



MUTUAL LEARNING
on SOCIAL INCLUSION
and SOCIAL PROTECTION



WISE

Work Integration
Social Enterprises
as a tool for
promoting inclusion

austria
belgium
finland
italy
malta
poland
romania
spain

A WISE way of working

●
●
● **Les entreprises sociales d'intégration par le travail
et leur place dans les politiques européennes**

*Préconisations à l'attention des
décideurs politiques européens*

10 RECOMMANDATIONS AUX DECIDEURS POLITIQUES

1. Les entreprises sociales d'intégration par le travail et la politique européenne - vers une approche intégrée

Les orientations politiques élaborées pour la prochaine Commission introduisent l'idée d'une économie durable et inclusive, centrée sur la lutte contre le chômage et l'amélioration de la cohésion sociale. Les entreprises sociales d'intégration par le travail sont très peu visibles, à la fois au niveau national qu'au niveau européen, alors que leur capacité à atteindre ces objectifs généraux est clairement reconnu. Bien que certaines améliorations aient eu lieu concernant l'introduction de l'économie sociale dans les PAN/ Inclusion et la MOC sociale, de façon générale elles ne sont globalement pas reprises dans la stratégie de Lisbonne. Grâce à la MOC sociale, différents Rapports Conjointes successifs ont fait référence aux entreprises sociales d'intégration par le travail. L'économie sociale bénéficie d'un soutien grandissant, notamment en matière d'Inclusion active. La Communication 2008 de la CE recommande de « soutenir l'économie sociale et l'emploi protégé, sources essentielles de premiers emplois pour les personnes défavorisées, promouvoir l'inclusion financière et le micro-crédit, les incitations financières au recrutement pour les employeurs, la création de nouvelles sources d'emplois dans les services, en particulier au niveau local, et sensibiliser à l'ouverture du marché du travail ».

L'année dernière, une importante Peer Review¹ sur le rôle de l'économie sociale dans l'inclusion active a été organisée en Belgique. L'économie sociale est très peu mentionnée dans la stratégie de Lisbonne, à l'exception de quelques pays (Belgique, Luxembourg, Portugal et Suède). Par conséquent, les entreprises sociales d'intégration par le travail sont rarement mentionnées dans les Plans de réforme nationaux ou dans le Rapport de progrès annuel de la Commission.

Le Plan européen pour la relance économique souligne l'importance « de renforcer les plans d'activation, en particulier pour les personnes peu qualifiées, en prévoyant des conseils personnalisés, une formation/ reconversion intensive des travailleurs et l'amélioration de leurs qualifications, des programmes d'apprentissage, des emplois subventionnés ainsi que des subventions au démarrage d'activités indépendantes et d'entreprises ». Cependant, les entreprises sociales d'intégration par le travail ne sont pas mentionnées dans le Plan européen pour la relance. Les plans nationaux pour la relance ont aussi, dans la plupart des cas, omis de mentionner cette importante source d'emploi de qualité et de cohésion sociale, élaboré pour répondre aux besoins spécifiques des populations vulnérables, qui subissent de plein fouet le ralentissement économique. L'économie sociale et les entreprises sociales d'intégration par le travail en particulier sont de nature transversale, d'où la nécessité d'avoir une approche intégrée, combinant différents outils de la politique afin de les rendre efficaces.

- ⇒ **Les références aux entreprises sociales d'intégration par le travail doivent être plus explicites dans le processus de Lisbonne (Programmes nationaux de réforme) et dans la nouvelle architecture post-Lisbonne, en insistant sur le rôle positif qu'elles jouent pour atteindre divers objectifs, dont l'inclusion, active dans l'élaboration de politiques européennes et nationales.**
- ⇒ **Il est nécessaire de fournir un soutien politique et financier en matière de recherche, d'apprentissage mutuel et d'échange d'expérience, afin de promouvoir les entreprises sociales d'intégration par le travail aux niveaux européen et national.**
- ⇒ **Au niveau européen, une meilleure coordination entre les politiques d'inclusion sociale, d'emploi, d'entreprise et de compétition et entre les différentes DG responsables est nécessaire.**
- ⇒ **Parallèlement, une meilleure corrélation entre les programmes du FSE et du FEDER doit permettre aux entreprises sociales d'intégration par le travail d'accéder aux**

¹ Réunion d'évaluation par des pairs

fonds pour financer non seulement la formation et la recherche (support léger) mais également l'investissement (infrastructure dure).

- ⇒ **Le potentiel des entreprises sociales d'intégration par le travail qui contribue à une reprise rapide en créant des emplois de qualité et en améliorant l'accès à l'emploi pour les personnes les plus exclues du marché du travail doit être davantage exploré et soutenu.**

Un nouvel outil de coordination des politiques

Le nouveau groupe de travail polonais de haut niveau sur l'économie sociale permet à différents ministères de coordonner leurs politiques.

Récemment, la Pologne a constitué le *Groupe de travail de l'économie sociale pour des solutions systémiques*, composé de 20 membres nommés par le Premier Ministre. Au sein de ce groupe se trouvent trois Ministres (Travail et Politique Sociale, Economie, Finances), des représentants d'autres organes gouvernementaux (Ministère du Développement Régional, Département du secteur du service public et groupe de conseillers stratégiques du Premier Ministre), des représentants d'organisations de l'économie sociale (SKES, FSE, Fondation Barka, NAUWC, etc.) ainsi que des universitaires.

La principale responsabilité du groupe est de discuter des stratégies et des propositions dont le but est d'encourager le développement de l'économie sociale et s'assurer qu'il est pris en compte dans les documents stratégiques du gouvernement. Il est divisé en quatre sous-groupes chargés respectivement des aspects juridiques, de l'infrastructure financière, de l'éducation et de la stratégie, afin d'établir des synergies et une meilleure coordination entre les différentes politiques et les outils qui affectent l'économie sociale. Le premier document stratégique du groupe est une ébauche de *Pacte de l'économie sociale pour la modernisation du modèle social polonais 2030*, contribution au rapport *Poland 2030* publié récemment. Le document a été analysé par des représentants des institutions et par l'économie sociale durant la troisième Conférence polonaise sur l'économie sociale, qui a eu lieu le 21 septembre 2009 à Varsovie.

Le Groupe de travail constitue un résultat significatif de l'approche stratégique des organisations polonaises de l'économie sociale, qui avait commencé avec le Programme EQUAL. Au-delà du financement d'un bon nombre d'entreprises sociales, EQUAL a également soutenu un réseau thématique national et l'organisation de deux conférences européennes importantes (Varsovie 2005 et Gdansk 2008) qui ont permis de sensibiliser les décideurs politiques quant au rôle joué par les entreprises sociales.

