CHAIRE de coopération Guy-Bernier
ESG UQÀM

LES COOPÉRATIVES SOCIALES ITALIENNES : DESCRIPTION ET ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION SUR LE CONTEXTE QUÉBÉCOIS

PAR

Jean-Pierre Girard
Enzo Pezzini
Isabel Faubert-Mailloux

No 0012-115

EN COLLABORATION AVEC LA CDÉC CENTRE-NORD

Jean-Pierre Girard, chercheur associé, Chaire de coopération Guy-Bernier, UQAM
Enzo Pezzini, responsable du bureau de Bruxelles de Confcooperative (Confédération des coopératives italiennes)
Isabel Faubert-Mailloux, assistante de recherche, Chaire de coopération Guy-Bernier, UQAM

CHAIRE de coopération Guy-Bernier
ESG UQÀM

La Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal a été fondée en 1987 grâce à une contribution financière de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, contribution qui a été renouvelée en 1992 et 1995 et de la Fondation UQAM.

La mission de la Chaire consiste à susciter et à promouvoir la réflexion et l'échange sur la problématique coopérative dans une société soumise à des modifications diverses et parfois profondes de l'environnement économique, social et démographique. La réflexion porte autant sur les valeurs, les principes, le discours que sur les pratiques coopératives. Les véhicules utilisés par la Chaire de coopération Guy-Bernier pour s'acquitter de sa mission, sont: la recherche, la formation, la diffusion et l'intervention conseil auprès des coopérateurs et coopératrices des divers secteurs.

Au plan de la recherche, les thèmes généraux, jusqu'à présent privilégiés, portent sur -les valeurs coopératives, et le changement social -les rapports organisationnels et la coopération -les aspects particuliers de la croissance des caisses populaires -les coopératives dans les pays en voie de développement. Une attention particulière est portée depuis quelques années au secteur du travail, à celui des services sociosanitaires ainsi qu'au micro-crédit et tout récemment au commerce équitable et à l'évaluation des entreprises n'ayant pas le profit comme objectif.

Au plan de la formation, l'action s'effectue dans deux directions : - au niveau universitaire, par l'élaboration de cours spécifiques sur la coopération et par l'attribution de bourses pour la rédaction de mémoires et de thèses ayant un thème coopératif; tout récemment, la Chaire a formé un partenariat avec la Chaire Seagram sur les organismes à but non lucratif et le département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM pour démarrer, en septembre 2000, un programme de MBA pour cadres spécialisé en entreprises collectives - au niveau du terrain, en répondant à des demandes du milieu pour l'élaboration de matériel didactique et de programmes de formation spécifique.

Les résultats des travaux de recherche sont diffusés dans des cahiers de recherche qui parfois, sont des publications conjointes avec des partenaires. La Chaire organise aussi des colloques, séminaires et conférences.

L'activité d'intervention-conseil prend des formes variées : conférences, session d'information, démarche d'accompagnement en diagnostic organisationnel, en planification stratégique.

La Chaire entretient des activités au plan international en offrant des services de formation, d'organisation et de supervision de stages, de développement et d'évaluation de projet sur une base ponctuelle et institutionnelle, notamment auprès des pays de l'Afrique francophone. La Chaire a ainsi développé une collaboration privilégiée avec l'Université internationale de langue française au service du développement africain, l'Université Senghor. Des missions d'études et d'échanges sont aussi menées régulièrement dans d'autres pays : en Guinée, au Brésil, au Viêt-Nam, en Haïti et dans divers pays d'Europe surtout en France, Italie, Espagne et Belgique.

Chaire de coopération Guy-Bernier Mauro-F. Malservisi, titulaire Université du Québec à Montréal C. P. 8888, succ. « Centre-Ville » Montréal, Québec, H3C 3P8	Téléphone : 514-987-8566 Télécopieur : 514-987-8564 Adresse électronique : chaire.coop@uqam.ca Site : http//www.chaire-ccgb.uqam.ca/

© Chaire de coopération Guy-Bernier
Dépôt légal - 4e trimestre 2000
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN 2-89536-014-6
ISBN 2-89536-032-4 (PDF)

CDÉC
Corporation de développement économique communautaire Centre-Nord
VILLERAY • ST-MICHEL • PARC EXTENSION

Mandataire
CLD DE MONTRÉAL

La Corporation de développement économique communautaire Centre-Nord (CDÉC Centre-Nord) a pour mission de développer et de consolider l'activité économique et l'emploi dans les quartiers Villeray, St-Michel et Parc-Extension. La CDÉC Centre-Nord assume le mandat du Centre local de développement (CLD) Montréal pour son territoire.

Son conseil d'administration regroupe une vingtaine de personnes actives dans la région représentant le milieu des affaires, les organisations communautaires, les associations ethno-culturelles, les organisations syndicales, les institutions coopératives et de santé, les résidants et les employés de la CDÉC.

La CDÉC a pour partenaires gouvernementaux :

- **Développement Économique Canada**
- **Emploi-Québec**
- **Ministère d'État aux Affaires municipales et à la Métropole**
- **Ville de Montréal**

Services aux entreprises
Services à l'entrepreneurship collectif
Services aux organismes en employabilité

- Accès à diverses sources de financement dont le Fonds local d'investissement (FLI), le Fonds d'Économie Sociale (FÉS), la SOLIDE, le Fonds de développement Emploi-Montréal (FDEM) et le Budget d'Initiatives Locales (BIL).
- Formation et support au démarrage des travailleurs autonomes et de la micro-entreprise.
- Services conseils en démarrage d'entreprises et de projets de croissance d'entreprises.
- Services conseils et formation auprès des promoteurs de projets d'entreprises collectives et des coopératives.
- Collaboration au développement de pôles socio-économiques avec les partenaires du milieu.
- Organisation d'événements pour les chercheurs d'emplois, les groupes et organismes du milieu ainsi que les entreprises.
- Accompagnement et support aux organismes en employabilité et pré-employabilité du territoire.

EMPLOI-QUÉBEC Québec
Canada Développement économique Canada Canada Economic Development
MONTRÉAL 2000

7000, av. du Parc, bureau 201 Montréal, Qc, H3N 1X1
Téléphone (514) 948-6117 Télécopieur (514) 948-4903
courriel: avenir@cdec-centrenord.org
Site web : www.cdec-centrenord.org

TABLE DES MATIÈRES

Résumé ii

Introduction 1

1- Historique 2
Reconnaissance légale 1991 5
La stratégie de développement 7

2- Données générales 8
Les coopératives de type A 9
Les coopératives de type B 10
Le fonctionnement et l'organisation 11

3- La structuration du réseau 12
Le consortia 12
CGM (Consortium national de la coopération sociale Gino Mattarelli) 14
CGM Finance 15
Les fonds mutuels pour la promotion et le développement de la coopération) 16
Banca Etica 17
COSIS (Compagnia Sviluppo Imprese Sociali – Compagnie de Développement des Entreprises sociales) 18
La capitalisation dans le réseau des coopératives sociales CGM et la part de COSIS 20

Conclusion 22
Les coopératives sociales et le Québec 23
Le contexte d'émergence et la stratégie de développement 23
La nature du sociétariat et les liens avec la communauté 25
Le statut juridique 27
Le rôle de l'État 28
La relation à la consommation, la relation au travail: le défi du partenariat syndical 29

Références 31

Conférence 33

Annexe 1 34
Loi du 8 novembre 1991, n. 38 34

Annexe 2 38
Deux exemples de coopératives sociales 38
Une coopérative de services sociaux de type A : Myosotis 38
Une coopérative d'intégration professionnelle de type B : Exodus 40

Ce document reprend, en l'enrichissant, une communication présentée par M.Enzo Pezzini à divers acteurs engagés dans le développement local lors d'un séjour au Québec en mai 2000. De plus, le contenu est nourri d'observations découlant d'une mission d'étude québécoise sur les coopératives sociales, réalisée en 1999 dans la province de Brescia, Nord de l'Italie.

n.d.l.r.

Consortia, consortium

Association des coopératives sociales italiennes en regroupements de deuxième et troisième niveaux. L'expression italienne pour qualifier ces organisations est « consortia ». Ce terme et ce qui nous a semblé son équivalent français « consortium » sont repris indistinctement dans ce texte.

Unités monétaires

On retrouve dans ce document des valeurs exprimées en différentes unités monétaires. La valeur des devises a été établie le 22 septembre 2000 avec un arrondissement à l'unité près : pour un dollar canadien, on avait alors : 1 484 lires italiennes, 76 euros € (anciennement ÉCU), 5 francs français et 31 francs belges.

Million et milliard

Pour respecter l'usage recommandé par l'Office de la langue française et le Bureau de normalisation du Québec, nous employons dans le texte les symboles M et G pour désigner respectivement les millions et les milliards.

Volontaire, bénévole

Bien que dans la littérature européenne il y ait utilisation du terme « volontaire » [en anglais « volounteer »], nous avons plutôt retenu le mot « bénévole » pour désigner les personnes qui offrent leur prestation sans rémunération.

RÉSUMÉ

Apparu, à l'origine dans la province de Brescia située dans la zone septentrionale de l'Italie, à la fin des années 60, le phénomène des coopératives sociale a connu une importante croissance dans les années 70 et surtout 80. La crise de l'État Providence, l'émergence de besoins sociaux et la forte tradition d'action coopérative ont milité en ce sens. On évalue qu'en date de l'année 2000, les coopératives sociales dépassent le nombre de 5 000 regroupant environ 120 000 associés soit 11 000 bénévoles et 115 000 travailleurs dont 15 000 travailleurs défavorisés. Ces organisations desservent quelque 500 000 usagers et génèrent un chiffre d'affaires de 4 000 G de lires (2,7 G $CDN) chiffre qui connaît une croissance annuelle d'environ 10 %.

En Italie, la constitution reconnaît l'apport des coopératives au bien-être de la population. L'appui des pouvoirs publics dans le développement de ce réseau n'est pas négligeable. Outre la reconnaissance juridique qui s'est concrétisée par l'adoption d'une loi en 1991, les divers paliers gouvernementaux ont des pratiques d'achat de services ou produits favorables à ces organisations. Ces coopératives se singularisent à plusieurs titres : elles concilient entrepreneurship coopératif et satisfaction de besoins sociaux. Ainsi, en œuvrant, selon les termes de la loi, « à l'intérêt général de la communauté pour la promotion humaine et l'intégration sociale » elles adoptent deux grandes configurations : les coopératives de type A se concentrent dans l'offre de services de nature sociale à des clientèles dans le besoin : service d'aide à domicile à des personnes âgées, centre de la petite enfance, etc. Les coopératives de type B se caractérisent plutôt par la composition de sa force de travail. Il s'agit de la cohabitation de travailleurs ordinaires et de travailleurs défavorisés, dont des personnes atteintes d'un handicap physique ou mental mais aussi des toxicomanes, des détenus et autres. Elles pratiquent donc l'insertion professionnelle. Ces travailleurs défavorisés doivent représenter au moins 30 % du personnel. Ces coopératives évoluent dans une multitude de secteurs d'activités de production et de services telles l'agriculture, la menuiserie, l'informatique, la reliure et la typographie, etc.

À un autre niveau, les coopératives sociales marquent une forme de renouveau de la définition d'une coopérative par un sociétariat varié. À l'opposé du modèle qui a longtemps dominé, il ne s'agit pas d'un sociétariat singulier, consommateurs ou travailleurs, mais d'un sociétariat pluriel, faisant référence dans la littérature spécialisée au concept de *multi-stakeholders* et qui au Québec, porte le nom de coopérative de solidarité. Les membres sont des travailleurs, des bénévoles, des personnes qui participent au financement et à une échelle plus réduite, des usagers ou bénéficiaires des services.

Les coopératives sociales ont adopté une stratégie de développement de type *grassroot,* soit la multiplication des coopératives plutôt que leur développement en grosse organisation. Ainsi, en moyenne, elles comptent de 40 à 50 membres et réalisent un chiffre d'affaires de 1 G de lires (675 000 $CDN). Par contre ces coopératives pratiquent l'art de la concertation en se donnant des structures intermédiaires et supérieures. Elles se regroupent en consortiums territoriaux pour la mise en réseau et l'appui au développement des coopératives existantes et de nouvelles initiatives. Ils existent aussi des consortiums nationaux, qui dans ce cas, sont davantage dédiés à des activités de formation, de développement et de représentation. Depuis quelques années, une fédération regroupe les coopératives et les consortia. La réussite de ce réseau est une combinaison

de divers facteurs dont cette stratégie de regroupement en consortium et la reconnaissance légale, mais aussi la construction d'une identité spécifique et le lien étroit avec la recherche et le monde universitaire.

Le réseau des coopératives sociales italiennes est riche d'enseignement pour le Québec tant en termes de stratégies de développement, de composition du sociétariat, du rôle de l'État, de dynamique syndicale que d'établissement de nouveaux rapports avec des grands acteurs institutionnels.

INTRODUCTION

Le développement des coopératives sociales est au confluent de plusieurs grands enjeux de société et est, en ce sens, fort riche d'enseignement. Tout d'abord, la crise de l'État Providence. La crise des années 80, de magnitude mondiale, a conduit à une reconfiguration importante du rôle de l'État notamment dans la sphère de la demande de services sociaux. C'est toute la question de savoir par quelles combinaisons (État/tiers-secteur/marché) l'État redéfinit son action. En même temps, nous assistons à l'émergence de nouveaux besoins, par exemple tout ce qui a trait à l'assistance aux personnes âgées, reflet du vieillissement de la population ou encore le soutien aux ménages actifs, besoin davantage tangible avec l'arrivée massive de femmes sur le marché du travail. Enfin, dans une société ou le travail s'avère élevé au rang de valeur dominante, de nombreuses catégories de personnes butent à des obstacles de taille pour accéder à un travail décent, personnes souffrant d'un handicap physique ou mental, détenus en réinsertion, toxicomanes, etc.

Le modèle de coopérative sociale développé en Italie se veut donc une réponse originale quoique de portée relativement modeste à ces enjeux. Elle apparaît comme une formule de compromis entre une prestation publique et une autre, privée à but lucratif. Elle se présente selon deux déclinaisons : en matière d'offre de services pour des besoins sociaux et comme entreprise d'insertion, pratiquant la mixité de la composition de la force de travail en encourageant la cohabitation de travailleurs ordinaires, de travailleurs défavorisés et de bénévoles. Pour Burruni, Gardin et Pezzotti, la caractéristique des coopératives sociales « est de fournir des *services relationnels* définis comme des services basés sur l'interaction directe entre prestataire et usager, que cela soit dû à la nature de l'activité comme dans la santé et les soins aux personnes ou que cela soit dû au choix de l'insertion qui renvoie à un fonctionnement interne susceptible de favoriser la socialisation et la professionnalisation » (Burruni, Gardin et Pezzotti, 1996: 125).

