

Consorzio Nazionale
della Cooperazione
di Solidarietà Sociale
Gino Mattarelli
Soc. Coop. Soc. a r.l.



RESEARCH PROJECT :

**THE ROLE OF INTERMEDIARY SUPPORT STRUCTURES
IN PROMOTING THIRD SYSTEM
EMPLOYMENT ACTIVITIES AT LOCAL LEVEL**

(RISO PROJECT)

Etude appliquée à :

Region de la Lombardie (Italie)

Silvia Guazzini

Luglio 2001

LE RÔLE DES ORGANISATIONS INTERMÉDIAIRES DANS LA PROMOTION DU DÉVELOPPEMENT OCCUPATIONNEL DU TROISIÈME SECTEUR AU NIVEAU LOCAL

1. Introduction: les consortiums de coopératives sociales en Italie

Une des caractéristiques de la coopération sociale italienne et l'un des principaux facteurs de son succès est son organisation consorciale. À partir des années 80 le consortium de coopératives sociales comme organisation intermédiaire du troisième secteur a profondément contribué au développement économique et social local.

Le premier consortium de ce type naît à Brescia en 1983 ; à l'expérience de Brescia ont fait suite les années suivantes de nombreuses autres initiatives.

Au début de l'année 2000 on a recensé au moins 110 consortiums, et leur diffusion a été particulièrement importante dans les régions méridionales. Cette forme d'organisation a des racines profondes dans le mouvement coopératif. Comme il est arrivé au cours des décennies pour les secteurs de l'agriculture, des habitations, de la production et du travail, de même durant ces derniers quinze années la forme consorciale s'est imposée avec un rythme de plus en plus rapide pour la coopération sociale.

La constitution des consortiums représente pour la coopérative une façon de satisfaire des exigences qui ne peuvent être gérées qu'en suivant une dimension d'entreprise adéquate. Il s'agit cas après cas de développer de nouveaux marchés, de prendre en charge des commandes de travail de grande envergure, de se munir de services spécialisés avec une consistance et des capacités opératives adéquates. À ces diverses situations auxquelles l'entreprise ne peut faire face avec ses seules potentialités propres potentialités de croissance, les coopératives tendent à répondre en s'intégrant non pas grâce aux acquisitions et à la fusion dans une unique société, mais à travers la création d'une structure sociétale stable de deuxième niveau.

Le but des consortiums territoriaux peut être exprimé de la façon suivante: mise en projet et réalisation d'activités nouvelles, avec l'emploi de ressources humaines, financières et des commettants ; support aux coopératives pour l'activité commerciale ; coordination des activités des coopératives pour augmenter l'efficacité de l'activité sociale ; promotion culturelle interne et externe ; formation du personnel ; gestion collective de certaines fonctions d'entreprise.

La création de ces organisations de deuxième niveau est à mettre en rapport avec les caractéristiques du phénomène coopératif ; celui-ci en effet se caractérise par une dimension communautaire qui dépend de l'agrégation de ses associés, et qui est compatible avec des dimensions d'entreprise réduites. Ces aspects ont acquis une importance encore plus significative dans le cas des coopératives sociales italiennes, caractérisées par un fort enracinement dans le territoire et par un rapport intense avec la communauté locale. Dans ce cas la constitution des consortiums locaux qui soutiennent et renforcent l'activité des coopératives a été presque naturelle.

Ces consortiums se caractérisent par trois éléments principaux :

- La territorialité : le consortium est constitué par des coopératives qui opèrent dans une zone géographique bien définie, et dans laquelle il développe son action ;
- l'intersectorialité, réalisé en agrégeant des coopératives avec des activités différentes, soit de services sociaux, soit de services d'emploi, afin d'éviter au Consortium d'avoir une caractérisation trop spécialisée ;
- la promotion innovante qui, grâce à l'union des expériences des différentes coopératives permet au Consortium d'être l'élément moteur de nouvelles activités de coopération dans des secteurs non encore explorés.

À partir d'une dimension qui se réfère surtout à la province on est en train de passer à des dimensions sous provinciales. Pour cela, en vertu de l'idée, contenue dans le principe de subsidiarité, il faut chercher la solution des problèmes et la satisfaction des besoins le plus près possible du lieu dont ils sont issus, et donc des personnes qui les expriment.

En second lieu l'action conjointe, promue par les consortiums, des coopératives sociales de différentes typologies et appartenances sectorielles permet de donner des réponses intégrées. À travers l'organisation consortiale il est possible d'une part de répondre aux besoins de santé et de réhabilitation, d'emploi et de réintégration sociale ; d'autre part on peut affronter la présence simultanée, toujours plus diffuse, de différentes formes de malaise que les approches traditionnelles et sectorielles affrontaient d'une façon séparée.¹

La coopération sociale a donc développé un système d'entreprise articulée sur trois niveaux.

Le premier niveau est celui des coopératives de base. Elles se spécialisent par rapport à un besoin particulier (coopératives de type A) ou par rapport à une activité productive spécifique (coopératives de type B), et tendent à limiter leurs actions à une certaine communauté locale.

Les fonctions qui supportent le développement stratégique sont gérées par les structures consortiales de deuxième niveau qui développent le marketing (et la fonction de *general contractor*), l'assistance administrative, la formation manageriale et le développement des ressources humaines, la consultation et l'assistance d'organisation et de gestion aux associés et aux nouvelles réalités en phase de formation.

Coopération sociale et troisième secteur

Le développement de la coopération sociale tire partie de son appartenance à plein titre tant au mouvement coopératif qu'au troisième secteur. Du mouvement coopératif, la coopération sociale maintient (et pour certaines aspects elle leur donne aussi une nouvelle vitalité) les caractères du travail associé dans le cadre d'une organisation d'entreprise, les principes de démocratie dans la gestion, l'obligation partielle, par loi, de distribution des profits. L'appartenance au troisième secteur se justifie par sa finalité sociale explicite, par l'apport du volontariat et plus en général des ressources gratuites, par la motivation des gens qui y travaillent, par le rapport avec la communauté et le

¹ Un cas typique est celui du malaise psychique associé à la consommation des drogues ou, encore, celui des différentes formes de malaise associées au chômage prolongé. Les problèmes sont relevés et singulièrement affrontés par les services publics compétents.

territoire, et par l'acceptation dans son statut d'une obligation à redistribuer les profits.

La coopération sociale en ce sens se caractérise par le dépassement du concept de mutualité qui a toujours été adopté par le mouvement coopératif. Le principe mutualiste reconnaît que certaines catégories ou groupes d'individus ont des intérêts fortement homogènes et susceptibles d'être satisfaits par une action commune et par un soutien réciproque. La réalisation de ce principe sous la forme d'une entreprise constitue le caractère principal de la coopération ordinaire. Dans la coopération sociale, l'action d'entreprise a comme objectif la société en général, et non seulement l'intérêt de groupes spécifiques.

En ce qui concerne le troisième secteur en Italie, on distingue, indépendamment de leur statut juridique, quatre grandes familles : le volontariat organisé, les coopératives sociales, les associations à finalités sociales, les fondations à finalités sociales.

Les analyses du troisième secteur concordent sur le fait que ces dernières années chacune de ces formes d'organisation a créé son propre espace d'intervention spécifique². L'apport de la coopération sociale est d'intervenir dans toutes les situations de besoin où il est nécessaire d'adopter une forme d'entreprise, par exemple dans les prestations de services qui nécessitent professionnalité et complexité organisationnelles, garantie par l'emploi de personnel rétribué, les bénévoles ne suffisant pas.

Consortiums territoriaux et politiques actives

Les consortiums supportent les coopératives de leur réseau à travers plusieurs types de services (consultations techniques, cours de formation, support commercial et financier, divulgation des avis des projets européens, diffusion de produits culturels, contacts, etc.), en se faisant porte-parole des instances de la coopération sociale auprès des interlocuteurs institutionnels, et en avançant des propositions de réforme des politiques sociales et du travail.

² Borzaga (1991); Cecop, CGM (1995), Barbetta (1996), Rossi

Le système de coopération sociale favorise l'auto organisation et la citoyenneté active : les consortiums représentent donc les intérêts de la communauté entière et non seulement ceux des coopératives adhérentes. Dès ses origines, la coopération sociale italienne a relevé un lien étroit entre entreprise et territoire. Ceci est peut être l'apport fondamental de la coopérative sociale. Son activité essentielle est en effet l'infra structuration de la communauté locale en vue d'une réponse efficiente, démocratique et solidaire aux besoins à caractère social.

Les consortiums des coopératives sociales encouragent le principe de « territorialité active », qui consiste à entrer toujours plus à l'intérieur de la communauté locale, et dans le même temps à impliquer de plus en plus cette même communauté ; ce processus permet de développer le réseau local et de faire émerger le capital social des territoires.