En outre, le travail pionnier réalisé grâce à EQUAL bénéficie à présent d'un suivi, avec un effort considérable réalisé à travers le programme opérationnel *Human capital* du FSE et 16 autres programmes opérationnels régionaux.

2. Les entreprises sociales d'intégration par le travail et l'emploi

L'accent sur le plein emploi et les emplois de qualité nous renvoie aux objectifs initiaux de la Stratégie européenne pour l'emploi de 1997. Depuis 2000, de plus en plus d'Etats membres sont en faveur d'un développement des politiques *Rendre le travail rémunérateur (Make work pay)* et *Marché du travail actif (Active Labour Market)*, consensus reflété dans plusieurs Rapports conjoints sur l'emploi. En 1999, les Orientations européennes relatives à l'emploi ont souligné à quel point il était important de comprendre le potentiel de l'économie sociale qui crée des emplois et offre des services plus que nécessaires, tandis qu'en 2001 les Orientations pour les Plans d'action nationaux pour l'emploi soulignaient le besoin de développement de l'économie sociale au sein du pilier *Création entreprises*. En 2008, l'approbation de la Recommandation sur l'inclusion active par l'EPSCO a joué un rôle crucial dans le développement des parcours personnalisés et des approches intégrées pour soutenir ceux qui sont le plus exclus du marché du travail, reconnaissant par là-même « l'économie sociale et l'emploi protégé comme étant une source vitale de travail pour les personnes défavorisées ». En 2009, cet élément a été davantage reflété dans la Communication de la CE *Un engagement commun en faveur de l'emploi*, qui présente notamment l'économie sociale comme une solution d'accès et de création d'emploi pour les groupes vulnérables.

Le Rapport conjoint sur l'emploi, les Messages clé du Sommet sur l'emploi, le Programme opérationnel du trio présidentiel et d'autres insistent sur les politiques efficaces de marché du travail adaptées aux besoins individuels, la promotion de l'emploi pour les groupes vulnérables, la lutte contre la ségrégation sur le marché du travail et la nécessité d'assurer des marchés du travail plus

inclusifs. Les entreprises sociales d'intégration par le travail sont des entités autonomes à l'esprit d'entreprise, dont l'objectif principal est d'aider ceux qui sont en danger d'exclusion permanente du marché du travail (personnes très peu qualifiées, chômeurs de longue durée, personnes handicapées, migrants, etc.) et de les accompagner vers un emploi et une intégration durables au sein de la société. Ces entreprises réintègrent les personnes dans le monde du travail et soutiennent leur participation sociale en général grâce à une activité productive. Au plan européen, les entreprises sociales d'intégration par le travail prouvent, à travers leur action quotidienne, qu'il est possible de réconcilier les trois dimensions de la Stratégie de Lisbonne originale, à savoir la dimension économique, sociale et de l'emploi.

- ⇒ **La Stratégie européenne pour l'emploi devrait soutenir activement les entreprises sociales d'intégration par le travail.**
- ⇒ **Il est nécessaire d'adopter une Orientation spécifique relative à l'économie sociale, faisant notamment référence aux entreprises sociales d'intégration par le travail, pour la période 2010-2020.**
- ⇒ **Les entreprises sociales d'intégration par le travail devraient être le sujet d'une Peer Review spécifique dans le cadre de la Stratégie européenne pour l'emploi.**
- ⇒ **Il faut garantir la qualité du travail et un salaire juste pour tous les travailleurs des entreprises sociales d'intégration par le travail.**

Les entreprises sociales d'intégration par le travail viennent combler les pénuries de main-d'oeuvre

Le marché du travail de la région de Tampere, en Finlande, patrie de Nokia parmi d'autres noms célèbres, devient plus étroit, en passant du secteur de l'industrie lourde au secteur des services et des nouvelles technologies. L'occasion de créer 29 entreprises sociales, créant des emplois pour les chômeurs de longue durée et pour les personnes handicapées.

En 2004, La Finlande a adopté une loi sur les entreprises sociales proposant des subventions salariales aux entreprises qui emploient au moins 30% de personnes handicapées et/ ou chômeurs de longue durée. Aujourd'hui, il existe plus de 200 sociétés de ce type et la plupart d'entre elles se trouvent dans ou aux alentours du centre industriel du pays, Tampere.

Pourquoi ? Principalement grâce à l'existence d'un partenariat EQUAL appelé *Pirkanmaan Syke* – « Le pouls de la région de Tampere » et son approche marketing tout à fait unique. L'objectif était de faire d'une pierre deux coups : faire face au chômage structurel et à l'exclusion sociale. Il a donc engagé certaines sociétés qui souffraient de pénurie de main d'oeuvre et leur a suggéré d'embaucher des personnes souffrant d'un handicap ou des chômeurs de longue durée.

Le projet était basé dans les bureaux d'Ensimetri, une agence de conseil aux entreprises située en plein centre ville et a été suivi d'un processus en neuf étapes. La clé était de permettre aux entreprises de trouver facilement les employés qui convenaient.

Une étude téléphonique a permis d'établir une liste de 200 entreprises intéressées par la conversion en entreprises sociales. Les conseillers du projet se sont renseignés sur leurs besoins et ont demandé aux agences pour l'emploi une liste de candidats susceptibles d'y correspondre. Une fois que les employeurs avaient fait leur choix, Syke a agi en leur nom lors de la négociation des subventions auxquelles elles pouvaient prétendre. Syke a donc été le chaînon manquant entre les différents instruments pour l'emploi et la lutte contre l'exclusion sociale.

Site Internet: <http://www.ensimetri.fi/palvelut/syke>

3. Les entreprises sociales d'intégration par le travail et l'inclusion sociale

La récente Communication de la CE *Un engagement commun en faveur de l'emploi* renforce l'idée selon laquelle la meilleure porte de sortie de l'exclusion est l'emploi, et que l'Europe sociale commence par un emploi. La Présidence suédoise a souligné les « coûts économiques, sociaux et individuels élevés » représentés par les personnes exclues du marché du travail. Néanmoins, un emploi ne constitue pas toujours une voie de sortie de la pauvreté et l'exclusion sociale ne dépend pas toujours de l'obtention d'un emploi, en particulier pour les personnes qui ne sont pas en mesure de travailler ou de trouver un travail décent.