La première partie de ce cahier présente la toile de fond historique à cette initiative. À partir des premiers balbutiements dans les années 60, seront successivement traités, le développement rapide ayant marqué les années 70 et 80 et le contexte de développement des années 90. À ce sujet, sera aussi évoquée la reconnaissance juridique des coopératives sociales issue de l'adoption de la Loi du 8 novembre 1991, n.381, la « Réglementation des coopératives sociales » [pour la

suite dans le texte, la Loi 381/91]. Cette section se conclura par la présentation plus détaillée de la stratégie de développement propre à ces coopératives.

La seconde partie propose un état des lieux entendu en termes de caractérisation actuelle de ces coopératives, celle de type A et celle de type B, de diverses données statistiques et socio-démographiques et des règles de fonctionnement et d'organisation.

En troisième partie est présentée la structuration de ce réseau, soit les consortiums territoriaux et les consortiums nationaux tout en évoquant brièvement leur rattachement institutionnel à l'une ou l'autre des deux grandes familles coopératives italiennes, la *Confcooperative* et la *Legacoop*. Question d'illustrer plus en détail un cas précis, on y expose la situation du consortium Gino Matarelli (CGM) avec une emphase sur les instruments d'appui au financement et à la capitalisation des coopératives sociales, son secteur finance, les fonds mutuels pour la promotion et le développement de la coopération, la Banca Etica et la compagnie de développement des entreprises sociales (COSIS).

Dans la suite de la conclusion, est développée une réflexion critique sur les transferts possibles et les limites propres au contexte québécois selon cinq sujets : Le contexte d'émergence et la stratégie de développement, la nature du sociétariat et les liens avec la communauté, la notion de statut juridique (coopératif vs associatif), le rôle de l'État et le défi du partenariat avec les syndicats en relation avec la demande de participation des citoyens. Nous prendrons comme secteur témoin principal celui des services à domicile dans lequel on relève plusieurs parentés entre l'expérience italienne et celle du Québec.

Le lecteur trouvera en annexe la reproduction *in extenso* de la Loi 381/91 et la présentation de deux cas de coopératives sociales.

1- HISTORIQUE

Sauf pour les intermèdes que constituent les deux grandes guerres mondiales du XXième siècle et la période du règne de Mussolini, essentiellement les années 1930, depuis ses premières manifestations autour des années 1850-1860, la coopération a connu en Italie un essor remarquable. Dès le XIXième siècle, les coopératives de travail trouveront, en Italie comme en

France, un des premiers lieux ou elles s'enracineront. Puis, portées par les grandes organisations politiques et syndicales de tradition démocrate-chrétienne et socialiste, les coopératives se développeront dans différentes sphères d'activités économiques dont la consommation, l'habitation, le secteur financier et l'agro-alimentaire. Le développement des coopératives y inclut des coopératives sociales se fait en référence à ces deux grandes organisations, *Confcooperative* avec sa fédération sectorielle Federsolidarietà[1] pour la famille d'inspiration chrétienne et Legacoop pour la famille socialiste. Il est à noter l'existence de deux autres regroupements nationaux de coopératives, mais de taille et proportion modeste. Des traditions de militance marquée dans le nord du pays font de cette région un foyer plus intense de développement coopératif.

On assiste dans les années 60 aux premières expériences de coopératives travaillant dans une optique de solidarité au niveau des services d'aide à la personne. Ces premières générations de coopératives sociales sont celles œuvrant sur le plan des services sanitaires, sociaux et éducatifs (réhabilitation et assistance aux personnes défavorisées, mineurs ou sans domicile fixe) correspondant au type A. Les coopératives sociales se concentraient principalement dans l'offre de services d'aide aux jeunes en difficulté. La première coopérative ayant adopté ce modèle de solidarité sociale a été créée en 1965 dans la région des Marches par Giuseppe Filippini (originaire de Brescia). La coopérative Sainte Gemma avait comme mission d'accueillir des mineurs en difficulté. La coopérative sociale telle que nous la connaissons aujourd'hui est en fait née d'initiatives mises en place par des bénévoles face au désengagement de l'État dans certains domaines et l'émergence de nouveaux besoins. Ces initiatives ont cependant eu besoin de professionnaliser leurs services et de développer des activités à caractère économique. La formule associative à but non lucratif devenait inadaptée face à ces changements majeurs. Les organisations bénévoles se sont donc tournées vers la formule coopérative.

Les premières coopératives ont d'abord émergé dans des régions où l'on retrouve une forte concentration de services publics et où le tissu social est particulièrement fort. Les régions où l'engagement civique et la vie associative prennent des dimensions importantes constituent en général un terrain favorable. Ainsi, souligne Lasnes « la ville de Brescia (Lombardie), où se mêlent de fortes traditions associatives, une culture entrepreneuriale de PME enracinée de longue

[1] Pour le secteur des coopératives sociales.

date, une imprégnation particulière aux idées du christianisme social, devint un pôle actif d'expansion des coopératives sociales » (Lasnes, 1996: 18).

Les années 70 correspondent à une phase de développement plus intense de cette nouvelle forme de coopérative. Mais c'est véritablement dans les années 80 que la formule connaîtra une croissance prononcée. C'est aussi dans ces années, qu'un ancien député démocrate-chrétien, Gino Mattarelli, fut mandaté par le réseau *Confcooperative* pour coordonner et fédérer les coopératives sociales (Lasnes, 1996: 18). Bien que le mouvement se soit ralenti avec les années 90, on observe une progression continue. Les coopératives sociales développées au courant des années 80 et 90 se sont davantage consacrées à l'insertion professionnelle, activités correspondant au type B.

Parmi les facteurs d'émergence, la crise du modèle de l'État Providence exerce une forte influence : pour Carlo Borzaga, dès la fin des années 70 et surtout dans les années 80, « l'écart entre État Providence légal et État Providence réel ne cesse de se creuser : ce dernier apparaît de plus en plus inadapté par rapport à l'évolution des besoins et à la demande de participation » (Borzaga, 1995 :48). Les ressources limitées de l'État, des abus dans l'utilisation des services d'assistance (McKinsey & Company, 1993) et l'augmentation de la demande particulièrement dans la sphère des besoins sociaux[2] font que dans ce contexte, on observe une volonté tout azimut de rechercher des solutions alternatives à une prestation étatique de type universelle. Ces alternatives touchent la définition de critères plus spécifiques dans la sélectivité de l'assistance à des prestations par l'État[3] mais aussi la recherche d'autres mécanismes de prestations par les familles et les amis, des groupes de *self-help,* par des entreprises à but lucratif ainsi qu'à but non lucratif. On remarque d'une part, la mobilisation et la détermination de gens impliqués dans les mouvements politiques des années 70 qui souhaitent mettre de l'avant des petits projets et, d'autre part, une série d'événements qui cautionnent cet encouragement envers la prise en charge locale. Ainsi, pour le monde catholique, les enseignements de Vatican II prônent un engagement en faveur des plus défavorisés. D'autres facteurs sont également à prendre en considération dont la diminution des perspectives d'embauche dans le secteur public, l'ouverture du mouvement

[2] L'augmentation de l'espérance de vie expose la population âgée à de nouveaux problèmes ou des problèmes exacerbés tels maladies mentales, troubles de la vue et de l'ouïe et handicaps moteur.

[3] Par exemple, en introduisant un droit de franchise, un ticket de service en fonction du bien-être économique, une priorisation sur les risques les plus graves (Interviste:1992).

coopératif à des formes organisationnelles inédites, la réforme psychiatrique qui par le mouvement de désinstitulionnalisation remet dans le circuit de la société civile, des milliers d'individus jusqu'alors isolés, etc.

Reconnaissance légale 1991

Les coopératives sociales se sont donc développées sur une période de plus de vingt ans sans un cadre juridique propre. Durant cette période antérieure à 1991, la coopération sociale a épousé l'habit légal commun aux coopératives mais en introduisant la notion de membres associés bénévoles et opérant au bénéfice de la communauté du territoire dans laquelle elle était insérée. Ces dispositions juridiques étaient un pis-aller peu adapté au caractère innovant des coopératives sociales. En 1981, un séminaire est organisé pour entre autres, rédiger une proposition de loi. G. Filippini et F. Scalvini (président du consortium CGM) en ont été les principaux rédacteurs. La proposition fut présentée et soutenue à la législature italienne par le sénateur de Brescia, F. Salvi. (Lasnes, 1996, 18).

Il faudra attendre une dizaine d'années avant que le Parlement adopte une loi spécifique à ces coopératives. La Loi 381/91 dite « Réglementation des coopératives sociales » fournit donc des repères précis sur ce qu'est la coopérative sociale.

La mission que l'on attribue à ces coopératives est de poursuivre « l'intérêt général de la communauté pour la promotion humaine et l'intégration sociale des citoyens » (Luzzatti, 1992a).

Cette mission se réalise, nous mentionne Borzaga, selon deux déclinaisons organisationnelles :

- « soit à travers la gestion des services socio-sanitaires, d'assistance et éducatifs (coopératives définies communément comme coopératives sociales de type A);
- soit à travers des activités visant à l'insertion professionnelle de groupes particuliers de personnes défavorisées, définies avec précision dans la Loi elle-même et modifiables par décret du Président du Conseil des ministres[4] (coopératives communément définies comme de type B) » (Borzaga, 1997: 57). Ces activités économiques sont de nature diverses, agricoles, industrielles, commerciales ou de services.

[4] N.d.l.r. Au Québec, l'équivalent du statut de Premier Ministre.

Bien qu'il y ait eu discussion sur la possibilité ou pas, selon la Loi pour une coopérative de se définir dans les deux types, l'interprétation qui a prévalu est qu'une coopérative ne peut assumer qu'un type d'activités donc A ou B. Les statistiques démontrent que peu de coopératives exercent simultanément les deux types d'activités.

Reconnaissant la contribution des bénévoles (membres volontaires) à ces coopératives, la Loi précise que leur nombre ne peut dépasser la moitié du nombre total des associés. Pour les coopératives de type B, on détermine que les personnes dites défavorisées doivent composer au minimum 30 % du personnel salarié de la coopérative.

La Loi exprime la volonté que s'établissent et s'entretiennent des rapports privilégiés entre les coopératives sociales et les diverses administrations publiques. On note en particulier la forme d'allocation de contrats ou de marchés protégés. De ce fait, elles deviennent des sous-contractants de premier niveau en ce qui concerne l'offre de services sociaux. Dans le cadre de leur mission, ces coopératives pourront aussi profiter de divers avantages fiscaux dont l'absence de déductions à la source pour les travailleurs défavorisés. Les compagnies privées peuvent également bénéficier de cet avantage si elles rencontrent la règle du 30 % de personnel identifié à des personnes défavorisées.

Pour Borzaga, la Loi ouvre de nouvelles perspectives, non pas tant en identifiant des secteurs d'activités peu couverts à ce jour par les coopératives mais en statuant sur des aspects aussi vitaux que la composition du personnel et la nature du sociétariat (Borzaga, 1997: 57). Dans le premier cas, on retrouve l'idée d'une cohabitation dans l'entreprise de travailleurs à statuts variés: travailleurs rémunérés/travailleurs bénévoles et travailleurs réguliers/travailleurs défavorisés. Il faut cependant noter, que dans le secteur des services sociaux, à l'instar d'autres pays, il y a déjà présence de prestations de services par des citoyens sur une base *pro bono*.

Dans le second cas, c'est l'idée d'un sociétariat [d'une base sociale dit-on en Italie] pluriel plutôt que, selon une longue tradition coopérative, un sociétariat singulier. Donc ni coopérative de consommateurs ou coopérative de travailleurs mais coopérative formée d'une pluralité de porteurs d'intérêts divers (travailleurs, bénévoles, utilisateurs et associés souscripteurs) (Borzaga, 1997: 57).

La stratégie de développement

D'un point de vue de développement, on a préféré conserver les coopératives de taille relativement réduite mais multiplier le nombre d'unités, soit une stratégie d'essaimage plutôt que de fusion. Comme le rappelle Demoustier et Pezzini, « Cette dynamique a été appelé, d'une façon un peu caricaturale, « stratégie du champ de fraises », par analogie avec le processus de croissance des fraisiers qui ne se développent pas en devenant des arbustes mais en se multipliant par des pousses au sol qui restent reliées entre elles » (Demoustier, Pezzini, 1999: 135).

Donc au cœur de cette approche de développement du réseau des coopératives sociales, outre l'utilisation intense d'activités de formation pour laquelle d'importantes ressources ont été consacrées, il y a volonté de favoriser un développement horizontal plutôt que vertical par des opérations *spin-off*. « La création de deux entreprises à la place d'une seule conduit à la naissance d'un nouveau centre de responsabilité, de compétence et de gestion, qui doit être occupé par de nouvelles personnes sollicitées pour relever le défi » (Demoustier, Pezzini, 1999: 135).

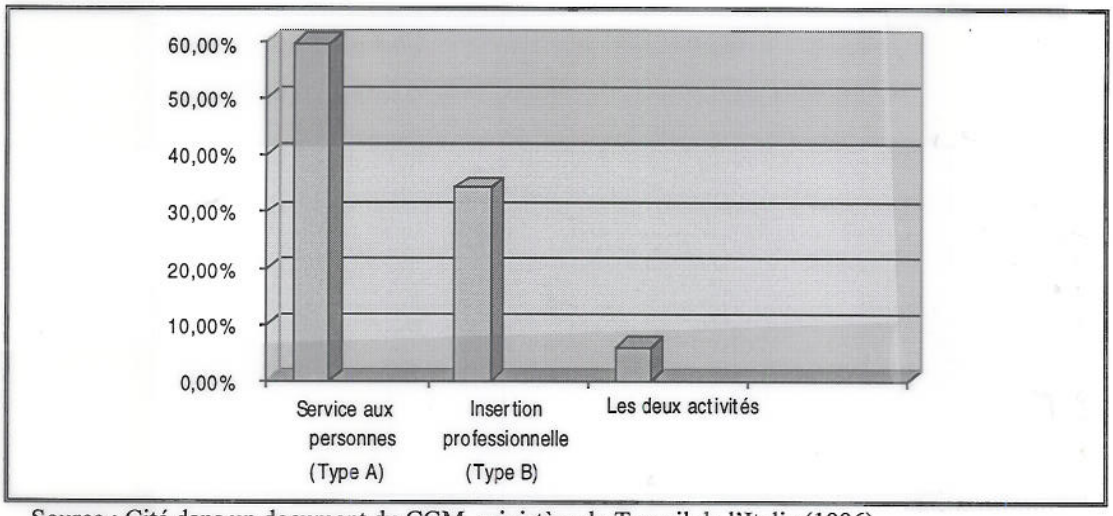
L'appui à ce développement par des consortiums provinciaux, relève davantage de la stratégie du réseau des coopératives sociales associées à la *Confcooperative* (Interviste, 1992).