En ce sens, le rôle des consortiums devient de plus en plus important : les consortiums sont en train de devenir un point de référence pour les politiques actives des territoires –sociales et du travail-³.

Ce rôle s'explique surtout par la capacité d'interpréter globalement les besoins –non pas à travers l'addition des simples « points de vue » de chaque coopérative, mais à travers une vision d'ensemble- pour orienter l'activité consortiale, et par le soutien à la création d'une demande publique et privée.

L'évolution récente des normes offre de nouvelles opportunités pour les organisations consortiales qui veulent contribuer aux infrastructures de l'Etat providence.

³ Les entreprises sociales ont des différentes fonctions:

1. réhabilitation et soins ;
2. soutien à la réadaptation sociale ;
3. formation et soutien pour favoriser la réintégration ;
4. création de la demande d'emploi, spécifiquement adressé aux gens désavantagés.

Généralement les premières deux fonctions concernent les politiques sociales, tandis que la troisième et la quatrième rentrent à plein titre dans le domaine des politiques actives du travail, et c'est pour elles qu'on peut parler d'intégration professionnelle. Dans les premiers deux cas le secteur d'activité de l'entreprise sociale est celui des services à la personne, dans le quatrième cas les secteurs recouvrent tout le champ d'activités productives, étant ces dernières le moyen pour créer de l'emploi.

Les deux études⁴ sélectionnées pour le présent projet de recherche sont très représentatives de la situation des organisations intermédiaires ; en effet elles ont joué un rôle clef dans la promotion de l'emploi local, et elles travaillent actuellement pour orienter les politiques publiques nationales sociales et du travail, vers l'application d'un vrai principe de subsidiarité horizontale. Ceci peut se réaliser quand l'État cherche à valoriser et à promouvoir la capacité des communautés locales à résoudre leurs propres problèmes, soit en aidant de l'extérieur, quand cela est nécessaire, soit en offrant des ressources (économiques et non) pour accroître les capacités de réponse autonomes.

On signale récemment des mesures nationales de réforme du marché du travail et de l'assistance, visant à la décentralisation des interventions et à un *welfare mix* (publique-privé) dans lequel les organisations du troisième secteur peuvent gérer directement et de façon autonome les services sociaux et les services pour l'emploi.⁵

Le scénario est encore incertain : ce n'est que dans quelque temps que l'on pourra décider si le nouveau cadre normatif mène effectivement vers un nouveau type de rapport entre le troisième secteur et l'Etat ou si par contre il propose une forme –quand même limitée- d'étatisme.

2. La Région Lombardie : un cadre socioéconomique

Au cours d'un récent projet financé par la Commission Européenne, la Lombardie a été insérée dans le restreint cercle des ainsi dites « régions motrices » au niveau communautaire. Ce titre donne bien l'idée du caractère de leadership exercé par cette région, non seulement au niveau

⁴ Les consortiums qui ont été choisis font partie du Consortium national Gino Mattarelli (CGM) qui naît en 1987 comme premier et unique consortium national :

le consortium nationale Cgm est une organisation de troisième niveau se caractérisant comme réseau d'entreprises sur base nationale constituée de consortiums territoriaux (provinciaux, sous provinciaux et métropolitains).

En 2000 adhéraient au Cgm 50 consortiums territoriaux de 18 régions italiennes, auxquels sont associées environ 800 coopératives sociales (le 15% de la coopération sociale italienne), avec une facturation agrégée en 1999 de plus que € 500.000. CGM est donc un network d'entreprises sociales présent sur tout le territoire italien et dans lequel opèrent globalement environ 22.000 personnes, dont à peu près 3000 sont des travailleurs désavantagés joints à des milliers de volontaires.

⁵ Loi de réforme de l'assistance (Dispositions pour un système intégré d'interventions et de services sociaux, n. 382/2000) et D.Lgs. 496/97 « Dispositions en matière de déplacement de compétences et de fonctions dans le marché du travail ».

national mais aussi européen, surtout à cause de ses performances économiques, d'entreprises et d'emploi.

Les caractéristiques démographiques

La Lombardie est la région italienne qui conte le plus grand nombre d'habitants, précisément 9.065.440, c'est à dire le 15,7% du total national, avec un accroissement de 36.527 habitants par rapport au 1998. Dans ce cadre de croissance ils se manifestent deux grandes tendances démographiques.

La première concerne le changement de structure démographique de la population. La diminution de la natalité e l'allongement de la vie moyenne ont beaucoup changé, au dernières décennies la structure de la population lombarde, qui vieillit d'une façon considérable ; l'augmentation de la population étrangère (en moyenne plus jeune et plus féconde) devrait atténuer cette tendance, ma pour le moment son incidence reste encore trop exiguë pour pouvoir en apprécier les effets.

Tableau 1 - Indicateurs de structure de la population résidente. Année 1999⁶

	Vieillesse		Dépendance juvénile		Rechange Popul. en age de Population travailler	
	Total			Personnes âgées		>65
Varese	129,4	43,6	19,0	24,6	31,6	17,1
Como	122,8	44,0	19,8	24,3	30,7	16,9
Sondrio	113,8	45,0	21,1	24,0	28,2	16,5
Milano	136,1	41,6	17,6	24,0	34,6	16,9
Bergamo	103,1	42,0	20,7	21,3	27,5	15,0
Brescia	115,9	42,8	19,8	23,0	28,4	16,1
Pavia	196,8	49,1	16,6	32,6	39,8	21,8
Cremona	161,7	46,7	17,8	28,8	35,3	19,7
Mantova	178,6	47,9	17,2	30,7	34,3	20,8
Lecco	118,9	43,9	20,0	23,8	29,9	16,6
Lodi	130,0	43,3	18,8	24,5	32,6	17,1
Lombardia	132,2	43,1	18,6	24,5	32,4	17,2
Italia	122,2	47,5	21,4	26,1	29,1	17,7

Source :Istat

Les caractéristiques et les transformations de la structure démographique peuvent facilement être observées à travers des indicateurs spécifiques. Pour 100 jeunes de moins de 14 ans, on a en Lombardie 131,5 personnes âgées de plus de 65 : ils étaient 104,4 en 1991 et en Italie sont actuellement 122; il semble augmenter aussi le « charge sociale », c'est à dire les personnes qui n'ont pas l'âge de travailler (0-14 ans et 65 et plus), par rapport à ceux qui l'auraient : moins de 40 % en 1991, 43 % en 1999 (47,5 en Italie, où le charge juvénile a une plus grande incidence) ; il faut enfin citer l'indice de rechange de la population en age de travailler, qui rapport les gens sortant du marché du travail pour atteinte limite d'age (60-64 ans) et les gens qui sont en train d'y parvenir (15-19 ans) : ce rapport, qui en 1991 était de 82,5%, en 1999 est de 130 : ceci inique une manque de rechange, pour des simples raisons démographiques, pour le 30% des personnes qui arrivent à l'age conventionnellement considérée de sortie du marché du travail.

⁶ Calcul des indicateurs:

Indice de vieillesse : rapport pour cent entre la pop. >65 ans et la pop. >14 ans.

Indice de dépendance totale : rapport pour cent aillant au numérateur la somme entre pop. de 0-14 ans et celle de >65 ans et au dénominateur la pop. de 15-64 ans.

Indice de dépendance sénile : rapport pour cent entre la pop. de >65 ans et celle de 15-64 ans. Indice de rechange de la pop. en age de travail : rapport pour cent entre la pop. de 60-64 ans et celle de 15-29 ans.

La deuxième grande transformation, dont les effets sont encore partiellement visibles, concerne l'augmentation de la population étrangère.

Tableau 2 - Citoyens étrangers. Bilan démographique année 1999.

	Résidents au	Mouvements naturels		Mouvements migratoires		Résidents au 31 décembre	
	1° janvier	Nés vivants	Morts	Inscrits	Effacés	Total	Mineurs
Varese	17.510	388	41	4.360	2.273	19.944	4.181
Como	10.903	291	28	2.515	1.536	12.145	2.380
Sondrio	1.508	34	6	476	248	1.764	337
Milano	140.724	2.561	211	21.063	10.270	153.867	26.796
Bergamo	21.392	600	43	7.088	3.143	25.894	5.568
Brescia	32.650	1.001	63	10.405	4.056	39.937	8.699
Pavia	6.708	152	11	2.562	827	8.584	1.521
Cremona	6.319	213	14	2.280	871	7.927	2.090
Mantova	9.386	309	22	3.236	1.231	11.678	2.936
Lecco	5.454	161	9	1.868	841	6.633	1.506
Lodi	3.290	110	4	988	506	3.878	1.052
Lombardia	255.844	5.820	452	56.841	25.802	292.251	57.066
Italia	1.116.394	21.175	1.939	246.193	111.270	1.270.553	229.851

Source: Istat, Mouvements de la population étrangère

Les citoyens à nationalité étrangère résidant en Lombardie ont presque atteint, à la fin de 1999 le seuil de 300.000 personnes, le 3,2% du total ; Même si elle est double par rapport au 1983 (1,5%) et supérieure à la moyenne nationale (1,9%) il s'agit encore d'une part relativement modeste, et encore loin par exemple de celle qui on retrouve en d'autres régions « fortes » de l'Europe occidentale.