Les entreprises sociales d'intégration par le travail ont un potentiel de création d'emplois décents et de promotion de l'inclusion active largement reconnu, basé sur l'apprentissage tout au long de la vie, le développement personnel et le renforcement des capacités, processus enraciné dans le respect de la dignité et des droits humains. Elles offrent également un modèle de développement éthique, social et économique considérable pour les entreprises dites « classiques », tout comme pour les services du secteur public, en montrant comment l'on peut rendre les services et les emplois locaux accessibles aux personnes les plus exclues socialement, grâce à des méthodes participatives de renforcement des capacités basées sur le développement local du bas vers le haut (*bottom-up*).

Ainsi, les entreprises sociales d'intégration par le travail constituent un outil d'inclusion important, pas seulement sur le marché du travail mais dans la société en général, puisqu'elles permettent de développer les capacités de chacun et de promouvoir l'intégration des groupes marginalisés grâce à la participation. Elles encouragent la cohésion sociale et la stabilité sociale en investissant dans les personnes. Dans la lignée de la Communication de la CE sur l'inclusion active, les entreprises sociales d'intégration par le travail sont un outil très utile qui donne à ceux qui sont le plus en marge du marché du travail un meilleur accès à des emplois de qualité, tout en accompagnant leur développement personnel et leur participation sociale. À travers les services qu'elles fournissent, les entreprises sociales d'intégration par le travail contribuent à la mise en application de l'approche intégrée nécessaire à l'inclusion active des groupes vulnérables.

- ⇒ **Les entreprises sociales d'intégration par le travail constituent un instrument clé pour la mise en œuvre des approches intégrées de l'inclusion active et devraient par là-même être une priorité de la MOC sociale et de l'UE.**
- ⇒ **Les entreprises sociales d'intégration par le travail doivent être reconnues de façon plus explicite comme des outils particulièrement efficaces d'inclusion au sein de la MOC sociale.**
- ⇒ **Les entreprises sociales d'intégration par le travail devraient faire l'objet de Peer Reviews spécifiques au sein de la MOC sociale afin d'approfondir l'apprentissage mutuel.**
- ⇒ **L'accent devrait être mis sur la capacité des entreprises sociales d'intégration par le travail à offrir des approches d'inclusion active pour les personnes les plus exclues du marché du travail.**

Des emplois verts favorisent l'inclusion à Graz

Grâce à sa société pour l'emploi (Beschäftigungsgesellschaft), la province autrichienne de Styrie incite les entreprises sociales d'intégration par le travail à devenir des entreprises à succès.

La loi autrichienne prévoit trois types d'entreprise sociale d'intégration par le travail, chacun d'entre eux abordant le problème de l'intégration par le travail d'une façon différente. Deux types - *Sozialökonomischer Betrieb* (entreprise socio-économique) et *Gemeinnütziges Beschäftigungsprojekt* (projet d'emploi caritatif) sont plutôt orientés vers les chômeurs de longue durée, alors que les *Integrationsbetriebe* (entreprises d'intégration) répondent aux besoins spécifiques des personnes handicapées.

La province de Styrie a cependant interprété les orientations nationales de façon innovante en créant le statut de *Beschäftigungsgesellschaft* (société pour l'emploi). Il en existe environ dix dans toute la province. L'élément qui les distingue du reste est que leur régime de subventions salariales répond à une logique d'entreprise, pas uniquement administratif. Cela signifie que si l'entreprise fonctionne bien et qu'elle enregistre un excédent, cet argent n'est pas automatiquement récupéré par l'administration du marché du travail (Arbeitsmarktservice).

Cela stimule la société et l'incite à fonctionner efficacement, à mieux servir ces clients, à lancer des services innovants et à offrir une intégration plus efficace.

C'est le cas d'Ökoservice, à Graz, qui a permis de créer environ 45 emplois dans un groupe d'entreprises spécialisées dans le domaine de l'environnement. Le groupe loue des conteneurs à boissons réutilisables lors de divers événements (soirées, matchs de foot, etc.) collecte, détruit et composte des déchets de jardin. Il recycle également les déchets électriques et électroniques. Pas loin de là, BAN – *Beratung, Arbeit, Neubeginn* (« Conseil, travail, nouveau départ ») - emploie une cinquantaine de personnes pour la collecte, la remise à neuf et la revente de meubles et équipements ménagers. À eux deux, Ökoservice et BAN ont réussi à construire un groupe d'entreprises alliées viables, tout en servant les objectifs environnementaux et sociaux de la ville, en formant et en employant des chômeurs de longue durée.

Site Internet: <http://www.oekoservice.at>

4. Les entreprises sociales d'intégration par le travail et l'anti-discrimination

Dans le contexte de la Stratégie européenne pour l'emploi, on a encouragé les Etats membres à développer des mesures pour faciliter l'intégration des minorités sur le marché du travail à dans le cadre de leurs Plans d'action nationaux. Les Orientations politiques pour la nouvelle Commission européenne et le Programme Opérationnel du trio présidentiel soulignent le besoin de soutenir des marchés du travail inclusifs et de lutter contre la segmentation du marché du travail. La Méthode Ouverte de Coordination sur la protection et l'inclusion sociales vise aussi la pauvreté et l'exclusion dont sont victimes les minorités ethniques, les migrants et autres groupes défavorisés.

Il existe une aide financière européenne de lutte contre la discrimination, disponible via le FSE. Les entreprises sociales d'intégration par le travail proposent des plans d'intégration par le travail flexibles et personnalisés, en plaçant les besoins spécifiques des personnes au premier plan et en reconnaissant les différences d'âge, d'expérience, de capacité de travail, les circonstances personnelles, etc. Dans ce chemin vers des marchés du travail plus inclusifs, où les possibilités d'emploi devraient être ouvertes à tous ceux qui souhaitent et peuvent en bénéficier, les entreprises sociales d'intégration par le travail proposent des placements durables pour les personnes vulnérables comme les chômeurs de longue durée, les migrants, les minorités ethniques, les personnes handicapées, les personnes âgées, les anciens détenus, toxicomanes et alcooliques en voie de guérison, soutenant ainsi leur intégration professionnelle mais aussi leur inclusion sociale et leur participation au sein de la société.

- ⇒ **Mettre l'accent sur le rôle particulier des entreprises sociales d'intégration par le travail dans la lutte contre la segmentation du marché du travail et la discrimination, en les mentionnant et en les mettant en évidence lors de l'évaluation des Plans d'action nationaux.**
- ⇒ **Promouvoir une approche intégrée des législations anti-discrimination sur et en dehors du marché du travail, en se basant sur l'article 21 de la Charte des droits fondamentaux de l'UE, en soulignant le fait que les entreprises sociales d'intégration par le travail sont un outil important qui favorise les marchés du travail inclusifs.**

Lutter contre le handicap et la discrimination

En Roumanie, une entreprise sociale d'intégration par le travail propose des formations anti-discrimination aux employeurs et des formations sur l'emploi des personnes handicapées et la fabrication de chaises roulantes.