Au cœur de la stratégie de développement de ce réseau de coopératives, il y a aussi un positionnement dans la société italienne comme structure ou mécanisme favorisant la progression professionnelle et entrepreneuriale pour un grand nombre de personnes aux compétences reconnues et riches d'une expérience professionnelle mais limitées dans leur carrière. « Ce processus est en partie le fruit d'une stratégie délibérées pariant sur la promotion de ressources humaines parce que celles-ci constituent un élément capital de tout processus de développement entrepreneurial. Beaucoup de moyens ont dès lors été affectés à la formation d'entrepreneurs qui réunissent des qualités tels que leadership, intuition, sens des responsabilités, capacité de gestion, vision stratégique et envie de s'engager » (Demoustier, Pezzini, 1999: 135).

2- DONNÉES GÉNÉRALES

Selon les données de l'année 1999, on estimait qu'il y avait en Italie plus de 5000 coopératives sociales, présente sur le territoire national mais majoritairement concentrées dans les régions du nord (60 %). Les coopératives associées au réseau Confcooperative sont de tailles modestes comptant en moyenne de 40 à 50 membres dont 25 travailleurs (membres ou non). Seulement 10 % des coopératives ont plus de 100 membres. Les coopératives associées au réseau de Legacoop sont par contre de taille plus importante (au-delà de 80 membres) (Interviste, 1992). En termes d'importance relative, on note selon le graphique 1 qu'en 1996, les coopératives de type A étaient dominantes dans une proportion de 59,6 % contre 34, 4 % pour les coopératives de type B. Pour le restant 6 % il s'agit de consortia ou des coopératives mixtes A et B.

Graphique 1 : Répartition des coopératives sociales en % (1996)



Source : Cité dans un document du CGM, ministère du Travail de l'Italie (1996).

Au total, elles ont environ 120 000 membres. On estime que 115000 travailleurs salariés y œuvrent parmi lesquelles 15 000 travailleurs défavorisés. On relève aussi la présence de 11 000 bénévoles. Les coopératives comptent plus de 500 000 usagers.

D'un point de vue financier, le chiffre d'affaires global des coopératives sociales s'établissait en 1999 à 4 000 milliards de lires (2,6 G $CDN) avec une croissance annuelle d'environ 10 %. Ainsi, à partir de données de 1996, pour les coopératives de type A, 77 % de ce chiffre d'affaires provenait de l'administration publique alors que cette proportion s'établissait à 62,7 % pour les

coopératives de type B. On le voit, pour les coopératives du type B, plus du tiers des recettes originent du marché privé et on évalue que le client principal constitue en moyenne 49 % des recettes de la coopérative.

L'importance du soutien des divers paliers gouvernementaux n'est pas négligeable. Selon une étude réalisée en 1993 par la firme McKinsey & Company, 13 % environ de toutes les dépenses publiques en Italie pour des services d'assistance sociale est constituée par des rétributions aux coopératives sociales donc les coopératives de type A. (McKinsey, 1993). Ce pourcentage a sans aucun doute augmenté au cours des années suivantes.

Les coopératives sociales semblent rentables. Pour des données couvrant la période 1992-1994, 90 % des coopératives avaient dégagé des excédents. On note qu'une grande partie de ces trop-perçus est versée à la réserve, ce qui contribue, de l'avis de Barbetta cité par Borzaga, à une capitalisation « amplement suffisante pour faire face aux projets d'investissement et garantir une solidité patrimoniale et financière appréciable, supérieure à celle des entreprises à but lucratif de dimensions moyennes » (Barbetta 1997 in Borzaga, 1997:62).

Les coopératives de type A

Les coopératives de type A évoluent dans le domaine des services sociaux, sanitaires et éducatifs. Ces coopératives offrent une gamme de services variés tels que :

- Assistance à domicile
- Centres d'associations et socio-éducatifs
- Communauté thérapeutiques
- Crèches (Centre de la petite enfance)
- Maison de repos

Ces coopératives s'adressent plus spécifiquement aux clientèles suivantes :

- Personnes âgées
- Handicapés
- Mineurs
- Toxicomanes
- Personnes séropositives

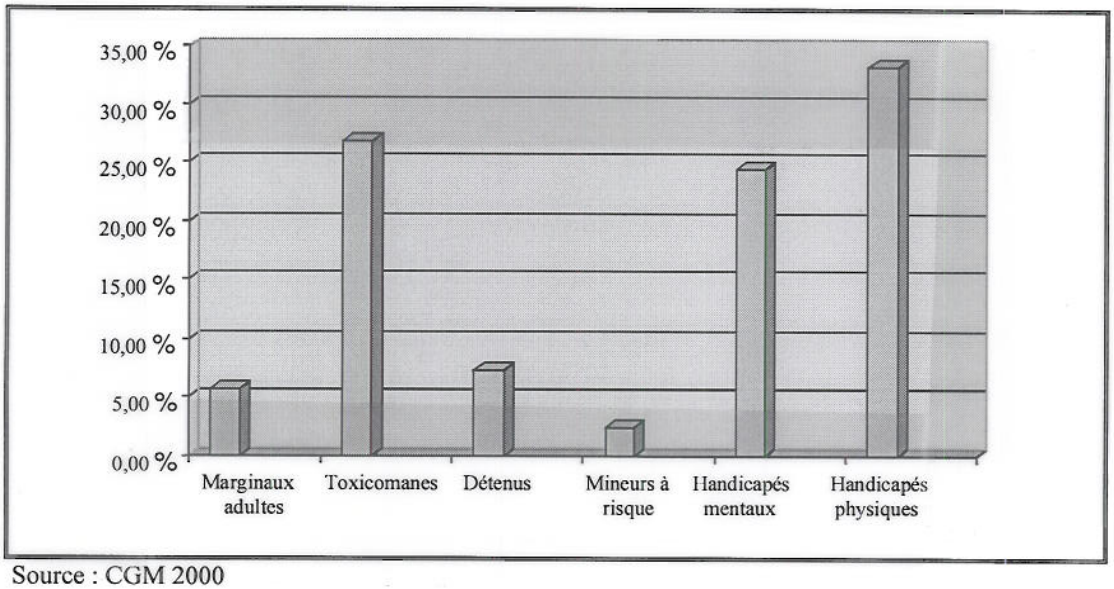
Les coopératives de type B

Ces coopératives qualifiées aussi de coopératives d'insertion professionnelle opèrent dans une variété de secteurs d'activités. Il s'agit principalement des domaines suivants :

- Agriculture
- Entretien des espaces verts et privés
- Menuiserie
- Reluire et typographie
- Informatique
- Blanchisserie
- Service de nettoyage et assainissement du milieu ambiant
- Travail artisanal

Un des éléments intéressants développé par les coopératives sociales d'insertion professionnelle est d'avoir fait cohabiter des travailleurs dits « ordinaires » et des travailleurs défavorisés (handicapés physiques et psychiques, patients psychiatriques, personnes toxico-dépendances ou séropositives, détenus en processus de réinsertion ou adultes marginaux). La loi oblige en effet les coopératives italiennes d'insertion à engager un minimum de 30 % de personnes défavorisées. De cette manière, les travailleurs « ordinaires » permettent à la coopérative de maintenir un certain niveau de productivité tout en stimulant les travailleurs défavorisés. Il arrive ainsi, grâce au support et à la formation accordés, que des travailleurs engagés comme « personne défavorisée » parviennent, après un certain temps, à se classer dans la catégorie « travailleurs ordinaires ». Une étude réalisée sur la période de 1993 à 1996 nous informe d'une tendance au cours de ces trois années à engager davantage des détenus pouvant bénéficier de mesures alternatives à l'incarcération et des adultes défavorisés, à savoir des chômeurs de longues dates au détriment des personnes handicapées (Consorzio, 1997 cité par Borzaga, 1997: 61).

Graphique 2 : Répartition en % des travailleurs défavorisés au sein des coopératives sociales



Source : CGM 2000

Le fonctionnement et l'organisation

Les coopératives sociales sont prioritairement en lien avec une problématique d'un territoire donné. Ceci se reflète tant dans la composition du sociétariat que la nature des activités. Le fonctionnement de ces entreprises, nous signalent Burruni, Gardin et Pezzotti, s'appuie sur trois règles de base:

- « La petite dimension : elle signifie une flexibilité, une participation intégrée et active dans la gestion de l'entreprise. La taille doit permettre que tous les sociétaires se connaissent.

- La territorialisation : la démarche implique une connaissance aiguë du territoire à travers les personnes qui y vivent. Elle permet une appréhension des besoins qui favorise une réponse évolutive.

- La spécialisation : elle implique une professionnalisation, une qualité de services efficaces. Elle n'est possible qu'avec une connaissance de son produit ou de son service et une capacité d'innovation » (Burruni, Gardin et Pezzotti, 1996: 110).

Ces auteurs indiquent que les coopératives sociales cherchent à relever les paris suivants :

- « Poursuivre des objectifs sociaux au travers d'un système économique non orienté vers le seul objectif du profit. Ce sont des entreprises capables de fonctionner avec les règles du marché mais orientées vers une démarche solidaire.

- Faire de ces entreprises des outils d'éducation et de développement social. Elles impliquent une démarche flexible toujours adaptée aux besoins.

- Organiser une démarche économique et entrepreneuriale au travers de règles démocratiques et participatives. Le rôle et l'implication des personnes ne sont pas déterminés par leur valeur financière mais par leurs valeurs humaines en tant que personne » (Burruni, Gardin et Pezzotti, 1996: 111).

Une convention collective a été signée en 1992 entre les différents réseaux coopératifs et les organisations syndicales au niveau national pour valider la démarche d'insertion des personnes désavantagées. On y retrouve notamment des dispositions pour la mise en place de commissions paritaires à l'échelon des provinces qui permettent de vérifier l'application de la convention (idem).

3- LA STRUCTURATION DU RÉSEAU

Le consortia

Les consortiums sont des structures regroupant un ensemble de coopératives sociales sur un territoire donné. On pourrait les décrire comme un réseau avec un centre stimulateur. Le consortium permet aux petites coopératives de conserver leur identité propre tout en bénéficiant de multiples services et de l'important poids économique du réseau des coopératives. Par l'intermédiaire du consortium, une petite coopérative peut ainsi participer à des projets d'envergure en mettant à contribution ses compétences avec celles d'autres coopératives. La stratégie derrière le concept de consortium est en fait de permettre aux coopératives de conserver une taille « humaine ». On croit qu'au-delà d'une taille cible (30 à 50 membres), la coopérative perd une certaine cohésion et les liens de solidarité s'effritent. Les coopératives sociales

italiennes sont donc règle générale de petites dimensions et exercent leurs activités sur un territoire se limitant à la commune et au district auquel appartient la coopérative.

Le territoire de référence pour les consortia est, la plupart du temps, la province mais peut se définir selon des critères plus précis d'appartenance géographique. Le consortium peut être de deux niveaux. Le premier niveau est de l'ordre du territoire (province ou petit regroupement de localités) tandis que le deuxième niveau est national. Le critère de la territorialité amène conséquemment le concept d'intersectorialité. Les coopératives menant des activités dans divers champs de spécialisation peuvent ainsi s'auto-alimenter grâce à la mise en commun des expériences que permet le consortium. En tant que bureau de coordination central, le consortium remplit les fonctions de promotion et développement des coopératives associées, contracteur général (*general contracting*), coordination de projets complexes exigeant la collaboration de plusieurs coopératives en plus d'offrir des services administratifs, de l'information, des services financiers, de la formation et servir de centre opérationnel pour les objecteurs de conscience[5]. On a même créé des consortiums spécialisés. La catégorisation se fait donc sur une base sectorielle (ex. : jardinage, informatique, environnement, etc.).

Le tout peut être illustré par l'activité du consortium de Brescia. Ainsi ce consortium signe pour les coopératives adhérentes des contrats avec les pouvoirs publics. Le consortium a signé une telle entente avec la municipalité pour la gestion des espaces verts. « L'intervention du consortium pour la signature de cette convention se fait à deux niveaux. Tout d'abord, elle concerne la définition des différentes activités, modalités d'intervention, les coûts, les durées, les pénalités de retard ou les travaux mal réalisés. L'ensemble des travaux est défini, et signé avec le consortium puis réparti sur les différentes coopératives affiliées. La coopérative en charge est responsable de la qualité et de la durée d'intervention. Ensuite, le deuxième niveau relève des aspects insertion. La convention a trait aux modalités du parcours d'insertion : élaboration d'un projet individualisé d'une durée de deux ans. Il est convenu qu'une personne en insertion soit embauchée pour un montant de 285 000 francs belges (9200$ CDN) de prestations facturées. Pour tous ces aspects, la coopérative est chargée de la relation avec les services sociaux. La convention prévoit un contrat annuel d'une valeur d'environ 520 000 euros (395 000 $CDN) et d'une disponibilité d'environ 13 postes d'insertion » (Laville, Bucolo, Hinault, 1999: 29).

CGM (Consortium national de la coopération sociale Gino Mattarelli)

Ce consortia est né en 1987. Organisation de troisième niveau, il regroupe 50 consortiums territoriaux soit de type provincial ou métropolitain qui couvrent 19 régions de l'Italie, ce qui en fait le seul réseau d'entreprises sociales présent de manière significative au Nord, au Centre et au Sud du pays. À la base, on retrouve 800 coopératives sociales, soit plus de 15 % du total de la coopération sociale italienne.

Par son affiliation a Federsolidarietà, CGM fait partie de la grande famille coopérative de *Confcooperative.* De plus, ce consortium participe aux activités du Forum National du Troisième Secteur, l'organisation institutionnelle qui représente le secteur des organismes à but non lucratif de l'Italie et est aussi membre d'une agence de services pour le troisième secteur, Aster-X.

Les activités des coopératives et des consortia associés au CGM sont dans la sphère des services sociaux, sanitaires et éducatifs et s'adressent à diverses clientèles telles les personnes âgées, les personnes souffrant d'handicaps physiques et psychologiques, les toxicomanes, etc. Globalement, le réseau CGM emploie 21000 travailleurs dont plus de 1700 travailleur défavorisés et 3900 bénévoles. Ces organisations cumulent un chiffre d'affaires annuel de 573M$.

La formation offerte par CGM couvre plusieurs domaines dont le développement d'entreprise et la gestion. Au-delà des contenus proposés, on encourage systématiquement l'échange et le maillage parmi les membres du réseau. En amont de cette formation, on retrouve une unité de recherche qui permet une réflexion continue sur divers enjeux globaux tels la redéfinition du rôle de l'État providence, l'évolution des politiques de travail, la place et l'évolution du troisième secteur, les modèles d'entreprises sociales. Ces réflexions trouvent écho dans la revue *Impresa Sociale*, publication alimentant le débat sur les entreprises sociales. Le centre d'études CGM est l'unité responsable des actions de formation, de recherche et de communication.

Dans certains cas, CGM peut intervenir directement dans la gestion de projets, par exemple, à des concours d'adjudication ou la négociation d'accords commerciaux de niveaux national avec des

[5] N.d.l.r. Des personnes qui choisissent un service civil au lieu du service militaire obligatoire.

entreprises publiques ou privées. Par la suite, sur le plan opérationnel, ces accords sont gérés par des consortia associés.