Cette composante est quand même la plus dynamique : au dernier an elle a grandi de plus de 14%, c'est à dire de 36.407 unités, presque l'entier solde démographique total. Les communautés plus nombreuses sont la communauté marocaine (presque 38.000 résidents), la philippine, l'albanaise, l'égyptienne, comptant chacune à peu près 20.000 personnes, la chinoise (13.000), la sénégalaise (11.000) et la péruvienne (10.000).

Marché du travail

Les résultats de l'enquête Istat (L'Institut Nationale des Statistiques) sur la main d'œuvre montrent une évolution positive du marché de l'emploi, confirmant la tendance relevée au cours de l'an 2.000.

Entre janvier 2.000 et janvier 2.001 l'accroissement des occupés à été de 129.000 unités. Le chômage a diminué de 39.000 unités par rapport à la même période du 2.000, ramenant le taux de chômage lombarde au 3,8%.

Tableau 3 - Taux d'emploi et de chômage An 2000

	Taux d'occupation					Taux de chômage				
	15-24	25-29	30-64	15-64	Total	15-24	25-29	30-64	15-64	Total
Varese	36,6	71,8	64,0	60,7	49,5	15,0	12,0	2,9	5,2	5,1
Como	41,3	74,2	64,2	61,4	51,1	9,2	6,4	2,3	3,3	3,3
Sondrio	40,4	76,3	62,1	59,9	49,7	7,0	5,1	2,0	2,8	2,8
Milano	35,2	76,5	64,0	61,2	49,7	16,9	11,4	3,4	5,3	5,2
Bergamo	48,3	80,5	60,6	60,9	51,2	6,1	5,2	2,1	3,0	2,9
Brescia	43,7	79,9	60,9	60,3	50,0	11,1	7,7	2,8	4,2	4,2
Pavia	26,0	67,9	64,4	59,1	45,7	22,1	13,9	2,9	5,0	5,0
Cremona	37,7	76,7	61,3	59,4	47,4	11,3	7,7	1,4	3,0	3,0
Mantova	40,1	75,6	67,0	63,8	49,0	11,3	7,1	1,2	2,6	2,6
Lecco	34,5	82,5	62,7	60,4	49,8	5,7	2,9	1,3	1,7	1,7
Lodi	47,1	77,4	60,3	60,4	49,9	16,2	10,3	3,1	5,3	5,2
LOMBARDIA	38,6	76,6	63,2	60,9	49,6	13,1	9,2	2,8	4,4	4,4
ITALIA	26,0	58,6	59,5	53,5	43,1	31,1	23,6	6,5	10,7	10,6

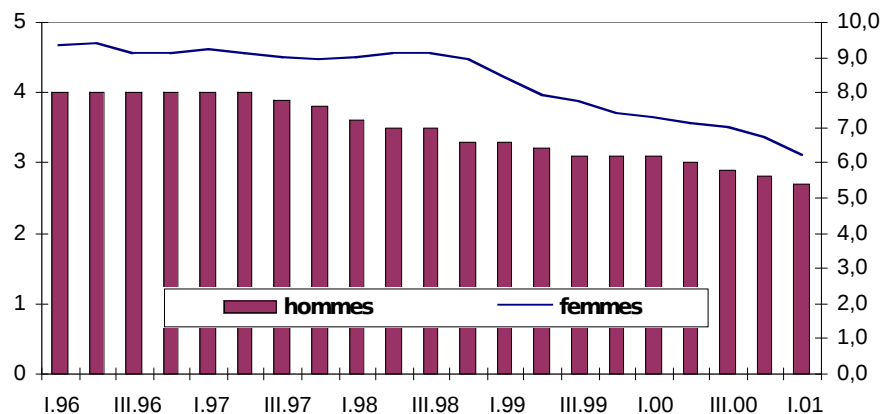
Source: Istat

En Lombardie l'emploi a augmenté de 3,4%, et chômage s'est réduit de 20,2%, tandis qu'à niveau national le premier a augmenté de 3,2% (+656000) et le deuxième a diminué de 10,1% (-268 000).

Le taux de chômage lombarde est 3,8%, donc 1 point inférieur à janvier 2000. Au niveau national le chômage a diminué de 1,3 points, allant de 11,4 à 10,1%.

L'accroissement à niveau national de l'emploi à contrat atypique (temps partiel, intérim, à terme, coordonné, etc.), déjà rencontré aux dernières années, continue même de façon plus modeste. L'emploi à plein temps et indéterminé se pose en contre tendance par rapport au passé plus récente : de janvier 2001 il a grandi de 370 000 sur un total de salariés de 498 000.

Graphe 1. Taux de chômage par sexe



La demande d'emploi de la population féminine augmente en janvier de 5,1% sur base annuelle (+386 000), tandis que les hommes qui travaillent sont +2,1% (270 000). En Lombardie on retrouve la même tendance avec une augmentation du 4,8% (57 000) de la composant féminine au regard du +2,5% (71 000) de la composante masculine. Une donnée qui confirme une situation de « plein emploi » pour les hommes et de croissance progressive de la participation et de l'emploi féminin (lié en bonne partie à l'utilisation du temps partiel).

La structure des activités productives

La Lombardie a gardé une forte caractérisation industrielle et le secteur des services s'est développé en forte connexion au secondaire : on retrouve d'un coté les services aux entreprises, et de l'autre les services du crédit et de la finance. On peut affirmer que celui qui était, pour toutes les années '70 le principal pôle industriel du pays, d'un côté il a resté tel (la Lombardie vante encore la plus grande concentration régionale d'activités manufacturières), et de l'autre il s'est même fortifié avec la naissance d'entreprises du tertiaire, dont la plupart son nées pour supporter la manufacture.

Il faut aussi dire que les rangements structurels des activités productives régionales ne sont pas homogènes, mais présentent des profils territoriaux assez distincts. On peut distinguer quatre principales rangements productives territoriaux :

- Avant tout Milan, qui se caractérise toujours plus, et de plus en plus rapidement, par le tertiaire et par la direction, et se spécialise en les services avancés aux entreprises, en le crédit, en la finance, en les grandes foires et expositions internationales, en la formation de haut niveau ;
- On peut aussi nettement distinguer un group de provinces qui pourraient être colloquées à l'autre extrémité, se caractérisant par des taux d'industrialisation très élevés, fortement orientées à l'export : ce sont les provinces de la zone pedemontaine –Varese, Como, Lecco ;
- Le long de la même direction géographique, mais d'un coté plus centrale, se situent les provinces du troisième groupe : Bergame et Brescia, qui peuvent être définie des provinces agro-industrielles : comme les premières elles ont une haute densité d'établissements manufacturiers (elles sont les provinces les plus industrialisées de l'entière région), auxquelles s'accompagne, dans les zones plates, un riche secteur agricole ;
- La quatrième typologie de systèmes productifs locaux peut être définie comme agro-tertiaire : elle inclue les provinces de Sondrio, Pavia, Cremona, Mantova et Lodi, qui se caractérisent par la grande quantité d'activités agricoles et par un niveau de tertiairisation supérieur à la moyenne.

En limitant les observations à quelques données on peut avant tout constater qu'à la fin du '99 en Lombardie les inscriptions aux registres des Chambres comptaient 859 miles entreprises (à peu près 730 miles les effectivement actives), le 15,3% du total national ; un quart de ces-la étaient des sociétés de capitaux, un autre quart étaient des sociétés de personnes ; la moitié qui reste était constituée pour la plupart (plus que 48%) par des entreprises individuelles et par d'autres formes juridiques de mineure entité ; beaucoup plus importante, par rapport à l'Italie, la part d'entreprises en forme sociétaire, qui au niveau national est de peu supérieure au 36% ; de conséquence, presque le 20% de toutes les entreprises ayant une forme sociétaire plus « engageante », est localisée en Lombardie.

Le niveau d'emploi, nettement supérieur aux valeurs italiennes dépend des dimensions moyennes des entreprises lombardes (5 employés, contre 3,9). Les 3 millions et 280 mille employés aux unités locales lombardes (en excluant les activités dont on parlait avant), se divisent pour le 51,5% en activités industrielles et pour le 48,5% en activités du tertiaire : ces proportions sont presque le contraire des valeurs nationales (46,4 et 53,6%).

