Netzwerk a en effet décidé que l'offre devrait être aussi diversifiée que possible afin de minimiser le risque économique et la dépendance vis-à-vis d'un seul type de financement. L'organisation travaille avec 12 à 15 sources de financement différentes. Cette diversité des sources de financement réduit dans une certaine mesure le risque financier auquel doit faire face l'entreprise ; en effet, si, durant une période, un des financeurs réduit sa contribution, cela peut être compensé par un autre financeur. Ceci est particulièrement important lors des périodes d'instabilité politique. Cependant, le risque économique auquel fait face ce genre d'organisations reste élevé. Elles n'ont aucune influence sur les décisions

politiques relatives aux programmes subventionnés par l'Etat et leur résultat économique annuel dépend du groupe cible qu'elles emploient et non du groupe cible des consommateurs.

*Des stratégies de sortie flexibles : l'exemple de Terre (Belgique)*

Il arrive que des travailleurs du Groupe manifestent le désir de rejoindre les secteurs économiques classiques. Dans ce cas, une cellule de *jobcoaching*, au sein du Réseau d'entreprises sociales (RES)<sup>11</sup>, les aide à trouver du travail dans une "entreprise conventionnelle".

*Le développement d'une culture de la connaissance : l'exemple de Terre (Belgique)*

Un programme hebdomadaire d'éducation permanente permet la concertation, la formation et l'éducation des travailleurs à la prise de décision.

### **3.3. Une gestion participative respectant les différentes parties prenantes**

*Associer les travailleurs : les exemples de Terre (Belgique) et du FRC (Royaume-Uni)*

Au sein de Terre, des réunions hebdomadaires sont organisées avec tous les travailleurs ; ces réunions constituent une éducation permanente basée sur une information transparente. Elles sont un lieu privilégié pour une concertation respectueuse de toutes et de tous.

L'équipe de recrutement et de développement du Furniture Resource Centre (FRC) gère la *University of the People*, qui a pour mission de soutenir le développement de tous au sein de l'organisation. Elle gère également les contrats de formation. Les idées innovantes foisonnent. L'équipe crée des incitations pour que les personnes restent – par exemple en offrant à ses chauffeurs des formations qualifiantes complémentaires, remboursables si les chauffeurs quittent l'entreprise prématurément. FRC offre également des formations gratuites débouchant sur des qualifications non requises par ses activités, étant entendu que la personne qui en bénéficie remboursera si elle quitte l'entreprise. FRC s'efforce également de soutenir les personnes dans leur emploi, par exemple en proposant des cours de gestion financière et un soutien personnel aux travailleurs qui rencontrent des problèmes d'endettement.

*L'intégration des différents types de stakeholders : les exemples de Terre (Belgique), de Tamrinki et de Kotikontu (Finlande)*

Les membres qui composent l'assemblée générale de Terre sont les travailleurs du Groupe qui en font la demande. Seul critère d'admission : être membre du personnel depuis au moins un an. Actuellement, 75 travailleurs sont membres ; ils se réunissent trois fois par an avec une dizaine de bénévoles externes.

Les activités de la coopérative Tamrinki sont basées sur la participation de personnes malvoyantes ; ces personnes sont à la fois propriétaires et employés (travailleurs) de leur propre entreprise.

Dans une petite coopérative telle que Kotikontu, on considère comme normal que les décisions importantes soient prises collectivement, ce qui augmente la nature participative de la coopérative. Tous les membres sont impliqués dans la vie quotidienne de la coopérative et il est presque impossible de ne pas participer.

---

<sup>11</sup> <http://www.resasbl.be>

*Le maintien des relations avec les stakeholders : l'exemple de Netzwerk (Allemagne)*

Les ex-employés gardent souvent un contact avec l'organisation pendant quelques années après leur départ ; ils peuvent également devenir à leur tour des employés permanents et utiliser l'opportunité qui leur est ainsi offerte de traiter les problèmes sociaux qui les handicapent sur le marché de l'emploi pour trouver des solutions à long terme.

### **3.4. Des projets alliant innovation et qualité**

*Développer des pratiques novatrices : l'exemple de Terre (Belgique)*

La société anonyme à finalité sociale (SAFS) Pan-Terre<sup>12</sup>, qui fait partie du Groupe Terre, fabrique des panneaux isolants à partir de papier recyclé et de paille, sans aucune adjonction de résines ou de produits chimiques. Ce produit a été inventé par le Groupe, qui en possède les brevets et les licences. Soutenir l'emploi solidaire et développer la solidarité par l'emploi sont des objectifs qui nécessitent des moyens humains et financiers. Une nouvelle cellule de recherche & développement a vu le jour en 2003. Trois personnes y ont actuellement une demi-douzaine de projets en chantier.

*Des modes de travail flexibles : l'exemple de Tamrinki (Finlande)*

Certains membres tirent une partie de leurs revenus de pensions ; d'autres, d'indemnités de chômage. Un travail à temps plein est rarement possible car les capacités physiques des travailleurs sont limitées. Il est très important que les membres puissent combiner emploi et prestations sociales de manière créative dans la limite de leur handicap. On rencontre également du travail non rémunéré ou du travail bénévole, car la coopérative constitue aussi une communauté spéciale pour les membres. Les membres qui ont des difficultés à trouver du travail ont encore le sentiment de faire partie du groupe et ils participent de manière volontaire aux activités de la coopérative.