Motivation Romania a commencé à travailler comme organisation non- gouvernementale en 1995 dans le but de soutenir l'intégration socio- professionnelle des personnes handicapées. Elle fonctionne maintenant comme une entreprise sociale, offrant une vaste gamme de services, allant de la fabrication de chaises roulantes standardisées ou personnalisées, de la rééducation physique et thérapie professionnelle pour personnes souffrant d'un handicap, en passant par l'imprimerie et le jardinage. Afin d'empêcher ces personnes de s'isoler de la société et du marché du travail, Motivation emploie des personnes handicapées à tous les niveaux de

l'entreprise. Elle offre à la fois un emploi stable et des placements temporaires afin de faciliter l'accès ou la réintégration sur le marché du travail « ouvert ». Le développement des capacités et des aptitudes fait partie intégrante de l'expérience. Motivation organise également de grandes campagnes de sensibilisation auprès des employeurs et de la communauté au sens large sur les aptitudes et droits des personnes handicapées et sur les bénéfices sociaux de leur intégration sur le marché du travail. L'entreprise a soutenu la création d'un réseau de centres régionaux pour l'emploi de personnes handicapées, qui propose des services de coaching, conseil, adéquation entre la demande et l'offre de travail et un suivi post-emploi. 338 employeurs suivent également une formation sur l'anti-discrimination et l'égalité des chances. L'entreprise a débuté avec un soutien financier du programme PHARE et a ensuite eu accès à une subvention du FSE en 2007. À l'heure actuelle, toutes les recettes de l'entreprise sont réinvesties pour soutenir le programme d'intégration par le travail et l'offre de service.

Site Internet: <http://www.motivation.ro>

5. Les entreprises sociales d'intégration par le travail et les politiques de l'entreprise et de la concurrence

Lors du Sommet sur l'emploi, on a clairement exprimé la nécessité de créer un environnement accueillant pour la création d'entreprises et d'emplois et pour l'investissement en matière d'approches innovantes stimulant l'esprit d'entreprise. La Communication de la CE *Un engagement commun en faveur de l'emploi* précise que « pour faciliter la création d'emplois, il convient de favoriser un environnement propice à l'esprit d'entreprise, à l'innovation et à l'activité indépendante ». Le Plan européen pour la relance économique insiste sur l'importance de la réduction des lourdeurs administratives et la promotion de la création d'entreprise. Les entreprises sociales d'intégration par le travail contribuent de façon efficace à la stabilité et au pluralisme des marchés économiques, mais ont souvent du mal à se conformer à certains éléments avec lesquels elles ne sont pas compatibles.

- ⇒ **Les politiques encourageant la création d'entreprises devraient tenir compte des particularités des entreprises sociales d'intégration par le travail et les agences de soutien aux entreprises conscientes de leurs besoins. Il est nécessaire de prendre des mesures en faveur des structures de soutien pour la création et le développement d'entreprises sociales d'intégration par le travail.**
- ⇒ **Les règles de la concurrence devraient tenir compte des caractéristiques des organisations de l'économie sociale (y compris les entreprises sociales d'intégration par le travail) et pas seulement celles du modèle de la société d'actionnaires.**
- ⇒ **La législation européenne relative à l'aide gouvernementale devrait prendre en considération la mission d'intérêt général spécifique des entreprises sociales d'intégration par le travail à travers des politiques adaptées.**
- ⇒ **Étant donné que l'article 48 du Traité Européen reconnaît la pluralité des formes d'entreprises, le droit des sociétés et les normes de comptabilité doivent garantir un terrain de jeu qui permettra d'accueillir toutes les formes de sociétés, y compris les entreprises sociales d'intégration par le travail.**

Une assistance aux opérations adaptée aux entreprises sociales d'intégration par le travail

Les entreprises sociales d'intégration par le travail doivent réaliser un ensemble complexe de tâches dont leur soutien qu'elles reçoivent doit tenir compte. Un des éléments clé du soutien provient de la mise en réseau avec d'autres entreprises confrontées aux mêmes problèmes.

L'une des caractéristiques clé des entreprises sociales d'intégration par le travail est l'élément relationnel fort. Cette richesse se retrouve dans les relations des entreprises sociales avec d'autres organisations, comme les autorités publiques ou autres sociétés. Elles ont une propension à bâtir des réseaux, pour échanger de l'information, améliorer leurs pratiques, dialoguer avec le gouvernement ou encore relever de nouveaux défis (en créant par exemple de nouvelles entreprises). Elles ont donc besoin d'un soutien spécifique.

De nombreuses initiatives de soutien aux entreprises sociales d'intégration par le travail existent déjà en Europe et ailleurs. En Italie, des consortiums de coopératives sociales proposent plusieurs types de services et

de conseil stratégique aux niveaux local et national. Elles sont constituées de coopératives sociales de type B (entreprises sociales d'intégration par le travail) et de type A (fournisseurs de services sociaux), créant ainsi d'importantes synergies et échanges entre les deux types d'entreprises sociales.

En Suède, 25 différentes branches de Coompanion (anciennement Agences coopératives de développement) soutiennent les anciennes et les nouvelles coopératives et entreprises sociales. Elles ont joué un rôle important dans la reconnaissance des entreprises sociales d'intégration par le travail comme une forme de création d'entreprise spécifique. Une des caractéristiques de Coompanion est son mécanisme de financement, un mélange efficace de fonds publics (nationaux et locaux) et privés (organisations locales et membres).

En Pologne, il existe environ 40 CES (Centres de soutien à l'économie sociale) financés par le Fonds social européen. Elles encouragent la création d'entreprises sociales et offrent une aide spécialisée aux entreprises déjà existantes. Un grand nombre de ces entreprises sont gérées par des organisations de l'économie sociale.

En Espagne, la **FAEDEI** (Fédération espagnole d'associations des entreprises d'intégration), la **COCETA** (Confédération des coopératives de travailleurs) et la **CONFESAL** (Confédération d'entreprises participatives) représentent et soutiennent les entreprises sociales d'intégration par le travail aux niveaux national et régional (à travers leurs branches régionales).