Tableau 4 - Lombardie. Unités locales et employés par classe et province 1998

	UNITÉS LOCALES					EMPLOYÉS				
	1-19	20 - 99	100 - 499	500 e +	Total	1-19	20 - 99	100 - 499	500 e +	Total
Varese	53.307	1.583	182	10	55.082	142.536	59.050	34.362	12.512	248.460
Como	37.565	1.150	143	5	38.863	97.809	43.327	25.189	3.500	169.825
Sondrio	12.267	211	31	0	12.509	31.681	7.393	5.710	0	44.784
Milano	289.643	7.902	1.210	138	298.893	694.452	304.373	235.002	133.755	1.367.582
Bergamo	68.397	1.969	264	18	70.648	175.529	74.048	50.062	15.506	315.145
Brescia	80.342	2.286	258	13	82.899	214.382	83.178	46.293	13.403	357.256
Pavia	32.466	677	69	5	33.217	76.020	25.530	11.761	3.611	116.922
Cremona	21.302	483	78	1	21.864	52.933	18.115	14.272	535	85.855
Mantova	27.043	721	94	8	27.866	67.227	26.406	17.709	7.465	118.807
Lecco	20.738	714	89	3	21.544	55.957	28.068	14.573	1.892	100.490
Lodi	12.009	225	41	0	12.275	27.773	8.483	8.030	0	44.286
Lombardia	655.079	17.921	2.459	201	675.660	1.636.299	677.971	462.963	192.179	2.969.412

Source: Aspo

3. La coopération sociale en Lombardie

La Lombardie est la région italienne où la coopération sociale s'est développée le plus, et où sont nées beaucoup d'expériences ayant eu un rôle de guide dans le panorama de la coopération nationale. Selon les dernières données dont on dispose (an 1999) la Lombardie recueille le 15% de la coopération sociale en Italie⁷, par rapport au 25% du total national en 1993, mais au-delà de la donnée numérique il faut aussi considérer la stabilité des coopératives lombardes, qui confirme encore aujourd'hui la primauté de cette région.

Les chiffres de la coopération sociale lombarde

Les données du Ministère du Travail montrent 857 coopératives en 31.12.98 et 888 coopératives en 31.12.99, donnée qui est assez digne de foi si on considère qu'à la fin du 1998, 825 coopératives ont demandé de s'inscrire au tableau régional⁸. Il faut ajouter les 24 consortiums de coopératives sociales, qui sont 20% du total national.

⁷ Au niveau national le Ministère du Travail a censé 6.200 coopératives sociales.

⁸ La loi qui règle les coopératives sociales (n. 381/1991) prévoit que chaque région adopte un propre tableau des coopératives sociales. Le nombre des coopératives sociales insérées dans le tableau régional ne correspond pas au données du Ministère du Travail parce que l'inscription n'est pas obligatoire. De toute façon la différence n'est pas significative, donc les données du tableau peuvent être considérées dignes de foi.

Tableau 5 – Lombardie: données générales

Province	1998				1999				% A	% B	% A+B	N° associés	N° Désav.	N° Vol.
	A	B	A+B	Total	A	B	A+B	Total						
Mantova	22	14	0	36	24	17	0	41	59%	41%	0%	1623	197	162
Como	43	18	1	62	52	22	1	74	69%	30%	1%	3225	209	536
Lecco	24	10	1	35	29	13	0	43	69%	30%	1%	1845	119	307
Cremona	18	17	0	35	19	19	0	38	50%	50%	0%	1169	357	176
Milano	192	122	0	314	196	118	0	314	62%	38%	0%	10098	795	1340
Lodi	10	6	0	16	10	6	0	16	62%	38%	0%	520	41	69
Bergamo	51	48	2	101	45	57	4	106	42%	54%	4%	4023	497	385
Sondrio	10	11	0	21	11	13	0	24	46%	54%	0%	584	105	13
Brescia	77	47	0	124	67	47	1	115	58%	41%	1%	3233	549	679
Pavia	23	1	12	36	26	13	1	40	65%	33%	3%	1748	53	151
Varèse	42	35	0	77	42	35	0	77	55%	45%	0%	3581	637	184
Lombardia	512	329	16	857	521	360	7	888	59%	41%	1%	31'649	3'559	4'002

Source: Elaborations sur données du Ministère du Travail – Direction Générale de la Coopération

Le pourcentage de coopératives des services à la personne (type A) et d'intégration professionnelle (type B) est un peu déséquilibré, comme dans la plupart des régions du Nord de l'Italie, envers les deuxièmes : elles sont en effet plus nombreuses de quatre points pour cent, par rapport à la moyenne nationale.

La contribution occupationnelle

Parmi les ressources humaines engagées dans les coopératives sociales, plus que 30.000 sont des associées, et à peu près 4.000 sont des volontaires. Du Tableau régional on peut tirer des indications sur le nombre d'employées qui est de 22.472, dont 16.845 travaillent dans les services à la personne et 5.627 dans les coopératives d'intégration professionnelle. L'accroissement de l'occupation a des dimensions considérables : pendant les trois ans qui vont de '97-'99 les coopératives sociales lombardes ont grandi de 33% avec une croissance annuelle de peu supérieure à 15%, avec un bout maxime pour les coopératives de type B (+38% en trois ans). Il s'agit donc d'un résultat considérable même dans un contexte de développement avancé comme le contexte lombarde.

Tableau 6 – Lombardie: données sur l'emploi

Province	Coopératives de type A		Coopératives de type B		Total	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
Mantova	913	05	327	06	1240	06
Como	1574	09	186	03	1760	08
Lecco	338	02	332	06	720	03
Cremona	432	03	228	04	660	03
Milano	6184	36	1512	27	7660	34
Lodi	181	01	118	02	299	01
Bergamo	2140	13	472	08	2612	12
Sondrio	289	02	211	04	500	02
Brescia	2516	15	1499	27	4015	18
Pavia	953	06	133	02	1086	05
Varese	1311	08	609	11	1920	08
Lombardia	16845	100	5627	100	22472	100

Source :Élaborations sur données du Tableau régional de la coopération sociale en Lombardie


Tandis que le pourcentage des coopératives sociales de type A est à peu près le 59% du total, le pourcentage des personnes qui y travaillent est supérieur à 75% ; on en déduit que les coopératives de type A ont des dimensions moyennes plus grandes que les coopératives de type B.

En ce qui concerne le nombre d'employés on retrouve moyennement 27 personnes par coopérative, avec une remarquable différence entre les coopératives de type A et B : aux premières la moyenne est de 36 employés, aux deuxièmes elle descend à 17.

La tendance d'accroissement

Le niveau de développement des coopératives lombardes reste à nos jours assez limité, comme dans la plupart des régions du Nord, où la coopération sociale est désormais un phénomène solide, même si la valeur de 4% des coopératives nouvelles a redoublé en considérant la moyenne de deux ans. La situation paraît plus statique en quelques « citadelles » de la coopération sociale, comme Milan et Brescia, où le niveau de développement, non seulement pour le nombre de coopératives, mais aussi pour leur solidité, est déjà très élevé.

Tableau 7 – Lombardie: indicateurs de développement

Augmentation du nombre des coopératives	Croissance				
	Province	A	B	A+B	Tout
	Mantova	9%	21%	-	14%
	Como	21%	25%	-	21%
	Lecco	21%	25%	-	21%
	Cremona	6%	12%	-	9%
	Milano	2%	-3%	-	0%
	Lodi	2%	-3%	-	0%
	Bergamo	-12%	19%	-	5%
	Sondrio	10%	18%	-	14%
	Brescia	-13%	0%	-	-7%
	Pavia	13%	1200%	-	11%
	Varese	0%	0%	-	0%
	Lombardia	2%	9%	-	4%


Source: Élaborations sur données du Ministère du Travail – Direction Générale de la Coopération

La donnée sur l'an de constitution des coopératives sociales lombardes confirme leur caractère d'entreprises « mûres » ; Le 48% d'entre elles est né il y a plus que 10 ans, jusqu'avant, ou jusqu'après de l'approbation de la loi qui reconnaît cette forme juridique. Cela signifie que les coopératives sociales ont trouvé en Lombardie un contexte idéal pour se développer, même en absence d'un certain tableau normatif.

L'enracinement territorial

Si on analyse quelques indicateurs de l'enracinement territorial des coopératives sociales, il résulte que le rapport passant entre le nombre d'habitants et le nombre de coopératives est en ligne avec la moyenne nationale (1 pour 9.000 habitants), même si l'enracinement de la coopération peut être observé du rapport qu'il y a entre les habitants et le nombre d'associées et de volontaires qui opèrent dans les coopératives. Ces derniers indicateurs, posent en effet la région Lombardie aux premières places en Italie.