*Une volonté d'expérimenter : les exemples de L'Olivera (Italie) et du FRC (Royaume-Uni)*

Le modèle familial qui a présidé à la création de L'Olivera était très peu orthodoxe : l'idée était que la vie communautaire des personnes installées là allait créer un noyau communautaire, dans lequel les personnes handicapées seraient intégrées. Ce n'était pas tant un centre d'assistance qu'une grande maison pour des jeunes qui voulaient faire l'expérience d'une vie en communauté. Mais l'arrivée de nouvelles personnes a changé l'esprit initial de l'expérience, qui est devenue plus professionnelle et plus coopérative. Bien que l'idée d'une communauté ait été abandonnée, l'esprit communautaire a été maintenu. Ainsi, des éléments importants de cet esprit communautaire, comme la prise de décision en commun ou de très faibles différences salariales, ont été maintenus. De plus, l'environnement rural et la proximité entre les personnes favorisent les liens, générant un genre de communauté élargie.

FRC utilise, dans les premières phases de recrutement, des techniques de ciblage novatrices. "Nous mettons des affiches dans les pubs, les lavoirs, les

---

<sup>12</sup> [http://www.terre.be/gt/safs\\_et\\_ei.htm](http://www.terre.be/gt/safs_et_ei.htm)

agences de pari (...) tout ce qui est possible pour toucher les personnes que nous voulons toucher."

*De nouvelles façons de répondre aux besoins : les exemples de L'Olivera, de Curva Quatro (Italie) et de Childcare Works (Royaume-Uni)*

L'Olivera a toujours été engagée dans la recherche d'alternatives économiques productives pour la région, basées sur la promotion des valeurs et des ressources de celle-ci. Elle s'est lancée dans des activités liées aux loisirs, cherchant à produire une valeur ajoutée pour l'environnement, et elle participe à l'Association pour le Développement Intégral de la région. L'engagement de la coopérative dans le développement de la région est une de ses marques distinctives.

Curva Quatro est active dans les domaines du jardinage, du blanchissage et du nettoyage. C'est un centre qui, en termes d'aspects novateurs, est tourné vers la fourniture de services extérieurs pour la collectivité en général, et le développement d'activités répondant à des besoins sociaux non satisfaits, tels que services de soins à domicile, services de proximité, aménagements d'espaces verts, en mettant en place des partenariats innovants avec les différents stakeholders.

Childcare Works comporte aussi des éléments novateurs. Les liens avec les forums locaux de garde d'enfants ont été essentiels pour son succès, ces forums ayant donné des indications claires sur les besoins réels de la communauté. Combiné avec la politique de rotation du recrutement, ces indications ont permis que la formation soit rapidement adaptée aux besoins et que le modèle ne soit pas aussi orienté vers l'offre que l'on pourrait le penser au premier abord. Dans la crèche One plus, à Greater Pollok, il y avait deux formateurs/conseillers pour les enfants en âge scolaire et un formateur/conseiller pour les tout-petits. La connaissance des besoins de la communauté a conduit à un changement subtil dans la formation ; un formateur/conseiller est passé de la formation pour les enfants d'âge scolaire à la formation pour les tout-petits, parce que la demande pour des personnes travaillant avec les enfants d'âge préscolaire était plus élevée.

*Remettre en question les catégories conventionnelles : les exemples de L'Olivera (Italie) et de Co-Labor (Luxembourg)*

L'Olivera considère que, dans de nombreux cas, les personnes handicapées présentent également des symptômes d'inadaptation sociale en général, d'exclusion. Les frontières tendent à s'estomper, à devenir plus ambiguës. Certaines personnes ont un certificat d'incapacité alors que ce dont elles souffrent réellement est un problème d'exclusion sociale. Ce sont des personnes qui, dans d'autres circonstances, seraient des personnes compétentes ; ce sont des cas limites - des sans-abri ou des personnes atteintes de maladies mentales qui souffrent d'une inadaptation liée à leur maladie mentale. "Ces barrières sont un peu artificielles : la société change et les problèmes changent."

Au Luxembourg, la grande majorité des programmes d'insertion et la plupart des mesures proposées par l'Administration pour soutenir l'emploi n'excèdent en aucun cas 18 mois. Les travailleurs sociaux de Co-labor sont d'avis qu'il est nécessaire d'évaluer au niveau individuel le temps nécessaire pour l'insertion. C'est pourquoi les parcours d'insertion proposés par cette coopérative peuvent s'étendre au-delà de la limite fixée dans le cadre des mesures, et peuvent même



aller jusqu'au contrat à durée indéterminée. Un programme non-limité dans le temps peut en effet parfois aider les personnes à dépasser leurs difficultés du moment, à rompre la logique de l'échec, à regagner confiance en elles et dans les autres et à résoudre des problèmes qui se sont accumulés durant des périodes difficiles de leur vie.