6. Les entreprises sociales d'intégration par le travail et les marchés publics

Lorsque les autorités publiques effectuent des achats dont le montant dépasse le seuil établi par le droit communautaire, un appel d'offres doit être lancé conformément à la législation européenne. Les principes fondamentaux des marchés publics sont l'ouverture, l'impartialité, un traitement juste et égal des soumissionnaires et la transparence. La directive relative à la coordination des procédures pour la passation des contrats publics, publiée en 2004 (directive 2004/118/CE) et reconnue par les dispositions réglementaires relatives aux offres (décret législatif n°163/2006 autorise explicitement les critères sociaux et environnementaux ainsi que les contrats publics réservés. Cependant, la législation européenne est telle que les Etats membres peuvent l'interpréter différemment. Certaines législations nationales permettent le recours à ces clauses sociales dans le processus d'offre et d'autres pas.

D'ici à la fin de l'année 2009, la Commission européenne va lancer un manuel intitulé *Acheter social : prendre en compte les aspects sociaux et environnementaux dans les marchés publics*. Ce manuel a pour but de sensibiliser les autorités publiques à la possibilité d'inclure des clauses sociales et environnementales dans les marchés publics. En règle générale, les clauses sociales sont introduites dans les marchés publics afin de soutenir le retour à l'emploi ou à la formation de certaines catégories de travailleurs ou introduire des mesures en faveur de l'emploi. Dans ce manuel, la CE encourage les autorités publiques à soutenir l'inclusion sociale à travers la promotion des organisations de l'économie sociale, notamment: en s'assurant que les sociétés qui sont la propriété ou qui embauchent des personnes provenant de groupe ethniques minoritaires (ex: des coopératives, des entreprises sociales et des organisations non marchandes) ont un accès égal aux différentes offres ; en garantissant l'accès à un travail décent aux personnes à besoins spéciaux ; en encourageant l'emploi de soutien pour les personnes handicapées.

Des clauses sociales peuvent en effet être introduites dans les marchés publics, mais les autorités ne les utilisent que rarement. Il est également nécessaire d'expliquer la valeur globale (pas seulement la partie monétaire) dans les budgets publics, tout comme pour les marchés. La dernière directive de l'UE relative aux marchés publics (2004/18/CE) a introduit un cadre dans lequel les contrats de services publics doivent être décrits et octroyés à travers un processus transparent et compétitif. La directive de l'UE introduit des clauses sociales et environnementales et laisse aux autorités locales des compétences suffisamment vastes pour éviter le nivellement vers le bas des services sociaux et encourager des normes de qualité et des bénéfices communautaires, notamment dans le domaine de l'inclusion sociale.

Les règles des marchés publics ne sont pas applicables aux petits contrats. Dans ce cas, les achats peuvent se faire suivant une procédure discrétionnaire, à travers laquelle les organes publics peuvent prendre en compte la mission sociale des entreprises sociales d'intégration par le travail dans la décision d'achat d'un produit ou d'un service. Les entreprises sociales d'intégration par le travail engendrent des bénéfices non seulement pour les utilisateurs mais aussi pour la communauté

en général et le secteur public. Par conséquent, elles tendent souvent vers des contrats de marchés publics socialement responsables.

En ce qui concerne le thème plus précis des marchés publics réservés, l'article 19 de la Directive 2004/18/CE relatif aux marchés publics précise que « Les États membres peuvent réserver la participation aux procédures de passation de marchés publics à des ateliers protégés ou en réserver l'exécution dans le cadre de programmes d'emplois protégés, lorsque la majorité des travailleurs concernés sont des personnes handicapées ». Bien que cet article concerne les offres publiques au niveau européen, sa mise en œuvre risque de s'avérer compliquée à ce niveau-là. Tout d'abord, la notion d'« ateliers protégés » a virtuellement disparu de toutes les législations nationales et n'a pas été redéfinie au niveau européen : il existe le risque que ces contrats réservés soient de facto maintenus au niveau national. Autre risque : une telle absence de définition claire pourrait jouer en faveur des « soumissionnaires opportunistes » qui embaucheraient des personnes handicapées et défavorisées afin de remporter l'offre sans leur garantir une possibilité d'emploi à long terme et sans même avoir un tel objectif au départ.

- ⇒ **Les autorités publiques devraient soutenir les clauses sociales dans les marchés publics ainsi que de nouveaux modèles permettant une relation plus étroite entre le secteur privé, public, et les entreprises sociales d'intégration par le travail.**
- ⇒ **Il serait bon de fournir une aide au développement des capacités, à la formation et l'assistance spécifique aux autorités publiques afin qu'elles introduisent (plus souvent) des clauses sociales, éthiques et environnementales dans les marchés publics.**
- ⇒ **Des outils de mesure de l'impact comme le Retour social sur investissement devraient être utilisés afin d'évaluer la contribution totale des entreprises sociales d'intégration par le travail.**
- ⇒ **En matière de critères de travail décent, il serait bon d'inclure des dispositions relatives à la durabilité de l'emploi et la sécurité des travailleurs à long terme, en plus des exigences techniques et économiques des appels d'offres.**
- ⇒ **Les autorités publiques devraient bénéficier de conseils afin de pouvoir interpréter correctement l'esprit de l'article 19 de la Directive 2004/18/CE et limiter le risque d'inefficacité ou de mauvais usage. Ainsi, il est nécessaire d'encourager les autorités publiques à s'assurer que les soumissionnaires soient des entreprises au sein desquelles les personnes handicapées disposent d'un contrat de longue durée conforme au droit du travail qui sont en mesure de prouver que l'intégration à long terme des personnes handicapées et des personnes défavorisées par le travail est au cœur de leur mission.**

Contracter des services locaux auprès d'un consortium d'entreprises sociales d'intégration par le travail

La ville de Brescia, au nord de l'Italie, travaille avec des entreprises sociales d'intégration par le travail depuis 1984. Un partenariat qui a fait ses preuves avec le temps.

Durant les 25 dernières années, la municipalité de Brescia (Italie) a chargé les coopératives sociales de type B de gérer les espaces verts par le biais d'accords et de soumissions publiques contenant des clauses sociales. Le premier contrat a été signé en 1984 – avant même que les entreprises sociales d'intégration par le travail soient reconnues en Italie- et a été renouvelé ou étendu plusieurs fois depuis.

Cette initiative a aidé à lancer et développer des entreprises sociales chargée de l'intégration par le travail et de l'intégration sociale de personnes défavorisées (personnes handicapées, ex-toxicomanes, patients d'hôpitaux psychiatriques, etc.).

Cette expérience est tout à fait innovante, le contrat comprenant une clause sociale qui reconnaît le « double produit » des coopératives sociales de type B (l'entretien des parcs et jardins publics et l'intégration sur le marché du travail de personnes défavorisées).