Tableau 8 – Lombardie: caractéristiques de la coopération

Habitants pour coopérative		Habit/	Habit/	Habit/	Désa-	Associ-	Vol/
	Province	Coop	associés	Volont.	vant/ coop	és/ coop	Coop
	Mantova	9074	229	2296	11.6	39.6	4.0
	Como	7218	167	1002	9.4	43.3	7.2
	Lecco	7221	167	1002	9.4	43.3	7.2
	Cremona	8765	285	1892	18.8	30.8	4.6
	Milano	11959	372	2801	6.7	32.2	4.3
	Lodi	12014	373	2814	6.7	32.2	4.3
	Bergamo	9021	238	2484	8.7	38.0	3.6
	Sondrio	7394	304	13651	8.1	24.3	0.5
	Brescia	9464	337	1603	11.7	28.1	5.9
	Pavia	12410	284	3287	4.1	43.7	3.8
	Varese	10566	227	4422	18.2	46.5	2.4
	Lombardia	9074	229	2296	11.6	39.6	4.0

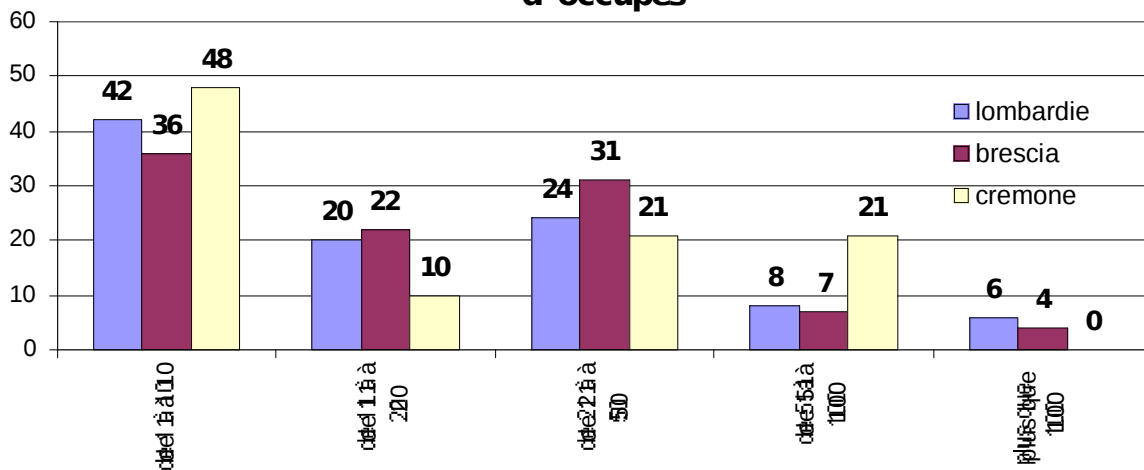
Source: Élaborations sur données du Ministère du Travail – Direction Générale de la Coopération

Une comparaison entre les provinces de Brescia et de Crémone

Les deux provinces lombardes où opèrent les organisations qui font l'objet de notre étude (Brescia et Crémone) présentent, par rapport à la distribution des coopératives sociales, une situation homogène au cadre régionale. Même en comparant les deux provinces il n'émergent pas des grandes différences. La province de Brescia a plus de coopératives sociales que Crémone, mais en rapportant ce donné aux habitants, on n'observe pas une différence significative entre les deux provinces ; Crémone a en effet un tiers de la population de Brescia (un million d'habitants contre plus que 330.000).

Aussi la typologie du tableau présente une situation d'équilibre, même si le contexte de Crémone se caractérise par la présence d'un égal nombre de coopératives de type B et A, en partie contraire à la tendance aux données bréschiens et régionaux. La prévalence des coopératives de type B en province de Crémone est aussi confirmée par leur tendance de croissance positive, supérieure à la moyenne régionale. Brescia signale par contre une situation de stabilité, même si les coopératives d'intégration professionnelle sont des réalités beaucoup plus solides sur son territoire, au moins du point de vue de l'emploi. La moyenne d'employés dans les coopératives de type B est de 21 personnes contre les 15 de Crémone et les 17 de l'entière région.

Graphe 2 - Dimensions des coopératives pour nombre d'occupés



La donnée sur l'emploi est celle qui différencie le plus les coopératives des deux provinces. À Brescia on retrouve une plus grande homogénéité en la distribution, qui privilégie les classes de taille moyenne-basse : le 90% a moins de 50 employés. Dans la province de Crémone par contre, la distribution est plus polarisée : une moitié des coopératives est de petite ou de très petite taille, tandis qu'un cinquième d'entre elles se colloque dans la classe plus haute entre les 50 et les 100 employés.

SOL.CO BRESCIA: LE PRECURSEUR DU MODELE CONSORTIUM

Introduction

Le consortium Sol.Co, constitué à Brescia en mai 1983, représente une des plus importantes formes d'association parmi les entreprises sociales en Italie. L'importance de cette organisation d'entreprises, de deuxième niveau, peut être jugée au moins de deux points de vue. Le premier concerne la dimension du consortium. Sol.Co Brescia est situé dans un territoire où la coopération sociale a trouvé des conditions particulièrement favorables à son développement. Aujourd'hui, fin 2000, les coopératives associées sont 69, ce qui représente le 37 % du total des coopératives sociales de la province de Brescia ; 33 sont coopératives sociales du type A, 26 du type B. Le nombre des associés est de 909 unités tandis que les travailleurs rémunérés (associés ou non) sont 1.783 dont 382 sont désavantagés insérés dans les coopératives du type B. La chiffre d'affaire totale des coopératives adhérant au Consortium, en 2.000, a été de 70 million de euro.

Le deuxième point à évaluer concerne "la fonction" que le Consortium a eu dans la naissance et dans l'affirmation de la coopération sociale en Italie. On peut, en effet, soutenir que le développement du Consortium a coïncidé, et certaines fois il a même devancé, quelques passages évolutifs qui ont caractérisé l'entreprise sociale organisée en forme coopérative. Le consortium Sol.Co Brescia peut donc être considéré comme une sorte de «laboratoire » dans lequel, le long des ses 18 ans de vie, ont été mises à l'épreuve des solutions de gérance et des formes d'intervention qui aujourd'hui sont considérées distinctives des entreprises sociales. C'est aussi évident la contribution donnée par Sol.Co Brescia en proposant des inédites solutions d'organisation visée aux formes d'intégration parmi les coopératives sociales. L'effet indirect de cette propension à se développer et à renouveler l'entreprise c'est que dans le consortium s'est formée la plupart des dirigeants de la coopération sociale qui aujourd'hui travaille à niveau régional et national. Vu l'importance des caractéristiques qu'on vient de décrire, cette étude cherchera surtout de reconstruire l'évolution du Consortium, mettant en

évidence quelques passages de son développement, délimités par des événements particuliers national et local. Les reflets de ces événements nous permettront de découvrir quelques-unes des principales caractéristiques prises par les formes d'intégration d'entreprises parmi les coopératives sociales, c'est à dire la capacité de se proposer comme système organisé en forme de réseau d'entreprises. La deuxième partie sera dédiée aux solutions d'organisation réalisées dans le temps et aux principaux mécanismes de fonctionnement aujourd'hui présents dans l'organisation du consortium Sol.co Brescia. Tous ces éléments sont utiles pour comprendre la contribution apportée de cette organisation intermédiaires du troisième secteur au développement de l'emploi.

La première phase du développement

Dès sa constitution il est possible voir clairement les principales fonctions développées par cette association d'entreprises. Il est même possible affirmer que cet ensemble d'activités constitue le "code génétique" resté inaltéré – même si adapté et rajusté - jusqu'à nos jours. La tâche donnée par les 6 coopératives fondatrices au consortium c'est « d'activer des stratégies d'intégration et développement de la coopération de solidarité sociale en province de Brescia ». En considération de ce mandat d'ordre général, le Consortium délimite son territoire de référence à une seule province et surtout il définit ses formules d'intervention, qui consistent surtout en activités de formation et de consultation vouée, avant tout, à la mise en train des nouvelles entreprises sociales et à la consolidation des celles déjà existantes. Le Consortium exerce aussi activité de consultation pour sujets extérieurs à sa propre base sociale, surtout administrations locales ; ces activités ont le but de projeter des services sociaux, favorisant, là aussi, le développement d'un réseau décentralisé des coopératives sociales.

Les modalités d'intervention qu'on vient de décrire soulignent la volonté du Consortium de se présenter comme sujet promoteur de la nouvelle formule d'entreprise représentée par la coopération de solidarité sociale. C'est donc clair que les nombreuses activités de formation tout de suites

activées – utilisant souvent les ressources du Fond Social Européen - ne sont pas simplement vouées à qualifier professionnellement les opérateurs, mais à proposer une nouvelle façon de produire les services sociaux, basée sur un inédit modèle d'entreprise coopérative.