*Innovier pour contrer les effets pervers : l'exemple d'Opción 3 (Espagne)*

La condition spéciale des coopératives d'initiative sociale en Espagne se voit renforcée par la politique de l'administration publique, qui est attentive à l'extrême en ce qui concerne les subventions aux programmes, ne finançant en pratique que les coûts du personnel contractuel et l'utilisation des matériaux liés à la réalisation de l'activité. Il est donc impossible de réaliser des bénéfices à "partager" sous la forme de dividendes. Cette situation a des effets négatifs car elle rend parfois impossible la mise en place de mesures nécessaires pour améliorer la qualité et développer un secteur de soins sociaux moderne ; il n'y a pas de surplus à réinvestir dans l'amélioration des installations et des ressources de la coopérative, pour fournir un meilleur service, ou dans de nouveaux projets d'aide sociale au même groupe ou à d'autres groupes socialement exclus (nouveaux locaux, nouveaux équipements informatiques,...).

*L'innovation pour apporter une réponse à des défis de natures différentes : l'exemple de Co-Labor (Luxembourg)*

Même si la philosophie de Co-labor est de garantir la qualité, les compétences, le savoir-faire et le sérieux indispensables au succès économique des activités entreprises, le défi relevé depuis 1983 par l'entreprise est de concilier des contraintes économiques et financières avec des impératifs écologiques et sociaux ou, en d'autres termes, de mettre l'efficacité économique au service de l'équité sociale.

*Une performance de grande qualité : l'exemple de Childcare Works (Royaume-Uni)*

Le pourcentage de travailleurs qui obtiennent un emploi permanent à leur sortie de Childcare Works est globalement très élevé. Ce taux varie d'un projet à l'autre et il n'existe pas de statistiques globales mais, dans l'ensemble, le taux moyen est supérieur à 70 %. Les emplois obtenus par les personnes qui sortent de Childcare Works sont variés : travail dans des crèches, garde d'enfants en dehors des horaires scolaires, assistance aux personnes ayant des besoins particuliers, travail d'assistant en milieu scolaire et travail avec les jeunes. Les travailleurs quittent Childcare Works après avoir terminé le programme d'*Intermediate Labour Market* (qui est d'une durée d'un an). Une équipe assure durant six mois au moins le suivi des personnes qui ont réussi le programme.

*Une entreprise à la pointe en matière d'évaluation des résultats : l'exemple du FRC (Royaume-Uni)*

Le Furniture Resource Centre promeut de manière active l'entrepreneuriat social. Il croit en deux principes directeurs : premièrement, une capacité d'adaptation ; deuxièmement, un engagement authentique dans l'entreprise et dans les objectifs sociaux, un concept que le FRC résume par la formule de *triple bottom line accounting*, une formule d'évaluation des résultats qui mesure la performance globale de l'entreprise, en incluant notamment ses résultats sociaux.

## CONCLUSION : QUESTIONS ET DEFIS

Les éléments suivants ont été dégagés des informations fournies par les partenaires, dans les études de cas ou ailleurs. L'impression qui s'en dégage est que, bien que ces points aient pu émerger d'expériences spécifiques à un pays, ils ne s'appliquent pas uniquement à certaines entreprises sociales de ce pays, mais sont également valables pour d'autres pays.

### *Le financement des WISE*

Les WISE recourent fréquemment à différentes sources de financement aux conditions, aux durées et aux logiques de fonctionnement différentes. Dans de nombreux cas, la complexité de la gestion de ces conditions est un véritable défi (comme le montre l'exemple de *Childcare Works*, en Écosse, dont le succès a aussi entraîné la multiplication des projets). Si certaines WISE recourent à diverses sources de financement, d'autres, par contre, dépendent d'une seule source de financement. Cela peut soulever des interrogations sur l'autonomie des initiatives (dans les ateliers protégés quasi étatiques, par exemple). Il doit, sans aucun doute, être possible de trouver un équilibre entre les exigences découlant du recours à de multiples financeurs et la dépendance qui résulte d'une source de financement unique. De nombreuses organisations peuvent n'avoir pas encore trouvé cet équilibre ; ainsi, en Irlande, plus de 65 % des entreprises sociales étudiées ont mentionné un certain mécontentement à l'égard des aides reçues des secteurs public et privé.

### *La gestion du risque*

Une autre question en partie liée à la diversité et au type des sources de financement est celle de la gestion du risque. La diversité des sources de financement peut être considérée comme un avantage, comme dans le cas de *Netzwerk* (Allemagne), où la multiplicité des sources de financement était volontairement recherchée, car considérée comme un moyen d'éviter le risque de voir l'initiative déboucher sur un échec en raison d'une trop grande dépendance à l'égard d'une (ou de quelques) source(s) de financement. A l'inverse, FRC souligne "la complexité et la fragilité des modalités de financement", l'entreprise ayant dû faire face à d'importants déficits de financement, parce que certains financements étaient assortis de conditions qu'elle n'a pu remplir.