Elle représente également une nouvelle forme de partenariat entre une autorité locale et un réseau de coopératives locales. L'administration s'est servi de ce partenariat afin de promouvoir l'intervention active sur le marché du travail en faveur des groupes de personnes vulnérables et reconnaît la valeur ajoutée du consortium en matière d'efficacité et d'effectivité.

L'expérience regorge d'exemples de bonnes pratiques, dans des domaines comme les différents types de contrats utilisés, les stratégies des coopératives pour sécuriser et augmenter le nombre de contrats, les clauses sociales, ainsi que tous les bénéfices dérivés (pour les personnes défavorisées, qualité de la production sociale et économique, économies d'argent pour la communauté, etc.).

7. Les entreprises sociales d'intégration par le travail et les services d'intérêt général

La Communication de la CE *Des compétences nouvelles pour des emplois nouveaux* prévoit qu' « en 2020, quasiment les trois quarts des emplois se trouveront dans le secteur des services ». La Communication *Un engagement commun en faveur de l'emploi* insiste sur le besoin de plans de validation des compétences renforcés, notamment dans les secteurs à fort potentiel de croissance, comme la santé ou les services de soin à long terme. La réunion EPSCO de juin 2008 s'est concentrée sur les services sociaux comme outils d'inclusion active, renforçant la cohésion sociale et augmentant le taux d'emploi. À travers leur mission principale – la réintégration des personnes les plus défavorisées et des groupes exclus socialement sur le marché du travail – les entreprises sociales d'intégration par le travail offrent plus qu'un simple lieu de travail et doivent être vues comme des fournisseurs essentiels de services d'intérêt général, grâce auxquels ceux qui sont le plus exclus du marché du travail pourront être (ré)intégrés. Elles offrent des formations et les compétences nécessaires dans des domaines à fort potentiel de croissance à de nombreuses personnes ; compétences qui seront largement recherchées dans un avenir proche, comme souligné dans les Orientations politiques pour la prochaine Commission et dans le Programme opérationnel du trio présidentiel.

Le travail d'intégration des personnes défavorisées est un service d'intérêt général à lui tout seul. Mais les entreprises sociales d'intégration par le travail offrent souvent d'autres biens ou services d'intérêt général à la communauté dans laquelle elles se trouvent, y compris aux membres les plus défavorisés de cette même communauté. Souvent, ces activités sont organisées en partenariat avec les autorités publiques. Cependant, il faut veiller à ce que les entreprises sociales d'intégration par le travail ne soient pas utilisées comme une sorte de transition vers la privatisation à but marchand des services publics.

- ⇒ **Clarifier le cadre juridique applicable aux services d'intérêt général et aux services d'intérêt général au niveau de l'UE (mandat, aide de l'Etat, partenariats privé/public), en impliquant les différents acteurs et les entreprises sociales d'intégration par le travail.**
- ⇒ **Reconnaître la valeur ajoutée sociale des entreprises sociales d'intégration par le travail et promouvoir leur rôle de fournisseurs de services d'intérêt général.**

Les clauses sociales améliorent les services sociaux

La ville d'Espoo, qui fait partie de l'agglomération d'Helsinki en Finlande, a ouvert un chemin tout à fait nouveau en matière de collaboration avec les entreprises sociales d'intégration par le travail dans l'offre de services sociaux. Elle a été la première autorité publique en Finlande à incorporer des critères sociaux dans les processus de marchés publics.

Le projet HOT, qui fait partie de l'initiative EQUAL, a permis la création d'une entreprise sociale EDIAS Hoivapalvelut Oy (EDIAS Services de soins Limitée), employant des chômeurs de longue durée, des personnes handicapées et des migrants ayant des difficultés à trouver un emploi. Elle emploie ces personnes dans le secteur des services sociaux et de santé: nettoyer, faire les courses et tenir compagnie aux personnes âgées d'Espoo. Le projet a également permis aux autorités de la ville de développer leurs politiques de marchés en développant des clauses sociales. L'emploi des chômeurs de longue durée et des personnes handicapées constitue l'un des facteurs pris en compte lors de la passation des contrats publics.

Ceci permet à la ville d'atteindre deux objectifs en même temps : fournir de meilleurs services à ses résidents les plus âgés et créer des emplois permanents pour les chômeurs de longue durée.

Conséquence directe de ce projet, les critères sociaux – emplois pour des chômeurs de longue durée, des personnes à capacité réduite, personnes handicapées et immigrants, dans des domaines significatifs et pour un salaire normal – sont à présent inscrites dans la stratégie de la ville et les orientations relatives aux marchés. La portée du projet pourrait être encore plus importante que prévu, étant donné que chaque année,

les autorités publiques finlandaises achètent des biens et services d'une valeur totale de 22,5 milliards d'euros via les procédures de marchés publics.

Sites Internet: www.hothanke.fi, <http://www.ediashoiva.fi>

8. Les entreprises sociales d'intégration par le travail et les politiques de développement local/ régional et de cohésion

Le Programme opérationnel du trio présidentiel souligne le besoin d' « initiatives spéciales pour venir en aide aux groupes et communautés les plus vulnérables », en insistant sur « l'accent plus important qui doit être mis sur la cohésion sociale et la réduction du fossé entre les différents groupes sociaux ». Le trio va « s'atteler fermement à la lutte contre les disparités en matière d'emploi, les termes économiques et les inégalités sociales ».

La Communication de la CE *Un engagement commun en faveur de l'emploi* encourage fortement « le développement de nouvelles sources d'emploi pour individuels et entreprises, notamment au niveau local ». Les entreprises sociales d'intégration par le travail travaillent en réseau avec les acteurs nécessaires (autorités locales, familles, services sociaux et de santé, etc.), afin de proposer une solution intégrée aux problèmes des personnes exclues (emploi, logement, soins de santé, etc.). En effet, les entreprises sociales d'intégration par le travail jouent un rôle important dans le développement local et la cohésion sociale. Leurs racines locales, leurs objectifs d'intérêt général et la structure financière et de gouvernance qui en résulte font que les entreprises sociales d'intégration par le travail créent des emplois qui ne peuvent pas être délocalisés, même dans le contexte actuel d'économie ouverte et de marché concurrentiel.

Les entreprises sociales d'intégration par le travail basées sur les membres (ex: coopératives) possédées et contrôlées par les intervenants membres, sont également des acteurs clé dans le développement durable des territoires sur lesquels elles opèrent. En ce qui concerne les entreprises sociales d'intégration par le travail qui offrent des biens et services d'intérêt général (en plus de l'intégration sur le marché du travail), la gestion par les membres (où les utilisateurs et/ ou fournisseurs font partie de l'entreprise) permet de garantir la qualité, les prix abordables, l'accessibilité et la durabilité à long terme des services offerts. Les entreprises sociales d'intégration par le travail jouent également un rôle important en matière de cohésion régionale, puisqu'elles investissent généralement les excédents dans les territoires où elles travaillent, pour généralement employer de la main d'œuvre locale.