Le Consortium nouveau-né concentre ses activités dans le domaine des services d'assistance, faisant démarrer les Centres Social Educatif (CSE) pour les handicapés et des communautés thérapeutiques pour les toxicomanes gérées en forme de coopérative.

Les caractéristiques fondamentales des nouveaux sujets d'entreprise générés dans le cercle du Consortium répondent à des précises formules d'organisation : «la petite dimension et le fort enracinement local donnent la possibilité de trouver et de mettre ensemble des ressources marginales, pas autrement utilisables, en les réordonnant à travers les services pour répondre aux besoins communs»

La deuxième importante opération de développement d'entreprise se réalise avec la signature d'une convention avec la municipalité de Brescia pour la gérance des parcs et des jardins de la ville. Ce projet donne identité d'entreprise aux coopératives d'insertion dans le travail et il signe le debout d'un secteur - le vert -- qui aujourd'hui encore est une des principales activités économiques développées par les entreprises sociales.

Au-delà d'essayer nouvelles façons d'organisation et de gérance, la création de nouvelles coopératives sociales permet d'étendre la gamme des ceux qui utilisent les services: à côté des usagers traditionnels, comme les handicapés, les toxicomanes et les personnes âgées, on ouvre à des typologies «nouvelles», comme les détenus, les malades psychiques – en soutenant de cette façon l'application des dispositifs nationaux qui établiaient la clôture des asiles d'aliénés- et, vers la fin des quatre-vingt, aux malades de Sida.

On propose aux administrations locales des projets fortement centrés sur les aspects d'innovation que la formule coopérative peut introduire dans les services d'assistance et cette stratégie s'intègre bien avec le développement du secteur des services sociaux pendant la première moitié des ans quatre-vingts. Les dispositions législatives pour

réorganiser le secteur assistance sociale (comme celles adoptées par la Région Lombardie) ont certainement contribué à créer un contexte favorable au développement de ces initiatives d'entreprise, vu aussi les difficultés du côté des administrations locales pour réaliser les dispositions des lois mêmes. C'est donc en cette époque qui commence à se répandre, de plus en plus, la «convention» comme instrument qui règle le rapport entre les coopératives sociales et les administrations publiques. En ce cadre la stratégie du Sol.Co Brescia c'est de définir des interventions d'ordre général pour faire pousser des «populations» d'entreprises sociales sur des territoires spécifiques et/ou dans des précises secteurs d'activités (comme dans le vert publique). Le bout de cette politique de développement est clair: chercher d'obtenir, à niveau local, comme il arrive à niveau national, une reconnaissance soit formelle que substantielle de la nouvelle formule d'entreprise. Lors des premiers projets de Loi présentés au Parlement – et c'est juste à Brescia qu'il y a, en 1981, un des premiers congrès à ce sujet – ont organisé une promotion à niveau local pour obtenir la reconnaissance de l'activité faite par les coopératives sociales. C'est le cas d'une Loi de la Région de la Lombardia relative aux coopératives sociales qui font activité d'insertion dans le travail (adoptée en 1989) premier exemple de normative adoptée en Lombardie ayant comme sujet cette typologie des coopératives.

On est dans un contexte de «naissance» de la coopération sociale et c'est là que le Consortium, dans la première phase de son existence, a le rôle «d'opérateur du développement. Son action est aussi bien dirigée au-delà de la province de Brescia et elle est visée au développement d'autre association en consortium.

C'est du 1987 le départ du «Projet Pegaso» pour la création des nouveaux consortiaux en Lombardie: les premiers sont le consortiaux de Cremona et Sondrio suivis par Bergame, Mantoue et d'autres encore jusqu'à créer dans la région un réseau des consortiaux que même aujourd'hui est sans égal en Italie pour le nombre et la force des coopératives associées. Dans les années suivantes le Sol.Co Brescia contribue à la naissance du Consortium National de la Coopération Sociale CGM comme un des fondateurs.

La deuxième phase du procès de développement

Au debut des années '90 il y a une phase de lent, mais progressif changement des conditions internes et du contexte qu'avaient caractérisé l'évolution du consortium Sol.Co Brescia dans ses premières années de vie et c'est là qu'on place la fin de la première phase du development et le debut d'une différente façon de grandir du Consortium. C'est une série d'évènements importants qui indiquent la nouvelle phase du développement :

- à niveau national l'approbation de la Loi qui discipline la cooperation sociale in Italie (L. n.381/1991), l'adoption du contrat national du travail pour le secteur de la coopération sociale et la déjà nommée constitution du Consortium National CGM et, en même temps, la constitution d'un réseau de représentation politique-syndical (Federsolidarietà), établissent un niveau de visibilité nouveau pour cette forme d'entreprise et aussi pour ses formes de représentation et d'intégration dans le territoire. Ces-ci sont beaucoup moins sporadiques et isolées et elles prennent de plus en plus la forme d'un systeme-reseau d'entreprises qui interagit à niveau national.
- Un changement important est donné par la croissance des nouvelles entreprises sociales à des taux qui ne sont plus exponentiels, comme dans les quatre-vingts. Les cooperatives adhérant à Sol.Co Brescia dès sa constitution jusqu 1990 ont plus que quadruplé, tandis que dans les années suivantes on voit une tendance en croissance, mais pas avec les pourcentages des années précédents. C'est un ralentissement physiologique à niveau national et local qui, dans la province de Brescia aussi se stabilise autour les 115 unités actuelles.
- Le debut de nouvelles formes de rapport avec les administrations locales c'est un autre élément d'innovation du contexte. Le système des conventions est substitué des plus en plus par l'appelle d'offres, souvent **au plus baisse économique**, un moyen en ouverte contradiction avec le système des valeurs et les pratiques du développement soutenues par Sol.Co Brescia. L'effet de ces pratiques

de contracting-out c'est une perte de compétitivité des coopératives associées au Consortium qui se voient souvent superées dans les appels d'offres à cause du grand nombre d'organisations – coopératives et non – qui utilisent des attitudes opportunistes. «Nous avons dû faire face à un climat orageux dans le monde des appels d'offres et un renouvellement des conventions (...) Dans les derniers mois nous nous sommes confrontés avec des coopératives, étrangères à notre secteur, qui s'offraient pour gérer tout et le contraire de tout, elles sont intéressées seulement à des occasions de travail et certainement pas intéressées ni à la croissance de la communauté locale, ni à s'activer pour répondre à l'emargination. Nous pouvons dire en toute certitude que la seule manière pour nous opposer à cette politique d'intervention sociale, ne peut être que celle d'opérer avec fermeté selon nos principes inspirateurs.

- Enfin, à l'intérieur du Consortium on assiste à un progressif, mais important changement dans la composition du group dirigeant et du conseil d'administration, soit pour le passage de quelques administrateurs à des autres charges, soit pour la défection de quelques coopératives associées de la première heure et des ses leaders «historiques».

Tous ces facteurs font changer les fonctions et les taches du Consortium. Il y a un nouvel ordre de priorité donné aux fonctions du Consortium et, comme conséquence, on cherche des nouveaux instruments..... prévues surtout pour consolider la base sociale.

On augmente la puissance des activités prévues pour augmenter la visibilité et, avec ça, le taux de légitimation du Consortium vers les coopératives associées auxquelles on offre les services selon modalités plus standardisés et continuatrices, par exemple, la consultation technique-administrative pour respecter les dispositions de la Loi 381 e l'application du contrat collective national des cooperatives sociales. Un autre service important pour les associés c'est la sélection du personnel, l'organisation su secteur administratif-contable, la consultation organisée par secteurs d'activité. Tous ces services seront «exportés» dans des autres consortiaux associés au CGM.

Une autre tâche du Consortium c'est le soutien des coopératives associées dans leurs premiers rapports avec les administrations locales; une phase délicate et, comme on a expliqué, problématique. « Le marché des services d'assistance sociale ce n'est pas en phase de restriction, mais plutôt en radicale transformation. L'on nous demande de plus en plus compétence professionnelle et de gestion. »

En ce contexte sont insérées toutes les activités pour qualifier le produit des ses associées contre la tendance au free riding. Pour augmenter la qualité des services donnés par les coopératives sociales on formalise progressivement les pratiques d'intervention déjà expérimentées dans le passé : p.e. la définition et l'informatisation des instruments d'évaluation pour la gestion des projets d'insertion personnalisés des désavantagés, ou la réalisation d'études de marché pour sélectionner des nouveaux domaines d'activités.

En général, la stratégie du Consortium en cette phase ce n'est pas d'évoquer des «paquets des services» - p.e. la comptabilité des toutes les coopératives – mais plutôt de développer compétences en chaque coopérative, intervenant dans les émergences ou donnant performances spécialisées – p. e. le service payé. Le but de cette stratégie est clair: «augmenter notre capacité de nous coordonner, de transférer expériences, difficultés et solutions. Selon cette vision l'association_Consortium groupe des unités entrepreneuriales autonomes qui voient en lui un outil pour améliorer et qualifier leur activité. L'action du Consortium acquit comme ça une plus grande visibilité et autonomie lorsqu'on établit des niveaux d'activités dans lesquelles à chaque coopérative suit le C.