Il semble y avoir une volonté de l'Etat (municipal/régional/national) d'externaliser le risque en externalisant les services publics. Cela a pour effet d'externaliser les variations dans la demande, de sorte que la WISE doit gérer cette incertitude. Ceci se répercute au niveau individuel, lorsqu'une entreprise doit réduire sa taille ou lorsqu'elle disparaît, et que les personnes qu'elle employait risquent de se retrouver à nouveau au chômage. Les personnes défavorisées qui ont renoncé à la sécurité de leurs indemnités pour rejoindre une WISE semblent, dans de telles circonstances, devoir supporter des risques injustes/excessifs, plus particulièrement encore s'il s'agit de personnes handicapées qui devront faire face à des difficultés considérables pour retrouver un emploi ou pour pouvoir rétablir leur droit à des indemnités. Les systèmes de garantie pour gérer les risques individuels semblent actuellement sous-développés. Une approche possible (adoptée notamment par *Childcare Works*) est de négocier des

accords locaux avec les agences responsables des indemnités. Au niveau de l'entreprise, l'appartenance à une fédération peut constituer une autre façon de réduire le risque (comme c'est le cas pour Netzwerk et sa fédération Diakonie).

Sans aucun doute, développer une entreprise plus durable est une partie de la solution, mais des arrangements interorganisationnels plus complexes (comme les structures de holding de Terre ou les contrats de partenariat de Greenworxs - "des projets interconnectés avec d'autres partenaires") semblent ouvrir une autre route vers la pérennité, en plus du travail complémentaire (additionnel) sur les systèmes de garantie.

### *Contraintes réglementaires*

Différentes contraintes réglementaires peuvent entraver l'efficacité opérationnelle des WISE. Ainsi, par exemple, le manque de souplesse des systèmes d'indemnisation peut rendre problématique le passage sans heurt du statut de bénéficiaire d'indemnités à celui de travailleur à temps plein, et cela en raison de l'impossibilité de passer graduellement d'un système (indemnités) à l'autre (emploi). Les contraintes administratives limitent parfois le type de personnes qui peuvent être employées, et les procédures administratives s'ajoutent aux coûts de l'emploi.

De la même manière, les restrictions sur les bénéficiaires et sur la manière de les utiliser limitent le potentiel d'investissement des WISE (ce problème est notamment mentionné dans l'étude de cas Opción 3). Il peut en résulter des effets pervers ou un manque d'intérêt à rechercher plus d'efficacité.

Un autre type de contrainte résulte de l'accusation de "concurrence déloyale" portée par le secteur des PME. Ceci a pour effet de restreindre la souplesse de manœuvre des WISE et de limiter ainsi le développement du secteur. Une autre question liée à la "concurrence" est de savoir s'il est possible de passer des contrats avec des clauses sociales (c'est-à-dire qui tiennent compte de la plus-value sociale) plutôt que de passer des contrats sur la base du prix le plus bas.

Des préoccupations légales peuvent être à l'origine de certaines contraintes réglementaires. Ainsi, l'utilisation de bénévoles peut poser problème dans le cas de contrats passés avec l'État ; ou encore, selon le cadre légal d'un pays, les bénévoles ne peuvent pas être employés dans certaines structures juridiques (les coopératives, par exemple).

### *Amélioration des solutions classiques ou innovations sociales*

Comme les études de cas finlandaises l'ont montré, les systèmes traditionnels d'emploi n'offrent souvent qu'une aide palliative provisoire aux problèmes du chômage et de l'exclusion. Les initiatives des WISE représentent souvent de grandes améliorations par rapport aux solutions traditionnelles, mais même les WISE ne parviennent pas à être efficaces pour tout le monde. Cependant, un niveau élevé d'innovation et un développement continu des meilleures pratiques permettent d'avancer avec des fonds propres.

D'autre part, il résulte clairement de plusieurs exemples que les principales expériences sociales sont lancées dans le secteur des WISE. L'histoire de L'Olivera (Italie) - et d'autres cas comme Terre (Belgique) - révèlent une grande imagination, des idées fortes et des niveaux élevés d'innovation, qui peuvent indiquer de nouveaux chemins majeurs aux entreprises sociales d'insertion. Bien que de nombreuses WISE représentent déjà des améliorations significatives par rapport aux solutions traditionnelles, on ne devrait pas perdre de vue le potentiel de changements majeurs qu'offrent encore les cas les plus innovants.

### *Innovation, standardisation des modèles efficaces et diffusion*

Bien que la dernière section témoigne de l'efficacité des WISE, et en particulier de leur impressionnante capacité d'innovation, on peut s'inquiéter du fait que l'on ne retire pas tout le bénéfice potentiel de ces excellentes expériences. C'est fréquemment à des structures de soutien (fédérations, agences de développement) fragmentées et aux ressources insuffisantes qu'il incombe de capitaliser les expériences, dans des contextes sociopolitiques variés où la transmission des expériences n'est pas sans importance. Néanmoins, la diffusion de quelques modèles efficaces (comme les coopératives sociales) et de quelques nouvelles structures d'entreprise sociales (les organisations *multistakeholder*, par exemple) donne quelques raisons d'être optimiste.

En outre, l'intérêt croissant pour la "méthode ouverte de coordination" (*Open Method of Coordination*), qui a gagné des adeptes depuis son utilisation dans le *Poverty Programme*, confirme que les réseaux peuvent jouer des rôles essentiels dans l'amélioration des cadres de référence et la diffusion des bonnes pratiques. Assurément, une telle approche serait améliorée par le développement de meilleures données quantitatives concernant la performance, la taille et la diversité du secteur des entreprises sociales.