Les revenus de cette corporation proviennent de la réalisation de ses mandats, dont les activités de recherche, et du financement apportés par les cotisations des consortia territoriaux associés.

Du fait que CGM est une structure de troisième niveau, les retombés pour la communauté locale ne se font pas sentir directement. C'est en prenant en compte l'action des consortiums territoriaux que l'on peut mesurer les avantages pour le milieu. À titre d'exemple, en matière de politiques du travail, le Centre d'études de CGM a relevé trois contributions importantes :

- Intégration de personnes défavorisées : sur un espace de dix ans, on évalue que plus 1600 personnes défavorisées ont été intégrées au milieu du travail. L'approche développée s'est inscrite en marge des schémas traditionnels d'assistance et a permis de baliser de nouvelles possibilités de collaboration avec l'administration publique.

- Production de services novateurs : certains des créneaux d'activités identifiés par le centre d'étude de CGM se sont avérés utiles et favorables à l'ensemble de la coopération sociale italienne. Dans cette optique, il faut retenir tout ce qui a trait aux services sociaux liés à des besoins non ou mal comblé de communautés.

- Nouveaux types de services pour l'emploi : on cherche à identifier de nouveaux champs d'activités pour faciliter la création d'emplois s'adressant à des personnes ayant des capacités limitées.

Pour appuyer son action sur le plan financier, CGM dispose de différents instruments ayant des fonctions spécifiques et complémentaires :

- CGM finance
- Les fonds mutuels pour la promotion et le développement de la coopération
- Le réseau de la Banca Etica
- COSIS Compagnie de développement des entreprises sociales

CGM Finance

CGM Finance est un consortium constitué de 86 coopératives sociales, 19 consortia territoriaux associés à CGM et du consortium national CGM. CGM Finance est un système financier interne

au groupe CGM. Il a un capital social de 1,05 G de lires (708 000 $CDN). Les dépôts collectés en provenance de coopératives se chiffrent à 2,5 G de lires (1,685 M $CDN). Les lignes de crédit externes accordées sont de 1,4 G de lires (944 00 $ CDN). Les prêts effectués atteignent 1,3 G de lires (876 000 $ CDN).

Le consortium a pour objet l'octroi de prêts, les préfinancements, la prestation de services (conseil) techniques, financiers et administratifs pour les opérations de crédit et d'investissement. Ces activités s'adressent exclusivement aux membres comme le prévoit la Loi en la matière (art.2 du Statut).

CGM Finance poursuit deux objectifs :

1- Récolter l'épargne à l'intérieur du groupe d'entreprises et effectuer des prêts - notamment pour répondre aux problèmes de trésorerie momentanés des coopératives sociales (dus souvent à des retards de paiements des autorités publiques) et pour atténuer les difficultés d'accès au marché bancaire ordinaire. Les dépôts reçus et les autres ressources financières acquises à l'extérieur (banques ou compagnies financières étiques) sont utilisés à de meilleures conditions grâce à la plus grande capacité contractuelle du groupe.

2- Offrir des conseils pour toutes les questions portant sur le financement, comme par exemple l'optimisation des flux financiers ou la gestion budgétaire.

Les fonds mutuels pour la promotion et le développement de la coopération

Parmi les principales modifications et innovations de la Loi 59/92[6], il y a la création de fonds mutuels pour la promotion et le développement de la coopération, constitués à partir de la perception de 3 % des excédents réalisés par les coopératives. Ces fonds spécifiques sont gérés par des sociétés par action constituées par les associations nationales représentatives du mouvement coopératif. Les coopératives non membres doivent verser le même pourcentage de bénéfices au ministère du Travail qui finance ainsi le contrôle de coopératives n'appartenant à aucune organisation.

[6] Loi intitulée « Nouvelles règles en matière de société coopérative ».

Les fonds visent à favoriser la constitution de sociétés coopératives, prendre une part de participations dans des sociétés contrôlées par des coopératives, financer des programmes spécifiques de développement, organiser et gérer des cours de formation professionnelle de même que promouvoir l'étude et la recherche. Il s'agit d'un instrument très important pour la mobilisation des ressources pour la promotion et le développement du Mouvement coopératif (Zevi, Campos, 1995).

Banca Etica

CGM est un des 22 membres fondateurs de la Banca Etica. L'idée dernière le concept de la Banca Etica est de promouvoir le développement d'initiatives socio-économiques fondées sur des valeurs de solidarité, de responsabilité civile et de réalisation du bien commun. La vocation éthique de la banque est clairement mise de l'avant. Les ressources financières des membres servent ainsi à financer des projets à fortes retombées sociales. Un comité d'éthique veille à s'assurer de l'attribution judicieuse des fonds en fonction des critères déjà établis.

Les organisations bénéficiaires doivent répondre aux caractéristiques suivantes :

- Être des organisations privées et constituées formellement (coopératives, associations, entreprises, cercles et sociétés de capitaux si contrôlées par des coopératives ou associations).

- Être des organisations sans but lucratif avec une structure organisationnelle et une pratique de gestion fondées sur la démocratie, la transparence, la solidarité et l'efficacité.

- Être des organisations avec un objectif social orienté vers la poursuite de l'intérêt collectif.

De plus, les projets doivent porter sur les problématiques suivantes :

- La solidarité internationale.
- La protection de l'environnement et l'agriculture biologique.
- La coopération sociale.
- La culture et la société civile. (Malservisi, Mailloux, 1999 :27)

Parmi les types de financement possibles, la banque offre entre autres le crédit pont ou les avances de liquidités pour pallier aux délais de paiement (notamment dans le cas des entreprises sociales bénéficiaires de financement provenant du secteur public), les prêts à l'investissement, l'aide, le conseil et le soutien à la création et à l'organisation de « coopératives de capitalisation »[7], etc. La Banca Etica est ainsi un outil privilégié de financement pour les coopératives sociales. Avec plus de 13 000 membres, la Banca Etica est parvenue a recueillir 175 M $CDN en épargne. De cette somme, 122 M $CDN a été investi dans 3 000 projets à vocation sociale. (Yerochewski, 1999 :34).

COSIS (Compagnia Sviluppo Imprese Sociali – Compagnie de Développement des Entreprises sociales)

La COSIS est une société par actions sans but lucratif créée en 1995. Le capital social de base s'élève à 15,5 M$ CDN, souscrit à hauteur de 12 M $CDN par la Fondation Europa Occupazione qui est l'actionnaire le plus important de la Banca di Roma. La souscription du solde du capital est en cours. La Compagnie peut, en outre, compter sur un financement à moyen terme allant jusqu'à 67,3 M$ CDN grâce à l'émission des obligations éthiques «Travail et Solidarité » de la part de la Banca di Roma, émission qui a commencé en 1997 avec une première tranche de 9,3 M$ CDN.

Jusqu'à présent, la demande de financement de la part du troisième secteur (et l'apport de fonds de la part des gouvernements, de l'Union européenne et des Fondations) a été essentiellement sous forme de subventions. Bien que chacun s'accorde à dire que le tiers secteur crée une valeur ajoutée certaine et apporte une plus-value à la communauté, il est encore perçu comme bénéficiaire, utilisateur des ressources plutôt que comme créateur de valeurs économiques. Avec le développement des entreprises sociales qui génèrent également une valeur économique, une demande additionnelle d'instruments financiers a émergé.

La COSIS a un conseil d'administration, un président et un administrateur délégué. Ce dernier supervise et coordonne trois départements : finance, communications et relations extérieures, Secrétariat et administration. Au total, huit personnes travaillent à la COSIS (incluant le

[7] Il s'agit de fonds d'investissement mixtes (personnes, organisations, autorités locales et régionales) permettant de constituer du capital pour les entreprises sociales notamment les coopératives sociales de type B.

président et l'administrateur délégué). Une bonne partie de l'évaluation des dossiers de financement est effectuée par le partenaire de la COSIS : le consortium CGM.

La COSIS a pour objet (art.2 du Statut) la « gestion d'initiatives de développement ainsi que l'activité de financement et de prestation de services ». En d'autres termes, l'objectif est de promouvoir et soutenir le développement des entreprises sociales et la création d'opportunités d'emplois par l'octroi des prêts aux coopératives sociales et aux autres entreprises à but non lucratif. La COSIS finance principalement des initiatives locales offrant « aux malades mentaux, aux handicapés et aux enfants mineurs des structures d'accueil et de soutien ou des activités de production (entreprises agricoles, blanchisseries industrielles, etc.) afin de les insérer par le travail ». (http://www.cosis.it/presentazione/default.asp, consulté le 28 septembre 2000). La COSIS fournit également un soutien aux consortium pour « améliorer leurs activités d'accompagnement et de soutien en faveur des réalités territoriales non profit qui leur font appel. »

La COSIS offre trois produits aux entreprises sociales :

1- Un prêt à court ou à moyen terme (maximum 150 000 € sur 3 ans), taux d'intérêt 6 % (1,8 % au-dessous du *Prime Rate* appliqué par les banques).

2- Un prêt à moyen terme (maximum 500 000 € jusqu'à 8 ans), taux d'intérêt 7 % (0,8 % au-dessous du *Prime Rate*).

3- Un prêt de 4 ans de 7 500 € par coopérative sociale, au taux d'intérêt de 4 % (3,8 % au-dessous du Prime Rate). Les coopératives peuvent cependant faire une demande collective de prêt. Par exemple, 20 coopératives sociales membres d'un consortium peuvent recevoir un prêt de 150 000 € et l'utiliser pour capitaliser le consortium pour la même somme. Elles auront 4 ans pour rembourser le prêt à un taux largement préférentiel. Cette mesure vise à répondre au problème chronique de sous-capitalisation.

De juillet 1995 à décembre 1997, la COSIS a attribué au total 10,5 M € sous forme de prêts en faveur de 83 projets. 578 nouveaux emplois ont été créés, dont 155 postes pour des personnes défavorisées.

La capitalisation dans le réseau des coopératives sociales CGM et la part de COSIS

L'important développement des dernières années (augmentation du chiffre d'affaires global, changement des lignes de production : passage de la prestation de professionnels à la gestion de services intégrés et autonomes), a rendu nécessaire un effort soutenu de capitalisation du système CGM. Capitalisation d'autant plus nécessaire que le capital de départ des coopératives sociales italiennes est normalement très modeste. La Loi ne prévoit pas d'ailleurs la nécessité d'un capital minimum significatif pour constituer une coopérative (25 € par membre suffisent). Les coopératives sont ainsi mises sur pied avec des moyens financiers très limités. Ceci est dû à la spécificité de la coopération sociale basée sur la vente de services professionnels relationnels nécessitant peu d'investissements structurels mais aussi à la composition du sociétariat, en moyenne à faibles revenus, donc incapables d'apporter du capital.

Beaucoup de coopératives ont adopté un système de capitalisation progressif. Pour cela, il est prévu qu'une partie du salaire mensuel payé aux membres (jusqu'au 5-6 %) est retenue et destinée au capital social. Cette formule est aujourd'hui facilitée grâce à l'initiative de la COSIS qui soutient le développement des coopératives sociales. La COSIS avance aux membres des montants variant entre 1 500 et 2 500 € pour les destiner au capital. Dans ce cas, le contrat de financement prévoit que la somme retenue chaque mois sur le salaire est destinée au remboursement du prêt. Les membres capitalisent leur entreprise avec une somme moyenne de 500 000 lires (337 $CDN). Le montant est librement déterminé par les coopératives elles-mêmes. Le capital social reste à la disposition du membre en cas de démission, sans aucune rémunération financière ni distribution de bénéfices.

Un mécanisme est également prévu pour permettre l'émergence de nouvelles coopératives grâce à l'apport de fonds de coopératives déjà existantes. Les coopératives sociales capitalisent le consortium territorial avec la même logique que celle des membres (personnes physiques) par rapport à leur coopérative sociale. La somme du capital social est fixée librement avec délibération de chaque consortium. En moyenne, les coopératives capitalisent 1 % du chiffre d'affaires du dernier exercice. Les montants versés par les coopératives sont au départ de l'ordre de 3 000 à 5 000 €. On prévoit ensuite un plan de capitalisation progressif, lié normalement à la croissance du chiffre d'affaires des coopératives. Dans ce cas également la COSIS intervient avec des prêts allant jusqu'à 7 500 € par coopérative pour le versement du capital dû. Le

remboursement effectué par la coopérative peut être échelonné sur une période de quatre ans. L'augmentation des fonds propres est ensuite normalement réalisée à travers l'inscription à la réserve des excédents des différents exercices. Ce processus est favorisé par une législation fiscale qui prévoit l'exemption des impôts sur les excédents destinés aux réserves impartageables. Cela signifie que les réserves ne pourront jamais être distribuées aux membres, même en cas de dissolution de la coopérative. Outre cette exemption d'impôts, les coopératives ne reçoivent pas d'aides publiques. Quelques lois régionales prévoient toutefois le remboursement de frais liés à la constitution des coopératives (notaire, enregistrement, etc.). La région de Lombardie par exemple permet un remboursement pouvant aller jusqu'à 10 000 €. Cette logique de financement est également utilisée par les consortia territoriaux pour la capitalisation du consortium national sur une base de 15 pour mille ou 1,5 % du chiffre d'affaires du dernier exercice.

CONCLUSION

De plus en plus on reconnaît dans d'autres pays, à l'échelon de la communauté européenne, l'expérience des coopératives sociales italiennes comme une réponse originale et adaptée à des enjeux aussi cruciaux que l'insertion professionnelle, la prestation de services de proximité et le développement local[8]. Ce modèle bénéficie d'une large diffusion par le réseau REVES soit le Réseau Européen de Villes et Régions de l'Économie Sociale. En Belgique le statut de la Société à Finalité Sociale est entré en vigueur en juillet 1996 ; au Portugal une modification dans le Code des coopératives - le 15 janvier 1998 - instaure les coopératives de solidarité sociale. ; en France le Ministre du Travail a confié à M. Alain Lipietz une mission pour étudier l'opportunité d'un nouveau type d'entreprises à vocation sociale ; la Confédération Générale des SCOP a lancé une étude-action en 1998 pour construire et tester une nouvelle déclinaison du cadre juridique de la coopérative de 1947, la Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC); en Espagne les coopératives d'initiative social confirmées dans la récente Loi sur le coopératives 27/1999 du 16 juillet. La dénomination coopérative sociale est aussi de plus en plus utilisée dans les pays d'Europe Centrale et Orientale.

Les observateurs remarquent que la formule peut encore s'améliorer. Des modifications à la Loi pourrait faciliter une plus grande intégration de chômeurs de longue durée et permettre l'ouverture de ces coopératives vers d'autres champs d'activités, dont l'habitation. Les coopératives sociales, suggère Borzaga, ont aussi le défi d'augmenter la proportion d'usagers au statut de membres (Borzaga, 1997). À un autre niveau, dans le développement de ce mouvement, il sera intéressant d'observer sa capacité à conserver un fort enracinement avec le milieu et de poursuivre son rayonnement sans devoir faire des compromis trop importants sur son identité coopérative comme par ailleurs, de grandes organisations coopératives plus exposées au marché ont dû le faire.