C'est comme ça que Sol. Co Brescia a développé dans le temps ses spécifiques fonctions d'entreprise : il gère directement ses activités, fait action de général contracting (p.e. avec les entreprises municipales de Brescia et des communes limitrophes) coordonne commandes qui regardent plus d'une coopérative.

Il faut préciser que sur un échantillon de 55 coopératives adhérant au Sol.Co un pourcentage du 12,7% déclare que son principal client en termes de chiffre d'affaire c'est le Consortium même.

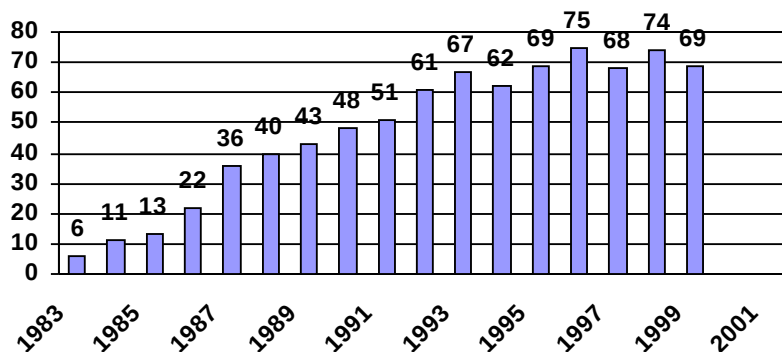
Enfin, le développement du consortium nationale représenté par CGM indique le Solco Brescia, dans cette organisation là du troisième niveau, comme promoteur et membre d'une coordination territoriale des consortia associés à Cgm et qui se trouve dans la Lombardia.

L'évolution de l'organisation

Au cours de la réalisation des activités du Consortium Sol.Co.Brescia il a fallu prévoir de nouvelles structures organisationnelles de plus en plus complexes. Même dans ce cas une analyse de type évolutif peut permettre d'identifier les modalités d'organisation adoptées et les secteurs auxquels elles ont trouvé application. Il faut noter que les différentes solutions d'organisation et de gestion se trouvent stratifiées à l'intérieur de l'organisation actuelle du Consortium.

Une variable importante à prendre en considération en premier lieu est le nombre des coopératives associées à Sol. Brescia de sa fondation jusqu'à aujourd'hui. La consistance quantitative des associés permet de comprendre comment et pourquoi les choix organisationnelles se sont orientés envers une direction plutôt qu'une autre⁸.

Figura 1. Evolution du nombre d'associés du Sol.Co Brescia



L'évolution du nombre d'associés et surtout leur quantité font de Sol.Co. un cas plutôt particulier dans le panorama des agrégations consortiales des entreprises sociales. La dimension moyenne des consortiums

⁸ Cette partie reprend les contenus du document "Lignes programmatiques triennales 1989/1991" de avril 1989.

territoriaux (provinciaux et régionaux) se trouve en effet largement inférieure à ce que le consortium de Brescia a enregistré. En considérant les consortiums du réseau CGM, à l'exclusion du Sol.Co.Brescia, le nombre moyen d'associés est de 10.

Les principales directives du plan consorcial concernent les territoires et les zones d'intervention: cette idée se traduit dans une organisation en réseau fondée sur des pôles territoriaux où existe une forte coordination entre les coopératives opérant au même terrain d'activité. L'organisation par aires territoriales s'est développée dès la constitution du consortium; les premières citations concernant la nécessité d'adopter un plan de décentralisation territoriale de l'organisation du consortium datent de 1986-87 (avec l'opération "Acquario"). Ce projet a pour but la réalisation "d'une gestion des services et des politiques consortiales ainsi qu'une plus grande participation et intégration des coopératives associées". Beaucoup de coopératives naissent en effet dans le cadre de contextes délimités par les territoires de compétence des USL ou des Municipalités; actuellement plus de 70% des coopératives adhérant au Consortium opèrent hors de la ville de Brescia.

La politique de développement par pôles territoriaux contribue à rendre opérationnelle une des valeurs fondamentales dont s'inspire la "philosophie" opérationnelle du Consortium, c'est à dire l'enracinement territorial des coopératives sociales. Le résultat le plus évident de l'organisation par pôles territoriaux est la transformation d'un de ceux-là en consortium autonome (Sol.Co Camunia) en 1992.

La deuxième directive de développement organisationnel a comme objet la division des activités par aires; dans ce cas la valeur soulignée est la spécialisation d'intervention des entreprises sociales. En ce qui concerne la délégation par aires des activités, les processus activés dans la première phase du développement du consortium ont été formalisés en affectant des responsables d'aires à qui on a attribué les fonctions suivantes:

- acquisition de données au niveau provincial sur demande et offre de services sociales
- prédisposition du programme consorcial par aire

- coordination des coopératives par aire
- prédisposition de projets spécifiques et innovants
- mesure des besoins de formation par aire
- participation aux réseaux associatifs "thématiques" (coordination des organisations à but non lucratif, conseils municipaux, etc.).

Au début, la subdivision des secteurs paraissait substantiellement indifférenciée entre aires d'activité ("Insertion professionnelle") et les structures d'équipe ("Appels d'offres", intégrés ensuite dans l'aire des "Opérations consortiales"). Après une phase de rationalisation organisationnelle qui a conduit à la réorganisation des secteurs des activités du Consortium, trois macro aires ont été identifiées: "Aire de services"(formation et recherche, services comptables et administratives), "Aire d'assistance sociale " et l' "Aire Insertion professionnelle".

L'Aire d'assistance sociale a connu une période de lente et progressive définition de son articulation interne qui a coïncidé avec la constitution de coordination pour chacune des principales catégories d'utilisateurs des coopératives sociales de type A (personnes âgées, mineurs, porteurs de handicap, trouble psychique, etc.). Plus récemment le secteur d'assistance sociale a commencé à opérer comme "*general contractor*", en impliquant lors d'opérations d'entreprise ponctuelles menées au niveau consorcial les coopératives qui opèrent dans les différents secteurs⁹.

En ce qui concerne l'aire de l'insertion professionnelle, traditionnellement plus structurée, les coopératives sociales de type B adhérentes au Sol.Co Brescia ont opté pour une différenciation fondée sur le secteur d'activité économique. Pour chacun de ces secteurs on a donné vie à une agrégation spécifique d'entreprises sociales. Les coopératives qui opèrent dans le domaine des jardins publics ont été les premières à se doter d'une structure de coordination (consortium "Ville verte") qui agit de façon autonome à l'intérieur du Sol.Co, réalisant ainsi une synergie stable entre entreprises qui intègrent leurs différentes compétences de secteur: des pépinières, à la vente directe de fleurs et de plantes, à la manutention des jardins publics et privés. Dans la lignée se sont constitués le domaine

⁹ En ce qui concerne, par exemple, l'aire des personnes âgées la gestion de quelques maisons de repos a été confiée sous ces différentes formes (assistance, animation, prestations de soins), à des coopératives spécialisées dans ces domaines d'activité.

informatique ("Sol.Co informatica"), et plus récemment les secteurs de services de nettoyage et de teinturerie ("Sol.Co ambiente").

Pour compléter la description des deux domaines organisationnels, il faut souligner comment ils contribuent tous les deux à réaliser la troisième valeur qui fonde l'organisation Sol.Co: la petite taille des coopératives. La réalisation de cette option de développement suppose que les entreprises sociales renoncent à augmenter leurs dimensions, en utilisant les ressources qui leur restent (humaines et matérielles) pour la création d'organisations de deuxième niveau qui puissent garantir l'aboutissement de niveaux de performances sociaux plus élevés. Pour démontrer cette tendance, on peut observer que la taille des coopératives adhérant à Sol.Co Brescia se range effectivement à des niveaux de dimensions contenus: 70% ne dépasse pas le seuil des 30 adeptes. A côté de cette subdivision par aires territoriales et d'activités, ont pris forme progressivement d'autres segments organisationnels auxquels ont été attribué de fonctions de support et d'intégration aux activités du consortium.

L'aire plus clairement définie est celle de la comptabilité administrative qui, comme on l'a déjà rappelé, s'est de plus en plus caractérisée par la fourniture de prestations spécialisées et de conseil aux coopératives associées, tandis qu'une grande part de la gestion économique a été internalisée au niveau des entreprises-mêmes. Dans cette optique, il faut considérer l'effort de formation des cadres en matières telles que: comptabilité, contrôle de gestion, définition du budget, investissements et accès aux facilités de financement. Dans le domaine du Consortium, une caisse mutuelle coopérative ("Solco Finanza") a été par ailleurs activée ces dernières années, récemment transformée en consortium financier avec la dénomination "CGM Finance".