## ANNEXE 1

### **Recommandations pour une meilleure reconnaissance de l'apport des entreprises sociales d'insertion pour l'inclusion sociale dans l'Union européenne**

Lors du Conseil européen réuni à Lisbonne et Feira en mars 2000, les États membres de l'Union européenne ont franchi une étape majeure en faisant de la lutte contre l'exclusion sociale et la pauvreté l'un des éléments centraux de la modernisation du modèle social européen. La promotion de l'intégration sociale a été proclamée axe essentiel de la stratégie globale de l'Union pour atteindre son objectif stratégique d'ici 2010, à savoir devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique au monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale. Le Conseil a également fixé un objectif de plein emploi en Europe dans une nouvelle société naissante, mieux adaptée aux choix personnels des femmes et des hommes.

La pauvreté et l'exclusion sociale prennent des formes complexes et pluridimensionnelles qui obligent à recourir à un large éventail de politiques dans le cadre de cette stratégie globale. Cependant, l'emploi de qualité est le principal élément facilitateur d'inclusion sociale.

Afin de promouvoir un emploi de qualité, il convient de développer la capacité d'insertion professionnelle, en particulier grâce à l'acquisition des compétences et à la formation tout au long de la vie. La mise en œuvre de ces objectifs par l'Union européenne dans le cadre de la stratégie européenne pour l'emploi contribue ainsi de manière déterminante à la lutte contre l'exclusion. La croissance économique et la cohésion sociale se renforcent mutuellement. Une société avec plus de cohésion sociale et moins d'exclusion est le gage d'une économie plus performante.

Le rôle de l'économie sociale fournit une multitude d'occasions d'intégration et d'emploi. Les organisations du troisième système peuvent être définies comme des entités privées autonomes, qui ont entre autres pour missions d'atteindre des objectifs sociaux et économiques d'intérêt commun, de limiter les stratégies d'accaparement individuel ou privé de bénéficiaires et de travailler pour les communautés locales ou pour des groupes de personnes issues de la société civile et ayant des intérêts communs. Elles sont souvent gérées conjointement par tous les acteurs concernés, notamment des travailleurs, des volontaires et des utilisateurs.

Avec un soutien adéquat, l'économie sociale peut contribuer de façon plus efficace à l'élargissement du marché du travail et à la création de nouvelles possibilités pour les personnes peu qualifiées ou aux capacités de travail réduites, de façon à ce qu'elles puissent utiliser leurs compétences et participer pleinement à la vie professionnelle. Il existe plusieurs illustrations de la façon dont le potentiel de l'économie sociale est exploité. L'Italie, la France, la Belgique, le Luxembourg et la Suède développent l'économie sociale en tant que source d'emplois pour les personnes peu qualifiées, en tant qu'outil de production potentiel, par le biais de mesures visant à simplifier le cadre législatif, à faciliter l'accès aux services publics et à mieux mettre en réseau les administrations publiques.

Parce qu'elles ont un projet d'intégration sociale, économique et citoyenne des populations qui ne peuvent jouir pleinement de tous leurs droits, parce qu'elles sont positionnées au cœur du système économique et contribuent à l'innovation et à la cohésion sociale, parce qu'elles ont une fonction hautement pédagogique et intégrative, les entreprises sociales d'insertion par l'économie constituent une composante essentielle pour la construction d'une Europe solidaire et plus compétitive dans laquelle l'ensemble des citoyennes et des citoyens peuvent prendre toute leur place.

Au cœur d'un projet européen qui combine développement social, économique, culturel et écologique, les entreprises sociales d'insertion par l'économie ne revendiquent qu'une seule chose : la reconnaissance, par toutes les formes appropriées, du rôle décisif qu'elles jouent dans ce projet.

#### **A. Mesures proposées au niveau européen**

- permettre aux Etats de soutenir leurs entreprises sociales d'insertion, y compris par des aides financières directes, sur la base d'un contrat de prestations sociales clair et faisant l'objet d'évaluations régulières et fiables ;
- reconnaître la spécificité de la mission des entreprises sociales d'insertion qui, en fait, ne peuvent être considérées comme exerçant une concurrence déloyale vis-à-vis des entreprises dites "classiques" ;
- reconnaître que nombre d'entre elles remplissent des missions d'intérêt général pour lesquelles les règles du marché ne peuvent s'appliquer si l'on veut garantir l'accès pour tous, sans conditions de solvabilité, des personnes à qui ces services s'adressent ;
- laisser la possibilité d'introduire des clauses sociales dans les appels d'offre des marchés publics, en particulier sous la forme de quotas de parts réservées et par l'introduction de critères de sélection privilégiant les aspects sociaux permettant de retenir des propositions de "mieux disant socialement" sur des "moins disant financièrement" ;
- faire figurer le rôle spécifique des entreprises sociales d'insertion par l'économie dans le Livre Vert sur l'entrepreneuriat ;
- reconnaître la haute valeur ajoutée du capital à finalité sociale générée par ces entreprises ;
- spécifier explicitement le rôle des WISE dans les stratégies européennes pour l'emploi et pour l'inclusion sociale en complément des actions publiques ;
- entamer une démarche de reconnaissance de la représentativité des WISE dans le dialogue social sectoriel et le dialogue social européen en favorisant le dialogue avec toutes les instances communautaires et la Confédération Européenne des Syndicats ;
- inscrire des lignes spécifiques dans les programmes d'actions européens, par exemple dans les programmes soutenus par le Fonds Européen de Développement Régional (FEDER), comme c'est le cas de la mesure 4 (ou D) du programme Equal financé par le FSE : "Renforcer l'économie sociale (troisième secteur), et notamment les services d'intérêt public, en se concentrant sur l'amélioration de la qualité des emplois" ;

- travailler sur la reconnaissance des entreprises d'intérêt général au niveau des instances européennes et notamment auprès du Parlement et du Comité Economique et Social.