[8] Au cours des années 1996-1998 la Commission européenne a géré une ligne budgétaire (sur proposition du Parlement européen) nommée « Troisième système et l'emploi ».

LES COOPÉRATIVES SOCIALES ET LE QUÉBEC

Ce court portrait de la coopération sociale italienne semble porteur de l'identification de quelques enjeux riches d'enseignement pour le développement coopératif au Québec, d'autant que dans une certaine mesure, le développement récent des coopératives de solidarité, particulièrement celles œuvrant dans le service à domicile offre matière à analyse comparée avec cependant toute la réserve qu'impose une expérience jeune d'à peine quelques printemps (début 1997). La réflexion qui suit s'articule autour de cinq thèmes : le contexte d'émergence et la stratégie de développement, la nature du sociétariat et les liens avec la communauté, le statut juridique, le rôle de l'État et la position d'autres grands acteurs institutionnels dont les syndicats.

Le contexte d'émergence et la stratégie de développement

Les coopératives sociales, du moins les pionnières, sont nées du terrain et non d'un programme « mur à mur ». On l'a vu, à l'origine, il y a eu expression de besoins non ou mal comblés et réponse par une formule alors de type expérimentale. La coopération sociale a évolué par un jeu d'essai erreur, le modèle s'est raffiné. Entre les premiers balbutiements et l'adoption d'un habit juridique spécifique à ces organisations, quelque vingt-cinq ans se sont écoulés. Sauf pour des expériences au XIXième siècle, le Québec n'a guère suivi cette voie dans le développement coopératif, le modèle dominant étant plutôt un développement par le haut et/ou l'adoption d'un cadre réglementaire ou légal préalable au développement intensif. Ainsi, à titre d'exemple, avec les limites que comporte l'analogie[9], le fondateur des caisses populaires, Alphonse Desjardins, après la création de la première caisse à Lévis en 1900, a milité intensément pour obtenir une loi régissant ces organisations. Entre 1900 et 1906, il a même freiné d'autres projets de caisses dans l'attente d'une reconnaissance par le législateur (Poulin, 1990). Le cas des coopératives de services à domicile procède de la même logique. Sauf pour trois coopératives qui existaient avant 1996, celles de Sherbrooke, de Lévis et de Laval, ces coopératives ont connu leur véritable essor à partir de trois événements majeurs définissant en quelque sorte le cadre de développement: l'adoption en octobre 1996 par les participants au Sommet sur l'économie et l'emploi d'une recommandation du Chantier de l'économie sociale de favoriser le développement

[9] Le fait d'évoluer dans un secteur basé sur la gestion de l'argent, donc avec un niveau de risque élevé notamment sur le plan des responsabilités, explique cet empressement d'avoir des dispositions légales régissant cette activité spécifique.

de la prestation de services à domicile par des entreprises de l'économie sociale[10] (EÉS) (Chantier de l'économie sociale, 1996), la mise en place en 1997 d'un programme de financement sur mesure (le programme d'exonération financière pour les services à domicile PEFSAD) et des modifications à la Loi sur les coopératives en juin 1997 permettant la création de coopératives de solidarité (Girard, Garon, 2000: 18-23).

Par ailleurs, la stratégie de développement des coopératives sociales illustre quelques principes au cœur de leur réussite dont l'idée maîtresse de multiplier les unités de base plutôt que d'en faire de grosses organisations, le rattachement par des consortiums et l'appui et l'association avec les secteurs coopératifs institutionnalisés.

À prime abord, cette stratégie de développement horizontale [l'idée du champ de fraisiers] semble fort intéressante car comme mentionné dans le texte, on est ainsi en mesure de garder une grande plasticité avec les besoins du milieu particulièrement pour les coopératives de type A en plus de permettre l'expression d'un jeu démocratique plus direct (moins de paliers décisionnels). Par contre, il ne faut pas perdre de vue que le réseau des coopératives sociales est relativement jeune et qu'il est en partie, protégé du marché.

En évoluant dans des créneaux relativement à l'abri de la concurrence i.e. notion du préjugé favorable des administrations publiques à l'égard de ces organisations et solvabilisation de la demande par ces administrations, les coopératives sociales sont donc en parties protégées de la logique de concentration propre à l'économie de marché. Le fait d'avoir dévolu un certain nombre d'activités, communes aux coopératives de base, à des structures de deuxième niveau, les consortiums provinciaux, favorise aussi le maintien de petites unités et par les économies générées par le pool d'activités, s'avère un choix de gestion judicieux. Au Québec, dans la région de Lanaudière, le regroupement en 1999 des cinq entreprises d'économie sociale oeuvrant dans les services à domicile au sein d'une coopérative de producteurs avec le but d'y concentrer des activités communes, s'apparente à la stratégie des consortiums. Les coopératives conservent leur proximité aux besoins des différents milieux qu'elles desservent dans la région mais unissent des fonctions similaires.

[10] Ces entreprises sont définies comme des organismes à but non lucratif et des coopératives.

Bien que présentant des différences importantes avec les coopératives traditionnelles sur trois aspects fondamentaux, le sociétariat, la composition de la force de travail et dans une certaine mesure, les secteurs d'activités, les coopératives sociales loin de s'isoler du mouvement coopératif en sont associés mais avec la latitude pour construire leur identité. Donc partant de la coopérative de base, il y a rattachement avec un consortium territorial (provincial) un consortium national et les deux principales organisations faîtières de la coopération italienne, *Confcooperative* et *Legacoop.* Depuis 1988, une fédération de coopératives sociales a été créée au sein de *Confcooperative*, il s'agit de Federsolidarietà, tandis que *Legacoop* n'a jamais prévu l'organisation d'une représentation politique spécifique pour les coopératives sociales. Au Québec, le réseau des coopératives de services à domicile a aussi bénéficié d'un accueil très favorable des regroupements coopératifs, à l'échelle régionale, les coopératives de développement régional et pour le Québec, le Conseil de la coopération du Québec. Le fait que des retraités du Mouvement Desjardins étaient déjà associés aux trois premières coopératives, celles qui étaient en opération avant le Sommet de 1996 et la présence de représentants du Mouvement coopératif institutionnalisé autour de la table du Chantier de l'économie sociale dans la préparation de la recommandation pour le Sommet de 1996 n'est certainement pas étranger à cette situation. De plus, il faut mentionner l'appui technique et financier apporté par le Mouvement et ses filiales[11] pour faciliter le développement de ce réseau. Même avec la réserve voir l'hostilité de certains acteurs sociaux à ce soutien de Desjardins au développement de ces coopératives --nous revenons sur cet item plus loin -- cette grande institution financière a relevé le pari de supporter ce projet reposant sur une base de sociétariat inédit, la coopérative de solidarité.

La nature du sociétariat et les liens avec la communauté

La coopérative sociale et la coopérative de solidarité procèdent de la même identité du sociétariat: un sociétariat multiples ou cohabite divers intérêts. Ce modèle qui veut transcender l'intérêt d'un seul groupe d'acteurs n'est pas nouveau en soit[12], sauf que jusqu'à récemment il n'a

[11] En particulier, le support important apporté par l'Assurance-Vie Desjardins Laurentienne au démarrage de nouvelles coopératives (Girard, Garon, 2000).

[12] Trois observations à ce propos: dans plusieurs pays en développement, ce modèle a fait l'objet d'une large diffusion (Develtere: 1998, Girard, Assoumou N'dong : 2001); une partie des coopératives associées au Complexe coopératif de Mondragon en Espagne ont aussi épousé ce modèle (Morris, 1991 et Ormachea, 1993) sans parler que le modèle du Kibboutz s'en inspire largement (Desroches, 1973).

jamais été pleinement accepté par les mouvements coopératifs développés[13]. La coopérative de type *multistakholders* pose le défi permanent d'un équilibre dans les besoins des uns et des autres. Cela ne va pas de soi. L'expérience des coopératives de la région de Mondragon dans la péninsule Ibérique nous apprend que ce n'est qu'au prix d'un dialogue constant, de l'objectivation des intérêts et la recherche d'une satisfaction plus grande que celle de l'intérêt immédiat [le moindre coût pour l'usager, le meilleur revenu pour le travailleur] qu'un tel modèle peut se développer, ce qui n'exclut pas des périodes de crises, des départs et des choix déchirants (Morrisson, 1991). L'unité par un projet d'affirmation identitaire n'est du reste pas étrangère à la réussite Basque et à une certaine époque, des Kibboutz en Israël (Grynberg: 1998). L'expression d'une démocratie vivante, d'une communication transparente, d'une gouvernance d'entreprise ouverte, représente pour les coopératives à sociétariat pluriel un défi d'ajustement permanent.

Par ailleurs, la mixité de travailleurs réguliers et de travailleurs défavorisés tant dans la force de travail de l'entreprise qu'au niveau du sociétariat bien que socialement avant-gardiste, pose aussi des exigences sur le plan de la gestion. Est-ce qu'à la longue, la cohabitation de ces catégories de travailleurs exerce un effet positif des premiers sur les seconds ? Une émulation, un renvoi d'image ou de modèle d'intégration ? Ce concept de mixité des clientèles a aussi longtemps été à la base de l'intervention gouvernementale au Canada en appui au développement des coopératives d'habitation locative à possession continue : faire cohabiter des personnes à faible revenu avec des clientèles à revenu modeste (Girard, 1995). La présence dans les coopératives de services à domicile d'une importante masse de travailleurs et travailleuses sur des programmes d'insertion ou d'employabilité interpelle au Québec les mêmes questions qu'en Italie.

Le lien avec la communauté semble porteur d'espoir. Certains soutiennent que la mondialisation de l'économie, pour être viable se doit d'être accompagnée par un retour vers le local, un fort mouvement d'identification des gens à leur milieu. En ce sens, les coopératives sociales au même titre que les coopératives de solidarité ont deux avantages: être près de leur milieu (quoique devant la jeunesse du réseau des coopératives de solidarité cette évaluation doit subir l'épreuve des années) et par la nature de leur sociétariat, favorise cet arrimage avec les forces du

[13] Borzaga rappelle qu'en 1995, au congrès de l'Alliance coopérative Internationale a été refusé, le principe de la création d'un comité de coopératives sociales (Borzaga, 1997).

milieu par la possibilité pour divers acteurs organisationnels et institutionnels d'être partie prenante du sociétariat des coopératives[14].

Le statut juridique

La question s'est posée assez tôt sur le choix du statut d'incorporation des expériences qui allaient constituer la base des coopératives sociales en Italie. Adopter le modèle de l'association ou celui de la coopérative? Ce sujet est d'une grande actualité au Québec, à nouveau, en prenant à témoin le développement du secteur des services à domicile depuis 1997 par des EÉS. Sauf pour des coopératives de nature sociale qui se sont développées dans les années 1970 et 1980, essentiellement les associations coopératives d'économie familiale (ACEF), les entreprises qui ont adopté le statut de coopérative ont, en général été davantage exposées à des rapports marchands que les organisations ayant un statut d'organisme à but non lucratif. En fait, dans ce qu'il est convenu d'appeler l'univers des groupes communautaires, sauf exception, c'est le statut d'organisme à but non lucratif (OBNL) qui prédomine. Le défi de la mise en œuvre de la recommandation sur le développement des entreprises de l'économie sociale dans le domaine des services à domicile est de permettre l'adoption de l'un ou l'autre des statuts juridiques. Cette coexistence ne va pas de soi. Il y a un puissant choc de culture organisationnelle. Deux indicateurs de ce choc: nonobstant le consensus autour de la recommandation du Chantier de l'économie sociale (1996), rapidement deux regroupements se sont structurés, un associant majoritairement des OBNL et l'autre, de type fédératif, des coopératives (Bousquet, 2000). De même, les coopératives semblent manifester d'avantages une volonté d'atteindre une certaine autonomie financière que les OBNL (Dutrisac, 2000). Ceci peut expliquer en partie les critiques adressées à ces coopératives selon que certains acteurs les perçoivent comme non-respectueuses du cadre de référence établit avec la mise au point du PEFSAD ou, en d'autres mots, trop tentées d'aller vers des opérations rentables plutôt que d'évoluer dans le strict cadre du PEFSAD (Gagné 2000, Dutrisac, 2000).

[14] Au Québec, une disposition de la Loi des Cités et villes empêche encore les villes d'adhérer à des coopératives, ce qui, entre autres sur le plan de la capitalisation, peut s'avérer un frein.

Le rôle de l'État

Le développement des coopératives sociales n'a de sens qu'en prenant en considération le rôle déterminant des pouvoirs publics. La reconnaissance dans la constitution de l'Italie de l'apport des coopératives au bien-être socio-économique de la population est certes un élément favorable[15]. Mais il y a beaucoup plus. Les mesures facilitantes apportées par l'État répondent aussi à une logique de besoins non ou mal satisfaits tant par l'État **que par les entreprises à finalité lucrative**. L'offre de services par les coopératives de type A à des clientèles aux revenus modestes indique que c'est un marché présentant de faibles perspectives de rentabilisation économique. De même, l'association dans les coopératives de type B de travailleurs défavorisés implique d'assumer une charge d'encadrement, de formation qui représente un coût peu attirant pour des entreprises marchandes. Dans cette optique, les coopératives sociales et les coopératives de solidarité proposent une réponse originale favorable à un soutien particulier : l'association de divers acteurs à une entreprise porteuse d'un projet social original et significatif pour le mieux-être et la cohésion du milieu. Rappelons que pour éviter de se faire accuser de favoritisme, l'État italien offre les mêmes avantages fiscaux à des entreprises marchandes pratiquant un plancher d'embauche de travailleurs défavorisés à 30 % de la masse de travailleurs. Mais il semble que peu répondent (Borzaga, 1997).

Cet appui de l'État a son revers. En Italie, on procède principalement sur une base contractuelle et l'on sait que pour certaines coopératives, ces ententes représentent une part très appréciable des revenus de l'entreprise. Il y a donc un risque de dépendance et partant, de vulnérabilité à moins que l'organisation puisse se doter de réserves lui permettant une certaine autonomie en cas de mauvais coups. Au Québec, en ce qui a trait aux EÉS dans le service à domicile, la jeunesse de l'expérience rend la situation encore plus délicate. Le PEFSAD qui s'avère le principal soutien de l'État à l'égard de ces entreprises, a tout d'abord été adopté pour trois ans (1997-2000) et renouvelé en mars 2000 pour un an (Bousquet, 2000). Les statistiques indiquent une forte dépendance des EÉS à l'égard de ce programme, en particulier des OBNL. La situation est quelque peu schizophrénique: les entreprises qui sortent des balises de ce programme pour proposer des services à des clientèles solvables risquent d'être taxées d'irrespectueuse du grand

consensus de 1996. En même temps, si elles ne bouges pas, elles sont complètement à la merci d'un programme susceptible de disparaître sur simple volonté ministérielle. Des coopératives ont pris l'option de sortir de ce cadre étroit et de chercher à développer une base importante d'autofinancement (Fédération, 1999, Simard, 1999) certaines, par exemple, en s'engageant dans le secteur de la gestion ou de la propriété de centres d'hébergement de longues durées. (Girard, 2000).