- ⇒ **La politique de cohésion doit prendre en compte la stabilité et la durabilité à long terme des services d'intérêt général offerts par les entreprises sociales d'intégration par le travail, y compris l'intégration par le travail.**
- ⇒ **Les politiques de l'UE sont un important outil du développement local et régional et devraient donc apporter un soutien général aux entreprises sociales d'intégration par le travail.**

Services de voisinage

Grâce au système de titres-services, les entreprises sociales d'intégration par le travail belges créent des emplois de qualité pour les travailleurs les plus défavorisés et fournissent des services locaux réalisés, jusqu'à présent, par encaisse directe principalement.

Le dispositif belge de titres-services consiste en des coupons de paiement permettant aux utilisateurs de payer des services personnels, principalement des tâches ménagères, dont le montant a été réglé précédemment en échange de liquidités. Les clients achètent les coupons à un prix unitaire de 7,5 € par heure et choisissent ensuite une société accréditée qui envoie un travailleur chez eux. La société collecte les coupons auprès de ses clients, les renvoie à la société émettrice et récupère alors 20,80 € par coupon. Par conséquent, pour chaque heure travaillée, l'Etat contribue à hauteur de 13,80 € pour couvrir les frais sociaux d'assurance, les coûts administratifs, la formation et le contrôle. Le système emploie 100.000 travailleurs, concerne 800.00 familles et plus de 2.000 sociétés.

Comme stipulé dans la loi, ce dispositif public a pour but de développer à la fois les « services de proximité » et l'emploi, comme recommandé dans la Stratégie européenne pour l'emploi. Au vu de cette double dimension, il n'est pas étonnant de trouver des entreprises sociales d'intégration par le travail (aux côtés de fournisseurs marchands) qui créent des emplois temporaires ou à long terme pour les travailleurs les plus défavorisés, notamment ceux qui n'ont pas atteint le niveau secondaire. Une étude récente² a mis en lumière les bonnes performances de ces opérateurs. Des indicateurs relatifs aux conseils des travailleurs et au type de contrats utilisés (temps de travail et durée du contrat) montrent la supériorité de ces entreprises en comparaison avec des sociétés privées à but lucratif, en particulier les agences de travail temporaire. Ces résultats suggèrent que les entreprises sociales d'intégration par le travail se concentrent principalement sur la qualité de l'emploi qu'elles offrent. De cette façon, elles respectent largement leur mission d'intégration par le travail, pour laquelle il existe un cadre réglementaire spécifique.

Site Internet: <http://www.dienstencheques-rva.be>

9. Les entreprises sociales d'intégration par le travail et les Fonds structurels

La Communication de la CE *Un engagement commun en faveur de l'emploi* stipule clairement que le soutien du FSE doit être utilisé afin de « proposer une aide à la création d'entreprises durables pour les chômeurs et les jeunes, par exemple en mettant à leur disposition des formations à la gestion d'entreprise et des capitaux de démarrage ». Elle mentionne également de façon explicite le fait que le FSE doit soutenir la promotion de l'esprit d'entreprise et de l'activité indépendante, proposer des facilités de micro finance pour l'emploi, développer des micros entreprises et l'économie sociale. Les messages clé du Sommet sur l'emploi ont également insisté sur le fait que le FSE doit fournir une assistance spéciale aux groupes défavorisés, comme les personnes handicapées, les jeunes, les minorités ethniques ou encore les chômeurs de longue durée.

Le Comité économique et social européen est également en faveur d'une augmentation du nombre de projets des Fonds structurels pour les entreprises de l'économie sociale, notamment lorsqu'ils sont liés à la création d'emploi, ce qui est précisément la fonction principale des entreprises sociales d'intégration par le travail. La Recommandation de la CE relative à l'inclusion active précise qu'après 2006, le FSE continuera à soutenir les parcours d'intégration vers l'emploi pour les personnes défavorisées, tandis que les principes d'EQUAL seront « inclus » dans le FSE. Le Plan européen pour la relance économique autorise aussi les Etats membres à orienter leur soutien vers les plus vulnérables, et si nécessaire d'opter pour un financement intégral des projets par la Communauté durant cette période. Les Fonds pourraient être mieux ciblés afin que les initiatives d'économie sociale, comme les entreprises sociales d'intégration par le travail, puissent en bénéficier.

- ⇒ **Maximiser l'utilisation des Fonds structurels dans les domaines de l'esprit d'entreprise inclusif, de l'emploi subventionné et de l'économie sociale.**
- ⇒ **Faciliter l'accès des entreprises sociales d'intégration par le travail aux Fonds structurels en luttant contre les obstacles financiers (augmentation du taux de prêt et co-financement) et accroître leur éligibilité en matière de subventions globales, assistance technique et soutien de développement des capacités.**
- ⇒ **Accélérer la mise en place des initiatives Jérémie (accès amélioré au financement de micro entreprises et de PME) et Jasmine (développement durable des zones urbaines), en fournissant des informations supplémentaires aux bénéficiaires potentiels.**
- ⇒ **Développer et diffuser les orientations communes, les bonnes pratiques et les listes de contrôle sur le partenariat en matière de gouvernance et de livraison de services, en utilisant l'expérience positive du dispositif EQUAL.**

Subventions globales pour une action intégrée

² Henry A., S. Nassaut, J. Defourny and M. Nyssens, (2009), *Economie plurielle et régulation publique, Le quasi-marché des titres-services en Belgique* (Plural economy and public regulation, the almost-market of service vouchers in Belgium), Academia Press.

Les subventions globales constituent un outil positif et efficace utilisé à travers toute l'Italie afin de promouvoir le développement des entreprises sociales d'intégration par le travail. Elles constituent le seul exemple d'utilisation intégrée des fonds nationaux et régionaux de l'UE.

De façon générale, les subventions globales (*sovvenzione globali*) délèguent une somme d'argent à un organe intermédiaire en relation étroite avec les acteurs locaux. Elles sont utilisées de préférence pour des actions en faveur du développement local (intégration sociale, services aux entreprises, égalité des chances, renforcement du secteur tertiaire).

Le règlement du FSE stipule que les organes intermédiaires doivent être des organes locaux répondant d'une expérience significative dans le domaine concerné et doivent savoir comment impliquer les personnes dans les mesures liées aux objectifs. Elles peuvent par exemple prendre la forme d'une coalition entre organisations du secteur tertiaire, entreprises sociales et leurs réseaux représentatifs, autorités locales, organes régionaux et institutions de crédit.