## **B. Mesures proposées au niveau national, dans chaque pays de l'UE**

Les entreprises sociales d'insertion par l'économie interpellent tous les pouvoirs publics et les acteurs sociaux nationaux afin de :

- valoriser l'apport des WISE dans les Plans d'Actions Nationaux Inclusion Sociale et les inscrire dans les stratégies globales de lutte contre l'exclusion ;
- reconnaître la possibilité d'instaurer une fiscalité propre et des formes juridiques appropriées pour les WISE ;
- favoriser la création de groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification ;
- encourager la création d'entreprises sociales sous forme coopérative qui souhaiteraient mettre en œuvre les potentialités offertes par le tout nouveau statut de Société Coopérative Européenne, dès que celui-ci sera définitivement adopté ;
- travailler sur la labellisation des WISE qui respectent un cahier des charges précis sur la nature de leur mission contractualisée avec les pouvoirs publics ;
- encourager la négociation de conventions collectives spécifiques au secteur ;
- définir les groupes cibles en laissant des possibilités d'intervenir sur des populations "mixtes" ;
- réfléchir à l'intégration du secteur dans les organisations sociales représentatives au niveau national ;
- trouver les moyens de collecter des données statistiques fiables sur l'activité du secteur ;
- assurer la possibilité de mettre en oeuvre des processus de financements mixtes (privés, publics et apports bénévoles) et soutenir les outils financiers qui soutiennent spécifiquement le secteur.

## **C. Mesures proposées au sein des entreprises sociales d'insertion par l'économie**

Les mouvements représentatifs s'engagent à :

- rendre compte de leurs activités d'une manière claire et transparente qui permette d'évaluer la mission sociale qu'elles remplissent, quand ils sont soutenus par les pouvoirs publics ;
- privilégier les modes de participation de toutes les parties prenantes dans leur projet d'entreprise ;
- se soutenir mutuellement en réseau pour stimuler la création et le développement de leurs entreprises ;
- intégrer et aider à la constitution de réseaux semblables dans les pays candidats ;
- soutenir création et la mise en place de modes de gestion participatifs ;
- prendre toute leur place dans les mouvements représentatifs de l'économie sociale en général ;

- poursuivre les premières initiatives engagées sur la définition de critères pour une labellisation future et des outils d'audits social pour l'évaluation de leurs activités ;
- aller encore plus loin dans la transparence sur l'affectation et la répartition des bénéfices dans le cas des entreprises sociales "for profit" soutenues par les pouvoirs publics (mais qui sont en réalité des entreprises "not for profit").



## ANNEXE 2

### Les entreprises sociales d'insertion en Europe : liste des abréviations

#### ALLEMAGNE

**SBG<sub>g</sub>** = Soziale Betriebe und Genossenschaften = Social Firms and co-operative = Firmes Sociales et Coopératives

**KB<sub>g</sub>** = Kommunale Beschäftigungsgesellschaften = Municipality-Owned SE = Entreprises Sociales Municipales

**BW<sub>g</sub>** = Beschäftigungsgesellschaften von Wohlfahrtsverbänden = SE organised by Welfare-Organizations = Entreprises Sociales mises en place par des Organisations Sociales

**BLUI<sub>g</sub>** = Beschäftigungsgesellschaften von Lokalen, Unabhängigen Initiativen = SE organised by Local Initiatives = Entreprises Sociales organisées par des Initiatives Locales.

#### AUTRICHE

**SÖB<sub>a</sub>** = Sozialökonomischer Betrieb = Social Economic Enterprise = Entreprise Socioéconomique

#### BELGIQUE

**EI<sub>b</sub>** = Entreprises d'Insertion = Work Integration Enterprises (or Integration Enterprises)

**ETA<sub>b</sub>** = Entreprises de Travail Adapté = Adapted (or Sheltered) Work Enterprises

**EFT<sub>b</sub>** = Entreprises de Formation par le Travail = On-the-job Training Enterprises

**SOLIDR<sub>b</sub>** = Entreprises Sociales d'Insertion SOLID'R = SOLID'R WISE

**ESR<sub>b</sub>** = Entreprises Sociales d'Insertion actives dans la Récupération et le Recyclage = WISE with Recycling Activities.