La relation à la consommation, la relation au travail: le défi du partenariat syndical

Le développement d'entreprises évoluant dans des sphères d'activités traditionnellement du ressort de l'État n'est pas sans poser des enjeux délicats, très délicats eu égard à d'autres grands acteurs institutionnels dont le mouvement syndical. Si en Italie, la position syndicale semble celle d'accepter le champ d'intervention des coopératives sociales et l'appui donné par l'État à ce développement [on en serait même à l'étape de penser à une syndicalisation de ces formes atypiques d'emplois] au Québec, en particulier du côté des syndicats de la fonction publique, on manifeste beaucoup de circonspection sur le secteur de développement des EÉS dans l'univers des services à domicile. Arrachée par d'intenses discussions au sein du Chantier de l'économie sociale spécifiquement avec les représentants syndicaux[16], la recommandation de favoriser le développement d'entreprises de l'économie sociale dans le domaine des services à domicile a été accepté par le Sommet de l'économie et l'emploi mais son application depuis lors donne lieu à de vives tensions entre divers acteurs, dont en première ligne, les syndicats et dans une moindre mesure les organisations de femmes et du milieu communautaire (Lévesque, Malo, Girard, 1999: 204). La crainte exprimée en 1996 et réitérée à de nombreuses occasions depuis est le risque que ces entreprises franchissent deux lignes, une qui semble clairement affirmée, l'autre plus nuancée:

- Déborder du champ des services à domicile de type travaux d'entretien pour proposer des services d'assistance à la personne et éventuellement de soins aux personnes. Ce faisant, du point de vue syndical, on cautionnerait le désengagement de l'État dans ces deux derniers

[15] Selon l'article 45, « la République reconnaît la fonction sociale de la coopération à caractère de mutualité et sans but de spéculation privée. La loi en promeut et en favorise le développement par les moyens les plus appropriés et en assure, grâce aux contrôles nécessaires, le caractère et les finalités » (Istituto, 1992b:129).
[16] Un des auteurs a participé aux travaux du Chantier de mai à septembre 1996.

services (en principe offert par les Centres locaux de services communautaires CLSC), ce qui serait une incitation à la substitution d'emplois (Confédération, 1997, Larose, Aubry, 1998).

- Développer une stratégie d'affaire trop agressive, entre autres en cherchant l'offre de services auprès de clientèles solvables. À l'image du cas précédent, ce faisant on craindrait que cette activité n'incite l'État à se désengager de couverture universelle.

Dans ce dossier, l'État envoie des signaux contradictoires : d'une part, mise au point de nouveaux incitatifs pour l'utilisation des services offerts par les entreprises de l'économie sociale (le chèque emploi service) d'autre part, des discours favorables à un certain redéploiement des effectifs de CLSC. À défaut de faire l'unanimité, les observateurs relèvent l'incohérence de l'État dans son approche du dossier (Gagné, 2000, Bousquet, 2000).

Si le point de vue syndical est compréhensible en terme de relations au travail [chercher à défendre l'intérêt des travailleurs syndiqués de la fonction publique, leur pouvoir d'achat], il l'est beaucoup moins sur le plan de la relation à la consommation, la volonté de la population de participer et de développer un espace de démocratie des services. Au développement de besoins peu ou mal satisfaits y inclus dans l'assistance aux personnes et les soins, la seule réponse valable selon cette perspective syndicale en est une d'injection de fonds additionnels pour renforcer l'offre de services publics (Bousquet, 2000). Que faire avec les personnes privées de services d'ici ce réinvestissement ? Cette position semble aussi sourde aux voix montantes qui prônent le maintien de la présence de l'État sur le plan de régulation et du financement dans le domaine de la santé et des services sociaux, mais la présence d'une variété de formes organisationnelles sur le plan de la prestation ou de l'offre de services[17].

Demoustier et Pezzini rappellent que le développement des entreprises sociales dans une optique de long terme et de pérennisation nécessite « le soutien des pouvoirs publics et la coopération critique des syndicats de salariés » (Demoustier, Pezzini, 1999). Il y a matière à observer de près l'avenir des EÉS au Québec.

[17] La position du Conseil de la coopération du Québec adoptée en mars 1998 va dans ce sens (Girard, Garon, 2000).

RÉFÉRENCES

Borzaga, Carlos (1997) « L'évolution récente de la coopération sociale en Italie : Aspects quantitatifs et quantitatifs », *Revue internationale de l'économie sociale*, no 266, pp. 55-63.

Borzaga, Carlo (1995) « La coopération sociale en Italie », *Revue internationale de l'Économie sociale*, no 258, pp. 47-55.

Bousque, Robert (2000) « Aide domestique et économie sociale Remue-ménage. Les entreprises seront-elles viables? » *Recto-Verso*, mars-avril.

Burruni, Agostino, Gardin, Laurent, Pezzoti, Paolo (1996) « Les coopératives sociales en Italie » dans Laville, J.L., Gardin, L. *Les initiatives locales en Europe. Bilan économique et social d'initiatives locales de développement et d'emploi.* CRIDA-LSCI, CNRS, Commission Européenne.

Chantier de l'économie sociale (1996) « Osons la Solidarité! » *Rapport du groupe de travail sur l'économie sociale*, Sommet sur l'économie et l'emploi, octobre, 64 p.

Confédération des syndicats nationaux (1997) « L'économie sociale et le respect des responsabilités dévolues au secteur public, la question de l'aide à domicile », *Document adopté par le Conseil confédéral de la CSN*, 13 p.

Consortium Gino Matarelli (CGM) (2000) Notes de présentation.

Demoustier, Danièle, Pezzini, Enzo (1999) « Économie sociale et création d'emplois dans les pays occidentaux » dans Defourny, J. Develtere P. et Fonteneau B. (1999). *L'économie sociale au Nord et au Sud*, De Boeck Université, 278 p.

Desroches, Henri en collaboration avec Zvi Gat (1973*) Opération Mochav, D'un développement des villages à une villagisation du développement*, Éditions Cujas, 429 p.

Develtere, Patrick (1998) *Économie sociale et développement. Les coopératives, mutuelles et associations dans les pays en développement*, De Boeck Université, 171 p.

Dutrisac, Robert (2000) « Maintien à domicile : la CSN affronte les coopératives », *Le Devoir*, 30 avril.

Fédération des coopératives de services et de soins de santé du Québec (1999) *Mémoir*e présenté devant le Groupe de travail sur la complémentarité du secteur privé dans la poursuite des objectifs fondamentaux du système de santé du Québec.

Gagné, Jean-Paul (2000) « Soins à domicile : la CSN bloque l'amélioration », *Les Affaires*, 26 avril.

Girard, Jean-Pierre, Assoumou N'dong, Franklin, « Les coopératives multi-fonctionnelles: recension de cas », (titre provisoire) à être publié conjointement par la Chaire de coopération Guy-Bernier (UQAM) et la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités (UQAT) en 2001.

Girard, Jean-Pierre, Garon, Isabelle (2000) Notes pour une présentation à l'assemblée générale de la Fédération des coopératives d'habitation de l'île-de-Montréal.

Girard, Jean-Pierre, Garon, Isabelle (2000) « Les coopératives dans le domaine socio-sanitaire au Québec: portrait de la situation », *Cahier de recherche*, Chaire de coopération Guy-Bernier (UQAM) et Direction des coopératives, ministère de l'Industrie et du Commerce, gouvernement du Québec, 43 p.

Girard, Jean-Pierre (1995) « Connaissance de l'économie coopérative québécoise: quelques repères », *Cahier de recherche,* no 0995-069, Chaire de coopération Guy-Bernier (UQAM), 94 p.

Grynberg, Anne (1998) *Vers la terre d'Israël*, Découvertes Gallimard, 160 p.

Istituto italiano di studi cooperativi 'Luigi Luzzati' Roma (1992a) *Legge 8 novembre 1991, n. 381 Discilina delle cooperative sociale* (multi-langues), 30 p.

Istituto italiano di studi cooperativi 'Luigi Luzzati' Roma (1992b) *La législation en vigueur dans les pays de la Communauté européenne en matière d'entreprises coopératives dans la perspective du Marché Commun*, 409 p.

Interviste (1992) « Un modo di essere imprenditori, di costruire organizzazione e di fare politica », *Congresso Federsolidarietà*, 6.

Larose, Gérald, Aubry, François (1998) « La Confédération des syndicats nationaux et l'économie solidaire au Québec », *La revue de la CFDT.*

Lasnes, Laurent (1996) « La vitalité des coopératives sociales italiennes », *Participer* (Revue de la CGSCOP), no 533, mars, pp. 18-19.

Laville Jean-Louis, Bucolo, Elisabetta, Hinault, Anne-Claude (1999) *Recherche « Vers un Welfare pluriel »*, Réseau Européen des Villes et Régions de l'Économie Sociale, 38 p.

Lévesque, Benoît, Malo, Marie-Claire, Girard, Jean-Pierre « L'ancienne et la nouvelle économie sociale: le cas du Québec » dans Defourny, J. Develtere P. et Fonteneau B. (1999) *L'économie sociale au Nord et au Sud*, De Boeck Université, 278 p.

McKensy & Company (1993) « Comprendere le esigenze della solidarietà sociale e il ruolo della cooperazione sociale » dans Impresa sociale no 16 et no 17 du 1994.

Malservisi, Mauro-F. et Isabel Faubert-Mailloux (1999) « L'expérience de la Banca Etica : exemple d'une approche alternative pour le financement de l'économie sociale », *Cahier de*

recherche no 008-109, Chaire de coopération Guy-Bernier, Université du Québec à Montréal, 46 p.

Morrison, Roy (1991) *We build the road as we travel*, NSP, 276 p.

Ormachea, Jose Maria (1993) *The mondragon cooperative experience*, Mondragon Corporacion Cooperativa, 211 p.

Poulin, Pierre (1990) *Histoire du mouvement desjardins, Tome I Desjardins et la naissance des caisses populaires 1900-1920*, Québec/Amérique, 373 p.

Simard, Julie sous la direction de Yvan Comeau (1999) « Monographie de la coopérative de services à domicile du Cap diamant », cahiers du CRISES, ES-9916, 31 p.

Yerochewski, Carole avec la collaboration de Carlotta Jesi (janvier 1999) « La banque du social », Alternatives économiques, no. 166, pp.32-34.

Zévi, Alberto et Campos J. L. Monzon (dir) (1995) *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, De Boeck Université, 344 p.

CONFÉRENCE

Pezzini, Enzo (2000), Responsable du bureau de Bruxelles de Confcooperative (Confédération des Coopératives Italiennes), *Les Coopératives sociales italiennes*, Conférence donnée à l'Université du Québec à Montréal, 18 mai 2000.

ANNEXE 1 : LOI DU 8 NOVEMBRE 1991, N. 381

Loi du 8 novembre 1991, n. 381

Règlementation des coopératives sociales.[1]

La Chambre des députés et le Sénat de la République ont approuvé:

LE PRÉSIDENT DE LA RÉPUBLIQUE

Promulgue

La loi suivante:

Art. 1.
Définition

1. Les coopératives sociales ont comme objectif l'intérêt général de la communauté pour la promotion humaine et l'intégration sociale des citoyens à travers:

   a) la gestion des services socio-sanitaires et éducatifs;

   b) le déroulement de diverses activités - agricoles", industrielles, commerciales ou de services - ayant pour but l'insertion dans le monde du travail de personnes défavorisées.

2. Les normes relatives au secteur dans lequel les coopératives opèrent, s'appliquent aux coopératives sociales, car elles sont compatibles avec la présente de la loi.

3. La dénomination choisie doit contenir obligatoirement l'indication de «coopérative sociale».

Art. 2.
Membres volontaires

1. En plus des membres prévus par la norme en vigueur, les statuts des coopératives sociales peuvent prévoir la présence des membres volontaires qui aient une action bénévole.

2. Les membres volontaires sont inscrits dans une section spéciale du livre des associés. Leur nombre ne peut pas dépasser la moitié du nombre total des associés.

3. Pour les membres volontaires, les contrats collectifs et les normes de loi en matière de travail subordonné et autonome ne sont pas appliqués, à l'exception des normes en matière d'assurance contre les accidents du travail et les maladies professionnelles. Le Ministre du Travail et de la Sécurité Sociale, par décret, détermine le montant de la rétribution à concéder, sur la base du calcul des primes et des prestations relatives.

4. Les membres volontaires ne peuvent être remboursés que des dépenses effectivement soutenues et documentées, sur la base de paramètres établis par la coopérative sociale pour la totalité des associés.

5. Pour la gestion des services mentionnés à l'article *1*, paragraphe *1*, lettre a), à effectuer en application des contrats stipulés avec des administrations publiques, les rétributions des membres volontaires peuvent être utilisées de façon complémentaire et non substitutive par rapport aux paramètres d'emploi des professionnels, prévus par les dispositions en vigueur. Les rétributions des membres volontaires ne sont pas comptées dans les coûts de service, à lexception des charges liées à l'application des paragraphes 3 et *4*.

[1] N.d.l.r. Cette version a fait l'objet de légères corrections du français eu égard à la version originalement traduite.

Art. 3.
Obligations et interdictions

1. On applique aux coopératives sociales les clauses relatives aux qualités mutualistes mentionnées à l'article 26 du décret législatif du Chef provisoire de l'État, 14 décembre 1947, n. 1577, ratifié, avec modifications, par la loi du 2 avril 195 1, n. 302, et modifications successives.

2. Chaque modification statutaire vouée à éliminer le caractère de coopérative sociale comporte l'élimination de la «section coopération sociale» prévue par le deuxième paragraphe de l'article 13 du décret législatif du Chef provisoire de l'État, 14 décembre 1947, n. 15 7 7, modifié par l'article 6, paragraphe 1, lettre c), de la présente loi, ainsi que l'élimination de l'Ordre régional mentionné à l'article 9, paragraphe 1, de la présente loi.

3. Pour les coopératives sociales, les inspections ordinaires prévues par l'article 2 du décret législatif du Chef provisoire de l'État 14 décembre 1947, n. 1577, doivent avoir lieu au moins une fois par an.