Les subventions globales de type « petites subventions » sont octroyées dans presque toutes les régions italiennes et soutiennent l'intégration et l'emploi permanent des travailleurs vulnérables. Les instruments utilisés sont les suivants : démarrage d'une entreprise, esprit d'initiative personnel, activité indépendante, création de succursales et formation afin de développer les compétences des travailleurs.

La subvention globale CRES constituait un exemple de subvention innovante, combinant trois types de financement : de l'UE (FSE), de la Lombardie et de la Fondation Cariplo. Elle a permis de soutenir 107 projets, créant ainsi 447 emplois pour des personnes vulnérables au sein d'entreprises sociales. Le projet Ri-Ordino lancé à Côme en est un exemple: la société coopérative FUTURA s'est alliée à une importante chaîne de supermarchés afin d'améliorer le service de livraisons commerciales en ligne. Conçu pour résoudre les problèmes de shopping des personnes âgées et des personnes handicapées, ce service sera accessible à tous.

Site Internet: <http://www.buoneprassilombardia.it/index.php?pg=43>

10. Les entreprises sociales d'intégration par le travail et la gouvernance

Le modèle de société anonyme, basé sur la rémunération et le pouvoir des actionnaires, domine à présent la vision européenne de l'entreprise et semble constituer une tendance irréversible dans le développement de la gouvernance d'une société. D'après l'approche de la DG Marché intérieur, le droit des sociétés et la gouvernance des entreprises ne sont que des outils qui facilitent la concurrence. Elle ne fait pas référence aux intérêts des travailleurs, au bien-être, à la protection ni à la participation.

D'après la politique de gouvernance des entreprises de l'UE, « un droit des sociétés et un cadre de gouvernance des entreprises dynamiques et flexibles sont indispensables à une société moderne, dynamique, interconnectée et industrialisée. Essentiels pour des millions d'investisseurs, essentiels pour renforcer le marché intérieur et bâtir un marché de capitaux européen intégré, essentiels pour maximiser les bénéfices de l'élargissement à tous les Etats membres, nouveaux ou anciens ». En ce qui concerne les entreprises sociales d'intégration par le travail contrôlées démocratiquement et basée sur les décisions des membres (ex: les coopératives), le concept de participation par la propriété et le contrôle démocratique (une personne/ un vote) est essentiel. Il permet d'atteindre un degré de stabilité particulièrement élevé, qui favorise une vision d'entreprise sur le long terme. Le contrôle démocratique, ajouté au fait que les membres sont propriétaires à travers leur participation financière au capital-actions qui ne peut pas être directement acheté ou vendu entre membres et qui, ainsi, n'est pas un produit comme une action d'investissement conventionnelle, rendent ces entreprises et leurs emplois presque impossibles à délocaliser.

Les entreprises sociales d'intégration par le travail impliquent des personnes exclues dans la phase de conception et la planification de leur dispositif d'intégration par le travail, mais aussi tout au long de la vie et de la gestion de l'entreprise (dans de nombreux cas, avec les coopératives par exemple, les travailleurs défavorisés sont membres de l'entreprise). Composante centrale de la société civile organisée, elles offrent un point de repère en matière de pluralisme, participation, démocratie, citoyenneté et solidarité, tout en prouvant clairement que ces éléments sont compatibles avec la concurrence économique et l'adaptation au changement social et économique.

Certaines entreprises sociales d'intégration par le travail se caractérisent par une structure de gouvernance pluripartite. En effet, les différents types d'acteurs locaux (travailleurs, utilisateurs/bénéficiaires des services, autres co-opératives, associations, autorités publiques, etc.) sont considérés comme internes au système de l'entreprise et participent au processus de prise de décision. La structure de gouvernance pluripartite garantit la représentation des différents intérêts, assurant un rapide retour sur qualité et services qui répondent aux besoins locaux.

- ⇒ **Inclure les représentants des entreprises sociales d'intégration par le travail dans les consultations relatives aux politiques susceptibles d'avoir un impact sur leur fonctionnement.**
- ⇒ **Promouvoir le modèle de responsabilité sociale des entreprises des entreprises de l'économie sociale, y compris les entreprises sociales d'intégration par le travail, en se basant sur l'intérêt commun des différents groupes concernés durant toute la durée de la chaîne de production.**
- ⇒ **Promouvoir le travail décent et les intérêts des travailleurs comme le bien-être, la protection et leur participation aux politiques de gouvernance des entreprises de l'UE.**

La gouvernance juste et participative l'emporte

Après avoir repris les activités de son prédécesseur en faillite, TELECSAL, société gérée et possédée par ses travailleurs, fonctionne grâce à son modèle de gouvernance pluripartite.

Avec plus de 20 ans d'expérience, TELECSAL (*Noves Tècniques Elèctriques SAL*) est une entreprise espagnole leader qui produit et installe des systèmes électriques industriels et propose également un service d'aide et d'entretien après-vente aux clients. La société a été créée en 1984 suite à la faillite et la fermeture de *Boncompte Industria Eléctrica plc*. La totalité du capital de relance a été injecté par les employés, motivés principalement par la peur du chômage et l'attrait d'un emploi stable et décent. TELECSAL emploie à présent 52 personnes (la moitié de la main d'œuvre d'origine), dont 41 sont membres. Elle entretient d'excellentes relations avec les anciens fournisseurs et clients et bénéficie du soutien inconditionnel de la banque, qui a soutenu le projet à un moment critique. Ce modèle de gouvernance pluripartite est le résultat direct d'une philosophie d'esprit d'entreprise qui donne énormément d'importance à la responsabilité personnelle durable.

Le principe de participation est propre au modèle espagnol de société anonyme (*sociedades anónimas laborales – SALs*) et permet à TELECSAL de relever des défis de façon cohérente, mariant les ambitions générales et individuelles, ce qui se ressent dans la structure de propriété de l'entreprise et dans la gestion et les résultats obtenus. La gestion participative inclut le principe suivant : chacun dispose d'un droit de parole qui doit être écouté. Elle repose également sur un système de communication mis en place afin de faire circuler les informations utiles.

TELECSAL s'engage à l'impartialité vis-à-vis de toutes les parties prenantes, qu'il s'agisse des travailleurs, des consultants, des fournisseurs ou des clients, à travers un traitement égal et respectueux envers tous. Cet engagement et cette responsabilité sociaux définissent un nouveau concept d'entreprise.

Sites Internet: www.telecsal.com, www.economiasocial.es