**SW<sub>b</sub>** = Sociale Werkplaatsen = Ateliers Sociaux = Social Workshops

**IB<sub>b</sub>** = Invoegbedrijven = Entreprises d'Insertion = (Work) Integration Enterprises

**BW<sub>b</sub>** : Beschutte Werkplaatsen = Ateliers Protégés = Sheltered Workshops

**AZC<sub>b</sub>** = Arbeidszorgcentra = Centres de Soins par le Travail = Work Care Centres

## ESPAGNE

**CEE<sub>e</sub>** = Centros Especiales de Empleo = Special Employment Centres = Centres Spéciaux d'Emploi

**CO<sub>e</sub>** = Centros Ocupacionales = Occupational Centres = Centres Occupationnels

**ONCE<sub>e</sub>** = Empresas de la Organización Nacional de Ciegos de España = Enterprises of the Spanish National Organisation for the Blind = Entreprises de l'Organisation Nationale Espagnole des Aveugles

**EI<sub>e</sub>** = Empresas de Inserción = Social Integration Enterprises for people at Risk of Social Exclusion = Entreprises d'Intégration Sociale

## FINLANDE

**LCO<sub>fin</sub>** = Labour Co-operatives = Coopératives de Travailleurs

**CSFDP<sub>fin</sub>** = Co-operatives Social Firms for Disabled People = Coopératives et Entreprises Sociales pour les Personnes Handicapées

## FRANCE

**CAVA<sub>f</sub>** = Centres d'Adaptation à la Vie Active = Centres for Adaptation to Working Life

**EI<sub>f</sub>** = Entreprises d'Insertion = Work Integration Enterprises

**AI<sub>f</sub>** = Associations Intermédiaires = Intermediate Voluntary Organisations

**RQ<sub>f</sub>** = Régies de Quartier = Neighbourhood Enterprises

**ETTI<sub>f</sub>** = Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion = Temporary Work Integration Enterprises

**GEIQ<sub>f</sub>** = Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification = Employers Organisations for Work Integration and Training

**EIN<sub>f</sub>** = Entreprises Insérantes = Long-Term Work Integration Enterprises

## ITALIE

**COSO<sub>i</sub>** = Cooperative Sociali di tipo b) = Coopérative Sociale de type b) = B-type Social Co-operatives

## **IRLANDE**

**UCS<sub>irl</sub>** = WISE : Tackling Long-Term Unemployment and Developing Community Services  
= pour la lutte du chômage à long-terme et le développement de services communautaires

**PDDL<sub>irl</sub>** = WISE : for People with Physical Disability and/or Learning Difficulty = pour personnes présentant un handicap physique ou des difficultés d'apprentissage

## **LUXEMBOURG**

**SUSE<sub>lux</sub>** = Structures reconnues d'Utilité Socio-économique = Legally Recognized Structures for Socio-economic Purposes

**IES<sub>lux</sub>** = Initiatives d'Economie Solidaire = Social Economy Initiatives

**AP<sub>lux</sub>** = Structures d'intégration pour les Publics handicapés (ateliers protégés) = Sheltered Workshops

## **PORTUGAL**

**EI<sub>p</sub>** = Empresas de Inserção = Insertion Companies = Entreprises d'Insertion

**EP<sub>p</sub>** = Emprego Protegido = Sheltered Workshops = Ateliers Protégés

## **ROYAUME-UNI**

**WCO<sub>uk</sub>** = Worker Co-ops = Coopératives de Travailleur

**CB<sub>uk</sub>** = Community Businesses = Entreprises Communautaires

**SF<sub>uk</sub>** = Social Firms = Firmes Sociales

**ILMO<sub>uk</sub>** = Intermediate Labour Market Organisations = Organisations liées aux Marchés Intermédiaires du Travail

**R<sub>uk</sub>** = Remploy (Large Quasi-State Enterprise) = Entreprise quasi-publique Remploy

**VOE<sub>uk</sub>** = Voluntary Organisation with Employment Initiatives/Enterprises = Organisations Volontaires avec des Initiatives/Enterprises d'Emploi

## **SUÈDE**

**SOCO<sub>sw</sub>** = Social Co-operatives = Coopératives Sociales

**SH<sub>sw</sub>** = Samhall = Sheltered Workshops for Disabled



## LISTE DES PUBLICATIONS DU RESEAU EMES

### *Livres*

- Laville, J.-L. & Cattani, A.D. (eds) (2005) *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris: Desclée de Brouwer, 564p.
- Borzaga, C. & Spear, R. (eds) (2004) *Trends and Challenges for Co-operatives and Social Enterprises in Developed and Transition Countries*, Trento: Edizioni31, 280p.
- Evers, A. & Laville, J.-L. (eds) (2004) *The Third Sector in Europe*, Cheltenham: Edward Elgar, 288p.
- Borzaga, C. & Defourny, J. (eds) (2001) *The Emergence of Social Enterprise*, London: Routledge, 386p.
- Spear, R., Defourny, J., Favreau, L. & Laville, J.-L. (eds) (2001) *Tackling Social Exclusion in Europe. The Contribution of the Social Economy*, Aldershot: Ashgate, 359p.