Art. 4.
Personnes défavorisées

1. Dans les coopératives dont les activités sont celles qui sont mentionnées dans l'article *1,* paragraphe *1,* lettre b), on considère comme personnes défavorisées les handicapés physiques, psychiques et sensoriels, les ex-malades d'instituts psychiatriques, les sujets en traitement psychiatrique, les drogués, les alcooliques, les mineurs en âge de travailler et venant de situations familiales difficiles, les condamnés ayant accès aux mesures alternatives à la détention prévues par les articles *47, 47-bis, 47-ter,* et *48* de la loi du 26 juillet *1975,* n. *354,* modifiés par la loi du 10 octobre *1986,* n. 663. En outre sont considérées comme défavorisées les personnes mentionnées dans le décret du Président du Conseil des Ministres, sur proposition du Ministre du Travail et de la Sécurité Sociale, de concert avec le Ministre pour les Affaires de la Santé, avec le Ministre de l'Intérieur et le Ministre pour les Affaires Sociales, après avoir entendu la commission centrale pour les coopératives instituée par l'article 18 du décret susmentionné du Chef provisoire de l'État, 14 décembre 1947, n. *1577,* et modifications successives.

2. Les personnes défavorisées mentionnées au paragraphe *1.* doivent constituer au moins *30%* des travailleurs de la coopérative et, si cela est compatible avec leur état, être des membres de la coopérative elle-même. La condition de personne défavorisée doit être prouvée par une documentation provenant de l'Administration Publique, exception faite du droit à la confidentialité.

3. Les quote-parts globales de la contribution pour l'assuran e obligatoire sanitaire et d'assistance due par les coopératives sociales, en ce qui concerne la rétribution donnée aux personnes défavorisées mentionnées dans le présent article, sont réduites à zéro.

Art. 5.
Conventions

1. Les administrations publiques peuvent, même si cela est une dérogation à la réglementation en matière de contrats du service public, stipuler des conventions avec les coopératives dont les activités correspondent à celles qui sont mentionnées dans l'article 1, paragraphe 1, lettre b), pour la fourniture de biens et de services différents des services socio-sanitaires et éducatifs, dans la mesure où leur objectif est la création d'emploi pour les personnes défavorisées mentionnées à l'article 4, paragraphe 1.

2. Pour la stipulation des conventions mentionnées dans le présent article, les coopératives doivent être inscrites à l'Ordre régional mentionné à l'article 9, paragraphe 1.

Art. 6.
Modifications au décret législatif du Chef provisoire de l'État, 14 décembre 1947, n. 1577

1. Les modifications suivantes sont apportées au législatif susmentionné du Chef provisoire de l'Etat, 14 décembre 1947, n. 1577.

a) À la fin de l'article 10, le paragraphe suivant est ajoute:

«Si l'inspection concerne des coopératives sociales, une copie du procès verbal doit être transmise, par le Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale, dans un délai de quarante jours à partir de la date du procès verbal lui-même, à la Région où la coopérative a son siège social»;

b) À la fin de l'article il, le paragraphe suivant est ajouté:

«Pour les coopératives sociales les mesures mentionnées au deuxième paragraphe sont établies après avoir demandé l'avais de l'organe compétent en matière de coopération de la Région où la coopérative a son siège social»;

c) À la fin du deuxième paragraphe de l'article 13, les mentions suivantes sont ajoutées: «Section coopération sociale»;

d) À la fin de l'article 13 le paragraphe suivant est ajouté:

«Les coopératives sociales sont inscrites dans la section qui se rapporte directement à leurs activités, en plus de la section spécialement prévue pour elles».

Art. 7.
Régime fiscal

1. Pour les transferts de biens venant de successions ou de donations en faveur des coopératives sociales, on applique les dispositions de l'article 3 du décret du Président de la République, 26 octobre 1972, n. 637.

2. Les coopératives sociales bénéficient d'une réduction égale à un quart des impôts cadastraux et hypothécaires, qui doivent être versés à la suite de la stipulation de contrats de prêt, d'achat ou de location, relatif à des locaux destinés à l'exercice de l'activité sociale.

3. Le numéro suivant est ajouté au tableau A, partie II, du décret du Président de la République, 26 octobre 1972, n. 633, et à ses modifications ultérieures:

41 -bis) prestations à caractère socio-sanitaire et éducatif effectuées par les coopératives sociales».

Art. 8.
Associations

1. Les dispositions mentionnées dans la présente loi s'appliquent aux associations formées comme sociétés coopératives reposant sur une base sociale constituée par au moins 70% de coopératives sociales.

Art. 9.
Règlementation générale

1. Dans un délai d'un à partir de la date d'entrée en vigueur de la présent loi, les Régions émanent les normes de mise en application, Dans ce but, elles mettent en place l'Ordre Régional des coopératives sociales et déterminent les rapports avec les services soclo -sanitaires, ainsi qu'avec les activités de formation professionnelle et de développement du travail.

2. Les régions adoptent des conventions-type pour les rapports entre les coopératives sociales et les administrations publique qui opèrent dans le cadre de la région, en prévoyant, en particulier, les qualifications professionnelles nécessaires des employés et l'application des normes contractuelles en vigueur.

3. Les Régions émanent également des réglementations concernant la promotion, le soutien et le développement de la coopération sociale. Les charges provenant des mesures de soutien établies par les Régions sont fonction des disponibilités ordinaires des régions elles mêmes.

Art. 10.
Particiation aux coopératives sociales des personnes exerçant une activité d'assistance et de consultation

1. On applique aux coopératives aux termes de la présente loi les dispositions mentionnées dans la loi du 23 novembre 1939, n. 1815.

Art. 11.
Participation des personnes juridiques

1. On peut admettre comme membres de coopératives sociales des personnes juridiques publiques ou privées dont les statuts prévoient le financement et le développement des activités de ces coopératives.

Art. 15.
Norme transitoire

1. Les coopératives sociales déjà constituées à la date d'entrée en vigueur de la présente loi doivent se conformer dans un délai de deux ans à partir de cette date aux dispositions prévues dans cette dernière.

2. Les délibérations concernant les modifications pour adapter les actes constitutifs aux normes de la présente loi, peuvent, par dérogation aux dispositions mentionnées dans les articles *2365* et *2375,* deuxième paragraphe, du code civil, être adoptées avec les modalités et la majorité de l'assemblée ordinaire établies par l'acte constitutif.

La présente loi, munie du sceau de l'État, sera insérée dans le recueil officiel des actes normatifs de la République Italienne. 11 est obligatoire de l'observer et de la faire observer en tant que loi de l'État.

Rome, le 8 novembre 1991

COSSIGA

ANDREOTTI, *Président du Conseil des Ministres*

Référence : (Luzatti, 1992a)

ANNEXE 2 : DEUX EXEMPLES DE COOPÉRATIVES SOCIALES

1- UNE COOPÉRATIVE DE SERVICES SOCIAUX DE TYPE A : MYOSOTIS[18]

Cette coopérative de services a pour objectif d'accueillir des malades du sida en phase terminale. L'origine de l'entreprise provient de la mobilisation d'un groupe de personnes face à l'émergence des problèmes posés par cette maladie. Des intervenants auprès de populations particulièrement touchées par ce syndrome : toxicomanes, homosexuels. transexuels... se sont trouvés confrontés à la nécessité de trouver des solutions alternatives à l'hospitalisation pour des personnes exclues de l'univers familial.

1.1 La genèse

Autour de la présidente de l'époque du Consortium de Brescia et d'une infirmière intervenante auprès de différentes communautés de toxicomanes et en milieu carcéral, est née l'initiative de créer une structure non médicalisée d'accueil des malades. L'idée était de reproduire un environnement familial. Cette expérience se trouvait favorisée par une loi régionale qui prévoyait le financement de ce type de nouvelle structure. C'est ainsi que Myosotis a été créée le ler mai 1990.

La réussite réside dans le bon ciblage des besoins et dans la démarche de construction du projet. Au début du projet, une phase de mobilisation et de formulation des besoins s'est structurée en associant : professionnels, pouvoirs publics, monde hospitalier et publics concernés. La deuxième phase a permis de former les futurs opérateurs et les bénévoles de la coopérative. La troisième phase s'est concentrée sur l'organisation et le fonctionnement du service. Aucune place n'a été laissée à l'improvisation. Il apparaissait important de ne pas sombrer dans une demande assistantielle de charité et de ne pas dériver à terme vers une médicalisation de la structure.

Le démarrage de l'activité s'est fait avec neuf sociétaires dont six bénévoles et trois salariés, ils sont maintenant une quinzaine impliqués dans l'initiative et la capacité d'accueil est de huit personnes.

1.2. Le fonctionnement social

Myosotis est une coopérative sociale à responsabilité limitée de type A. Elle est affiliée à SoI.Co Brescia (consortium des coopératives sociales de la province de Brescia et Confcooperative En tant que coopérative sociale, elle rassemble des sociétaires salariés et bénévoles pour mener ses activités. En 1996, la coopérative regroupe 15 sociétaires, 6 sont des sociétaires rémunérés : quatre salariés, sociétaires : coordination ; animateur kinésithérapeute, infirmière, cuisinière, entretien et deux intervenants sociétaires : médecin, comptable / secrétaire. Neuf sont des sociétaires bénévoles dont certains sont d'anciens professionnels du secteur infirmier et médicalau. En plus de ces sociétaires, 8 autres bénévoles sont mobilisés dans la coopérative. L'assemblée générale des sociétaires désigne un conseil d'administration chargé de la coordination de l'entreprise. Pour l'organisation quotidienne, une réunion hebdomadaire des salariés fait le point sur les besoins et les difficultés du fonctionnement.

L'accueil à la coopérative est décidé au sein d'une commission constituée avec le monde hospitalier. Dans ce cadre, Myosotis examine plus particulièrement le degré d'isolement de la personne et les possibilités d'intégration en fonction de la dynamique existante dans le groupe accueilli à la coopérative. Sans être médicalisée, la coopérative va organiser les traitements et les opérations nécessaires, à travers l'intervention médicale à la coopérative, les visites à l'hôpital et la mise en place de programmes spécifiques, notamment méthadone pour des toxicomanes. La règle est de privilégier pour ces malades l'autonomie et de limiter l'intervention à de l'accompagnement. Il faut sortir des attitudes, des représentations du rôle d'un l'hôpital.

Les personnes malades sont systématiquement associées à des décisions liées au fonctionnement quotidien (repas, animation...). Un objectif poursuivi par la coopérative est de renouer des liens souvent inexistants ou tendus avec les familles. La maladie est parfois une circonstance qui amène des proches à se retrouver, la coopérative apporte alors une aide à la famille pour retisser ces liens. Elle facilite aussi la gestion de la phase du deuil.

---

[18] Reproduction avec légères adaptation de Burruni, Gardin, Pezzoti (1996). Autorisation de reproduction.

Depuis sa création, Myosotis qui dispose de huit places permanentes, a accueilli cinquante-huit personnes. La durée moyenne de présence est d'environ un an et elle va de quinze jours minimum à quatre ans. Sur les cinquante-huit malades accueillis, l'éventail d'âge est très large de la personne jeune (20 ans) à la personne âgée. La fréquence de la maladie fait que les hommes sont plus nombreux a être accueillis que les femmes (75 % d'hommes contre 25 % de femmes).

Par contre, la coopérative cherche à obtenir une répartition équilibrée entre hommes et femmes (50 % hommes, 50 % femmes) pour ses intervenants. Ceci s'explique par une volonté de reproduire la répartition des sexes et des âges existant dans la société, ce qui se traduit aussi par une ventilation large de l'âge des intervenants (de 18 à 54 ans).

Le temps de travail est de 38 heures par semaine avec deux jours de repos par semaine (y compris pour le responsable). Les salaires suivent les conventions collectives des coopératives sociales tout en tenant compte des spécialisations et des responsabilités. Il y a eu peu de mouvement du personnel mais la nature de l'activité rend difficilement envisageable de faire sa "carrière" dans ce type de structure, très sollicitante psychologiquement. Toutefois, lorsque la situation d'un départ se présente, elle est préparée pour éviter les coupures brusques préjudiciables aux usagers, aux salariés et à l'équipe dans son ensemble.

La notion de professionnalisation est un critère déterminant pour le recrutement. Le respect des niveaux de formation nécessaires à l'entrée sont incontournables. Outre cette exigence professionnelle, il est demandé aux différents opérateurs une connaissance du public séropositif et de la motivation. Le niveau de formation des intervenants est au minimum celui d'assistant sociosanitaire. La réussite de la structure passe par une bonne organisation des compétences et l'on compte une infirmière professionnelle, un médecin, plus un animateur qui a suivi et poursuit toujours une formation sur les massages. Les formations sont poursuivies en cours d'emploi et représentent environ 10 % du temps de travail. Principalement menées avec le consortium, elles portent à la fois sur la démarche coopérative pour les sociétaires, sur les aspects spécifiques liés à la maladie et aussi sur les aspects psychologiques liés aux malades. Elles comportent aussi un travail de supervision pour les opérateurs : cette formation est réalisée par un psychologue professionnel du consortium de Brescia. Des opérations sont aussi menées avec différents intervenants confrontés à la séroposivité. Elles passent par la participation à la réalisation d'un film de présentation, de sensibilisation à la maladie et aux réponses apportées ou encore par des actions avec le milieu syndical pour répondre au problème de l'exclusion des séropositifs dans l'entreprise.

Si l'activité de Myosotis est très professionnalisée, elle n'empêche pas l'intervention de bénévoles qui ont reçu une formation et interviennent notamment la nuit en doublon avec les professionnels. Ils apportent ainsi un confort supplémentaire pour le suivi des malades et ils sont tous formés pour pouvoir intervenir.

1.3. La dimension économique

Alors que les services fournis ont un caractère d'intérêt général, les sociétaires ont dû recourir à des emprunts sur leurs fonds propres dans l'attente du versement de fonds publics promis. Les banques ont accepté des prêts à 12,5 % au vu des conventions. Elles ont hypothéqué les maisons des deux responsables et la coopérative s'est construite sur des cautions personnelles. La coopérative a démarré son activité en louant une maison, puis elle en a acheté une. Longtemps après le démarrage, une loi régionale permettant de verser des subventions d'investissement pour ce type de structures a permis d'octroyer 1 million d'écus à Myosotis pour cette acquisition. La coopérative n'a cependant toujours pas reçu cette aide. Ces difficultés de financement et de retards ont été compensées par trois éléments : une gestion très stricte avec notamment la mise en place d'une trésorerie hebdomadaire, un gros travail sur les aspects organisation et une très forte professionnalisation.

L'argument défendu par les promoteurs de Myosotis est le même pour toutes les coopératives sociales : il est possible d'apporter une réponse adaptée à des besoins sociaux avec une véritable stratégie d'entreprise. Lors de sa création, l'entreprise va appuyer son argumentation sur des données économiques. Le coût dans une structure du type Myosotis est de 75 écus. Il est de 780 écus dans une structure hospitalière. Ce premier constat a permis d'initier une approche différente face à la maladie. La sphère publique a favorisé la coopérative en prenant en charge la couverture financière de l'accueil de huit malades. Les promoteurs de Myosotis restent convaincus de la nécessité

d'avoir une véritable stratégie d'entreprise pour pérenniser et légitimer l'option sociale et politique par rapport aux malades du sida.

2- UNE COOPÉRATIVE D'INTÉGRATION PROFESSIONNELLE DE TYPE B : EXODUS

Exodus est une coopérative sociale à responsabilité limitée de type B, c'est-à-dire d'insertion par le travail. Son objectif est de créer des opportunités de travail au travers d'une activité menuiserie s'adressant à des personnes détenues ayant accès à des peines alternatives.

2.1 La genèse

On identifie trois promoteurs à l'origine de la coopérative : le juge d'application des peines qui était soucieux de mettre en place des peines alternatives à la prison : Caritas (Secours catholique) qui réalisait des visites en prison et le consortium de Brescia. À la fin de l'année 1986, le juge d'application des peines et Caritas constataient qu'il existait un cadre législatif permettant de mettre en place des peines alternatives pour les personnes en prison mais n'y avait pas de lieux identifiés pour les réaliser dans de bonnes conditions. Ils ont donc sollicité des personnes du consortium de Brescia pour réfléchir à un projet. Après plus d'une année de réflexion, diverses aides permettant la création de la coopérative sociale ont pu être mobilisées. La région de Lombardie a notamment apporté son soutien à cette initiative.

Les sociétaires, grâce à ces soutiens, louent un local industriel dans la zone industrielle de Capriano del Colle et commencent à l'équiper pour le transformer en menuiserie. À la fin 1987, cette expérience est lancée sans qu'aucune analyse du marché ne soit réalisée. De tous les sociétaires de la coopérative, personne n'avait une expérience dans le domaine de la menuiserie, leurs expériences se situant plutôt en mécanique générale. Le choix de connaissances de l'activité s'est fait par rapport à l'objectif social. Le bois, matériau noble, agréable à travailler permettait de passer du produit brut au produit fini. En outre, l'activité menuiserie permettait de voir s'organiser toutes les phases de la réalisation. En 1988, un prêtre permet la rencontre avec une grande société « Piceni Serramenti » qui va aider au lancement de l'activité en offrant la mise à disposition de machines et de bois, des aides techniques sur les investissements, le choix du matériel, une aide dans l'organisation du travail, une assistance technique et des conseils pour le choix des fournisseurs. Enfin, elle confie des marchés en sous-traitance pour le lancement de l'activité. Cette opportunité a été déterminante pour le développement d'Exodus. L'entreprise Piceni a aidé, par la définition d'un produit (volets et fenêtres semi-finis) et l'identification d'un marché. la coopérative sociale à devenir une véritable entreprise. L'implication de cette entreprise dans la construction de la coopérative tient avant tout à la « fibre sociale » de son dirigeant proche. Pendant 6 années, la coopérative sociale a présenté des comptes en déficit. Outre la certitude de la pertinence du choix, les comptes ont présenté pendant toute cette période une amélioration constante. C'est pour cette raison et grâce à la reconnaissance locale des promoteurs du projet que les banques vont soutenir la coopérative.

Progressivement, Exodus a étendu son activité avec un grand nombre de menuiseries de la Région de Brescia, Bergame et Verone. Ces différents fournisseurs s'adressent à Exodus car elle offre sur le marché un très bon rapport qualité-prix, un produit de très haute qualité. Si la coopérative a un objectif social affirmé fort, elle va progressivement dépasser sa position de sous-traitant pour réaliser de nouveaux types de produits. Elle réalise même 20 % de ses produits en haut de gamme, avec une forte valeur ajoutée.

2.2 Les caractéristiques de l'organisation

L'entreprise comprend onze travailleurs sociétaires, trois consultants sociétaires (un criminologue, un psychiatre, un psychologue), neuf détenus qui ne peuvent être sociétaires de la coopérative car ils sont déchus de leurs droits civiques, quatre bénévoles (présents au conseil d'administration, membre du conseil syndical ou en rapport avec les familles); deux objecteurs de conscience. En plus de l'administration classique des coopératives, un conseil syndical suit l'administration de l'entreprise. Il est composé de trois personnes et constitue une instance de contrôle budgétaire et administratif de la coopérative.

L'ensemble des salariés de la coopérative sont des hommes. Parmi les 63 détenus qui sont passés à Exodus, on compte une seule femme qui, après sollicitation du réseau de connaissances est devenue salariée d'une autre coopérative. L'ensemble des salariés ont entre 25 et 35 ans. Les détenus, quant à eux, sont reçus sans critères d'âge et

ont entre 25 et 50 ans. La plupart des ouvriers sont allés jusqu'au bout de la scolarité obligatoire et en fin d'enseignement secondaire. Hormis pour des postes très particuliers comme ceux liés à la comptabilité, on ne requiert pas de niveau minimal à l'entrée. Il y a peu de "turn over" du personnel. Sur les onze personnes présentes, sept n'ont pas bougé depuis la création. Le principe d'organisation et l'investissement en formation reposent sur une équipe stable.

Les personnes impliquées dans l'initiative sont toutes sociétaires de la coopérative. Les sociétaires ayant des fonctions particulières sont chargés de la mise en oeuvre du projet personnalisé des détenus et chacun est responsable de différents aspects du fonctionnement de la coopérative. Les onze salariés permanents ont tous un contrat de travail à durée indéterminée et sont tous sociétaires de la coopérative. Ils ont la capacité d'apporter la formation technique et jouent un rôle de tuteurs auprès des personnes en insertion. Ce sont des personnes motivées préparées par des cours de formation organisées par le Consortium.

L'importance de la formation se situe à plusieurs niveaux. Pour les sociétaires, le Consortium organise en son sein différents cursus de formation à destination des sociétaires des coopératives. Ces formations portent notamment sur la démarche coopérative et la problématique sociale dans laquelle est inscrite l'entreprise. En outre, différentes sessions sont mises en place pour l'élaboration des parcours d'insertion et la définition de projets. Les salariés, quant à eux, profitent au cours des réunions du personnel d'un travail spécifique de formation et de supervision. Le psychiatre, le psychologue et le criminologue permettent de travailler sur différents aspects liés à la peine alternative au milieu carcéral, à l'approche pédagogique et à la dynamique de groupe. Une recherche systématique de formation en relation avec les objectifs économiques de l'entreprise est aussi développée. Outre le suivi de formation réalisé par le Consortium (le Brescia et le Consortium national) chaque salarié participe en dehors de son temps de travail aux instances dirigeantes de la coopérative et aux réunions bimensuelles de formation, de régularisation et de supervision. En outre, au niveau du Consortium, on relève une grande collaboration entre coopératives et des échanges avec un Consortium de Sardaigne (Nuoro). Enfin une réflexion vise à la mise en place d'une coordination nationale du secteur de la menuiserie.

Les détenus ont le plus souvent, un niveau de formation bas, et n'ont pu surmonter ce déficit en incarcération, les processus de formation à l'intérieur de la prison n'existant pas. Le principe est qu'après la peine alternative les détenus doivent partir. Toutefois, ils sont maintenus dans la coopérative tant qu'ils n'ont pas trouvé de solutions externes. La moyenne de présence est de 8 mois avec un minimum de 15 jours et un maximum de 5 ans. Ce sont toutes des personnes qui ont subi une peine d'emprisonnement pour des délits variés (vol, crime, terrorisme...). Certains détenus cumulent des difficultés, par exemple, on rencontre des situations de toxicomanie (soit avant l'emprisonnement, soit liées à l'univers carcéral).

2.3 L'activité d'insertion

Pour les salariés, le critère déterminant de recrutement est la motivation. Partant du postulat qu'il est plus simple de donner une formation technique à quelqu'un qui est convaincu du bien fondé d'une telle structure, on n'assujettit pas l'embauche à un profil technique. La démarche coopérative est par ailleurs un moyen de sélection.

Pour les détenus, une procédure de recrutement est élaborée avec les partenaires : l'objectif du recrutement des détenus n'est pas seulement de leur donner un travail mais de viser la promotion humaine et l'insertion socioprofessionnelle de citoyens. L'activité professionnelle n'est pas suffisante pour compenser les difficultés occasionnées par le statut de détenus. On organise face à ce problème, avec les différents intervenants et la personne concernée, un projet personnalisé avec des objectifs précis, structurés autour de plusieurs phases de travail.

Dans une première phase, à partir d'un entretien avec la personne, on cumule des informations qui seront présentées à l'équipe d'Exodus chargée d'examiner les candidatures. Les membres de cette équipe ont tous suivi une formation dispensée par le Consortium sur l'accueil de détenus et sur la méthode d'élaboration d'un projet professionnel. Ils peuvent ainsi mieux évaluer les situations des prisonniers qui sont volontaires pour s'inscrire dans une peine alternative à la prison. Puis on demande au juge d'application des peines une permission d'une semaine pour le détenu afin qu'il soit placé dans l'entreprise pour une période de sensibilisation. Enfin, la coopérative donne son avis au juge d'application des peines sur ses capacités à assumer l'encadrement du détenu concerné.

La deuxième phase, d'environ deux mois, permet l'élaboration d'un projet personnalisé comprenant toutes les données pratiques transmises par le juge d'application des peines (horaires de travail, trajet prison / coopérative...), les aspects financiers, les relations avec le service social, la fréquence des rencontres... Le détenu réalise alors une période d'essai sur le poste de travail pendant trente jours, soit la durée légale prévue dans la convention collective des coopératives sociales. Une formation est dispensée par le tuteur pour l'adaptation au poste de travail, elle vise à connaître les différentes essences de bois utilisées dans la fabrication des produits, les différents produits fabriqués et leurs composantes, les cycles de fabrication, les machines et les outils utilisés dans les différentes phases de fabrication, les instruments et les critères d'évaluation de qualité du produit. On informe les personnes sur les aspects d'hygiène et de sécurité.

La mise en oeuvre définitive du contrat de travail de la coopérative sociale sur un poste de travail de production constitue une troisième phase jusqu'à la fin de la période de détention. Elle s'organise en collaboration avec un sociétaire tuteur qui assure la formation technique. La formation technique a pour objet le réinvestissement des connaissances acquises lors de la formation théorique, axée sur l'acquisition d'un enseignement de base (alphabétisation, calcul...). L'objectif recherché est l'accès à une complète autonomie. Pendant cette période sont prévues deux réunions mensuelles d'évaluation avec l'équipe et des travailleurs sociaux. Elles peuvent cependant être provoquées à tout moment à la demande d'un membre du comité. Au terme du projet ou de la peine d'emprisonnement, avec l'aide de la coopérative ou de bénévoles, on recherche un poste de travail à l'extérieur d'Exodus. Si une solution n'est pas trouvée rapidement la personne est maintenue dans la coopérative. Mais il existe une solidarité des personnes ayant achevé leur peine alternative envers les détenus désireux d'entrer dans la coopérative qui les conduit à laisser rapidement une place dans la coopérative. Dans certains cas, pour certaines personnes particulièrement motivées, elles sont intégrées comme sociétaires dans la coopérative. Cette procédure permet de garantir à chacune des personnes un véritable parcours.

De 1987 à 1994, 63 personnes sont sorties de l'entreprise :

- trente-neuf personnes (la moitié d'entre elles étaient confrontées à des problèmes de toxicomanie) ont pu trouver un travail notamment dans le réseau des coopératives ou des donneurs d'ordres et quatre de ces personnes (dont 2 anciens toxicomanes et 2 anciens détenus) sont même devenus sociétaires d'Exodus;
- 18 ont eu un parcours d'insertion positif (en termes de suivi) mais il est difficile d'avoir des éléments sur leur situation actuelle car tous les détenus ne sont pas originaires de la région et beaucoup retournent dans leurs provinces;
- six (soit moins de 10 % des personnes sorties) n'ont pu mettre en oeuvre leur projet et sont retournées en prison.

2.4 Une vraie entreprise

Nous avons souligné dans la genèse de l'entreprise, l'importance des valeurs sociales qui ont présidé à la mise en place de l'entreprise. C'est la mobilisation de personnes autour d'un projet qui a permis à l'entreprise de se positionner sur le secteur de la menuiserie et non pas une étude de marché qui aurait permis de révéler un "créneau porteur". En ce qui concerne la mobilisation bénévole des différents promoteurs, si ceux-ci ont du mal à la chiffrer, ils la jugent importante et la qualifient de « militante ».

L'ensemble des investissements matériels ont été réalisés dans les machines outils, les locaux étant toujours en location. Il est important de rappeler que la volonté a été de mettre en marche un véritable outil industriel. L'entreprise a un niveau d'endettement relativement important. On peut remarquer que les prêts sont souvent réalisés dans le réseau de la coopérative auprès des sociétaires d'autres coopératives ou encore du Consortium. Des prêts à court terme sont le plus souvent utilisés.

L'analyse du bilan 1994 démontre la stratégie entrepreneuriale d'Exodus. L'ensemble des opérations de comptabilité, d'expertise est sous-traité au Consortium (Sol. Co. Brescia). Le volume important d'achats de matière première qui varie suivant les années de 59 à 64 % du total des charges montre bien que nous sommes dans une activité industrielle. Le volume des charges de personnel est assez faible il varie de 24 à 28 % alors que les postes occupés par les détenus sont rémunérés à 100 % dès le début du projet et que les formations sont prises en charge par la coopérative sociale. Cependant pour les salariés classiques, il faut remarquer que, d'une part, la moyenne des salaires en coopérative sociale est moins importante que dans le secteur privé et que d'autre part, les réunions bimensuelles

des salariés sont faites en dehors du temps de travail. Il s'agit d'une forme de contributions volontaires qui n'est pas valorisée car elle est considérée comme "normale" par les sociétaires eux-mêmes. L'implication dans la coopérative dépasse le temps de salariat. Enfin, autre élément qui atténue le volume des charges de personnel, les postes d'insertion bénéficient d'une exonération de charges sociales. Les bénévoles jouent un rôle important dans le conseil syndical mais aussi dans le suivi des familles de détenus afin de renouer des liens parfois tendus.

En 3 années, le volume de production a plus que doublé pour passer de 9 500 volets en 1991 à 19 192 volets en 1994. Un travail spécifique a été mené sur une meilleure organisation et un contrôle qualité a été mis en place en collaboration avec l'entreprise Piceni. Un des salariés est chargé plus particulièrement des aspects commerciaux. Ces efforts portés sur la commercialisation, la qualité et l'organisation se sont traduits pour une augmentation de 25 % de la production sur l'année 1994.

L'expérience d'Exodus tend à prouver que l'on peut combiner avec succès une démarche entreprise avec une problématique d'insertion socioprofessionnelle pour des publics très stigmatisés. L'objectif principal d'Exodus se situe dans le champ de l'insertion : offrir à des détenus en semi-liberté un poste de travail. Si la coopérative sociale est une véritable entreprise, elle n'est qu'un support, d'un outil pédagogique à vocation d'insertion. Elle s'appuie sur une forte mobilisation du groupe d'acteurs sur le projet collectif. Le public inséré très stigmatisé pour la société n'a pas le sentiment d'oeuvrer dans un « ersatz » d'entreprise, dans une entité économique sans vocation de production : il se retrouve soumis aux mêmes contraintes de qualité.