### *Working Papers EMES liés au projet "PERSE"*

- Aiken, M. & Spear, R. (2005) "Work Integration Social Enterprises in the United Kingdom", *Working Papers Series*, no. 05/01, Liège: EMES European Research Network.
- Bode, I., Evers, A. & Schulz, A. (2002) "Work Integration Social Enterprises in Germany", *Working Papers Series*, no. 02/04, Liège: EMES European Research Network.
- Borzaga, C. & Loss, M. (2002) "Work Integration Social Enterprises in Italy", *Working Papers Series*, no. 02/02, Liège: EMES European Research Network.
- Davister, C., Defourny, J. & Grégoire, O. (2003) "Les entreprises sociales d'insertion dans l'Union européenne. Un aperçu général", *Working Papers Series*, no. 03/11, Liège: EMES European Research Network.
- Davister, C., Defourny, J. & Grégoire, O. (2004) "Work Integration Social Enterprises in the European Union: An Overview of Existing Models", *Working Papers Series*, no. 04/04, Liège: EMES European Research Network.
- Eme, B. & Gardin, L. (2002) "Les entreprises sociales d'insertion par le travail en France", *Working Papers Series*, no. 02/01, Liège: EMES European Research Network.

- Hulgård, L. & Bisballe, T. (2004) "Work Integration Social Enterprises in Denmark", *Working Papers Series*, no. 04/08, Liège: EMES European Research Network.
- Nyssens, M. & Grégoire, O. (2002) "Les entreprises sociales d'insertion par l'économie en Belgique", *Working Papers Series*, no. 02/03, Liège: EMES European Research Network.
- O'Hara, P. & O'Shaughnessy, M. (2004) "Work Integration Social Enterprises in Ireland", *Working Papers Series*, no. 04/03, Liège: EMES European Research Network.
- Pättiniemi, P. (2004) "Work Integration Social Enterprises in Finland", *Working Papers Series*, no. 04/07, Liège: EMES European Research Network.
- Perista, H. & Nogueira, S. (2004) "Work Integration Social Enterprises in Portugal", *Working Papers Series*, no. 04/06, Liège: EMES European Research Network.
- Stryjan, Y. (2004) "Work Integration Social Enterprises in Sweden", *Working Papers Series*, no. 04/02, Liège: EMES European Research Network.
- Vidal, I. & Claver, N. (2004) "Work Integration Social Enterprises in Spain", *EMES Working Papers Series*, no. 04/05, Liège: EMES European Research Network.

<i>Working Papers EMES liés au projet "ELEXIES"</i>
---

- Delaunois, P. (2003) "Profils nationaux des entreprises sociales d'insertion : Luxembourg", *Working Papers Series*, no. 03/02, Liège: EMES European Research Network.
- Delaunois, P. (2003) "National Profiles of Work Integration Social Enterprises: Luxembourg", *Working Papers Series*, no. 03/07, Liège: EMES European Research Network.
- Eme, B. & Gardin, L. (2002) "Les structures d'insertion par l'économie en France", *Working Papers Series*, no. 02/07, Liège: EMES European Research Network.
- Eme, B. & Gardin L. (2003) "National Profiles of Work Integration Social Enterprises: France", *Working Papers Series*, no. 03/09, Liège: EMES European Research Network.
- Grégoire, O. (2003) "Profils Nationaux des Entreprises Sociales d'Insertion : Belgique", *Working Papers Series*, no. 03/03, Liège: EMES European Research Network.
- Grégoire, O. (2003) "National Profiles of Work Integration Social Enterprises: Belgium", *Working Papers Series*, no. 03/08, Liège: EMES European Research Network.
- Gruber, C. (2003) "National Profiles of Work Integration Social Enterprises: Austria", *Working Papers Series*, no. 03/06, Liège: EMES European Research Network.

- Loss, M. (2003) "National Profiles of Work Integration Social Enterprises: Italy", *Working Papers Series*, no. 03/04, Liège: EMES European Research Network.
- O'Shaughnessy, M. (2002) "Social Integration Enterprises in Ireland", *Working Papers Series*, no. 02/05, Liège: EMES European Research Network.
- Pättiniemi, P. & Immonen, N. (2002) "National Profiles of Work Integration Social Enterprises: Finland", *Working Papers Series*, no. 02/10, Liège: EMES European Research Network.
- Perista, H. & Nogueira, S. (2002) "National Profiles of Work Integration Social Enterprises: Portugal", *Working Papers Series*, no. 02/09, Liège: EMES European Research Network.
- Schulz, A. (2003) "National Profiles of Work Integration Social Enterprises: Germany", *Working Papers Series*, no. 03/05, Liège: EMES European Research Network.
- Spear, R. (2002) "National Profiles of Work Integration Social Enterprises: United Kingdom", *Working Papers Series*, no. 02/06, Liège: EMES European Research Network.
- Spear, R. & Bidet, E. (2003) "The Role of Social Enterprise in European Labour Markets", *Working Papers Series*, no. 03/10, Liège: EMES European Research Network.
- Spear, R. & Bidet, E. (2003) "Le rôle des entreprises sociales dans les marchés européens de l'emploi", *Working Papers Series*, no. 04/01, Liège: EMES European Research Network.
- Stryjan, Y. & Laurelii, E. (2002) "National Profiles of Work Integration Social Enterprises: Sweden", *Working Papers Series*, no. 02/08, Liège: EMES European Research Network.
- Vidal Martinez, I. & Valls Jubany, C. (2003) "National Profiles of Work Integration Social Enterprises: Spain", *Working Papers Series*, no. 03/01, Liège: EMES European Research Network.