Les aires relatives au conseil, à la formation, à la recherche, à la promotion et au développement semblent par contre très interconnectées au niveau opérationnel. A ce propos, la distribution des ressources manageriales à l'intérieur du Consortium peut fournir des éléments utiles de réponse. Le groupe de dirigeants et des responsables des secteurs (d'aires et de territoire) a été de plus en plus sélectionné et spécialisé

selon une procédure qui donne un coup transversal aux secteurs de la formation, des supervisions des aires, des activités et du conseil proprement dit. On a donc défini un "noyau de compétences" qui opère au niveau managerial, capable de se mouvoir parmi les différents secteurs du Consortium. De cette façon les rôles de direction, situés à proximité des articulations organisationnelles peuvent faire interagir les différentes parties du Consortium, rendant l'organisation plus flexible et l'action consortiale plus efficace, c'est à dire sans chevauchement, sans disfonctionnements économiques ni "pesanteurs bureaucratiques".

Un exemple de cette organisation concerne la promotion et l'épanouissement de nouvelles coopératives sociales. L'initiative la plus évidente adoptée par le Consortium est la constitution d'une coopérative ("Promozione") qui a comme but la promotion de nouvelles entreprises sociales sur le territoire provincial. En réalité cette fonction est malgré tout répandue sur toute l'organisation Sol.Co: du pôle territorial à l'aire d'activité, tous les secteurs du Consortium ont directement entrepris ou favorisé la naissance de nouvelles coopératives sociales. On peut observer l'effet de cette propension à la création par le fait qu'un tiers des coopératives associées ont été créées à la suite des actions du Consortium même.

L'état actuel: des pôles territoriaux au *spin-off* consortial

Ces derniers mois le processus de décentralisation consortiale a connu une accélération significative qui a porté à la création de trois nouveaux consortiums à travers une opération de *spin-off*. A côté du Solco Camunia -le premier consortium dérivé de Solco Brescia- sont nés les consortiums Koiné, Inrete.it et Tenda. L'articulation territoriale de ces nouveaux consortiums correspond à peu près au pôles territoriaux dont nous avons parlé auparavant. Il s'agit d'un processus qui vient de commencer et dont l'essor, même au niveau occupationnel ne sont pas encore pleinement remarquables. Beaucoup plus claire est par contre la stratégie qui a induit ce choix: "nous voulons avoir une lecture plus capillaire du territoire et révéler ainsi l'action des coopératives face aux sollicitations toujours nouvelles qui se développent à partir du territoire, du nouveau cadre

normatif et des marchés sociaux". Il s'agit donc d'un "retour" à ce territoire dont proviennent les besoins auxquels les coopératives sociales répondent, mais aussi un retour aux ressources -humaines en premier- qui ont engendré et soutenu cette forme d'entreprise sociale.

La contribution occupationnelle

La création d'un réseau de coopératives sociales si étendue sur le territoire a contribué aussi à développer une contribution occupationnelle consistante. Des nouveaux emplois ont été créés auprès du consortium et surtout des coopératives adhérentes, soit au niveau des opérateurs qui fournissent les services, soit au niveau de la direction et de coordination par lignes de produit et par catégories d'usagers.

Tableau 1 – Employés dans les coopératives des consortiums Solco Brescia e Solco Camunia

An	n. employés Solco Brescia	n. employés Solco Camunia	total	variation%
1984	163		163	
1985	257		257	+ 58
1986	394		394	+ 53
1987	588		588	+ 49
1988	611		611	+ 04
1989	694		694	+ 13
1990	602		602	- 13
1991	857		857	+ 42
1992	772		772	- 10
1993	732	174	906	+ 17
1994	1.081	217	1.298	+ 43
1995	1.100	292	1.392	+ 07
1996	1.225	310	1.535	+ 10
1997	1.050	352	1.402	- 08
1998	1.264	405	1.669	+ 19
1999	1.435	463	1.898	+ 14
2000	1.665	565	2.230	+ 17

Source : Solco Brescia

L'agrégation consorciale a permis donc d'exploiter entièrement le potentiel de création d'emploi que les coopératives sociales ont su cependant mettre à l'œuvre dans ces ans. Les activités de promotion de nouvelles coopératives sociales, l'exploration de nouveaux secteurs du marché, l'activité de formation et l'action de légitimation chez les interlocuteurs institutionnels ont donc eu comme retombée une augmentation des lieux d'emploi, comme il est synthétisé dans le tableau précédent.

D'ailleurs la contribution en termes d'emplois se ressent aussi chez les personnes désavantagées qui se sont insérées dans les coopératives de type B, d'où ressort de façon très claire la contribution des coopératives sociales spécialisées dans ce secteur d'activité.

Tableau 2 – Employés désavantagés dans les consortiums Solco Brescia e Solco Camunia

	n. employés Solco Brescia	n. employés Solco Camunia	total	variation%
1989	125		125	
1990	189		189	+ 51
1991	206		206	+ 09
1992	153		153	- 26
1993	142	40	182	+ 19
1994	191	62	253	+ 39
1995	195	65	260	+ 03
1996	222	54	276	+ 06
1997	222	53	275	- 01
1998	280	55	335	+ 22
1999	348	77	425	+ 27
2000	382	72	454	+ 07

Source: Solco Brescia

Conclusions

La reconstruction des événements principaux qui ont caractérisé l'évolution de cette agrégation consortiale montrent comment le concept de solidarité -dans le sens opérationnel: "apport à la définition et à la réalisation des politiques sociales"¹⁰- peut s'attribuer non seulement aux seules coopératives sociales, mais aussi à leurs structures d'agrégation managériales.

La philosophie à la base de la constitution du Consortium Sol.Co Brescia semble toujours viser le repérage et la valorisation d'une dimension d'entreprise authentiquement consortiale. Pendant son évolution le Consortium a élaboré consciemment des lignes organisationnelles qui ont orienté la direction de sa propre base sociale: cela s'est réalisé au début par la promotion des coopératives nouvelles, et dans une phase successive a prévalu la gestion d'activités économiques propres. En tout cas, l'action consortiale est amenée à augmenter et à optimiser l'échange d'expériences entre ses propres associés, en recherchant dans cette forme de solidarité d'entreprise une stratégie destinée à produire de

¹⁰ Cf Borzaga C. (1996), les consortiums sociaux de la mutualité à la solidarité, in « impresa sociale », n°26, cit. pg. 22

l'innovation et de l'efficacité dans les services. Une telle direction conduit à dépasser une optique mutuelle qui veut tout d'abord renforcer le mouvement et la position de ses propres associés. Le Consortium ne s'est jamais qualifié exclusivement comme société de services pour les coopératives associées, mais il a su développer au cours du temps des fonctions d'entreprise autonomes qui ont permis de sauvegarder son identité, tant envers sa propre base sociale, qu'envers les interlocuteurs extérieurs.

Le consortium Sol.Co Crémone: un réseau de coopératives pour l'innovation des interventions en psychiatrie

Les origines du consortium

Sol.Co Crémone naît en 1988 et son activité se focalise, parmi les coopératives associées, dans le domaine de la gestion de services de réadaptation social et d'intégration professionnelle des malades psychiques. À la base de son action, on retrouve l'activité de *general contractor* qui se développe à partir de 1989 à l'égard du Département de Santé mentale de l'Agence Hospitalière locale pour la réalisation d'interventions d'intégration sociale en faveur des usagers des services psychiatriques publics (réhabilitation des patients internés et non, formation à l'emploi).

Le développement d'une décennie d'activités du Consortium est lié à la partenariat avec l'institut de Santé Publique locale (Agence Hospitalière) à travers une convention qui concerne au début la gestion d'activités éducationnelles -réhabilitatives pour les malades psychiatriques internés- et, à partir de 1995 la création de structures résidentielles adressées aussi aux sujets provenant du territoire, qui ont des problèmes psychiatriques.

A l'origine le Consortium regroupe deux coopératives, une de type A qui s'occupe d'activités réhabilitatives avec la gestion d'un laboratoire (Coop. La Ginestra) et une de type B (Gruppo Gamma). Successivement naissent deux nouvelles coopératives qui s'occupent exclusivement d'intégration professionnelle, en gérant des activités de reliure et de nettoyage (Il Legaccio et La Pulisoft) et qui intègrent l'intervention des coopératives existantes.

Progressivement l'usage est adressé aux jeunes affectés par des troubles psychiatriques ou par des troubles de la personnalité, et pas encore insérés dans des parcours de réhabilitation psychiatrique. Pour répondre à ces nouvelles exigences du territoire, l'effort de Solco Cremona à la deuxième moitié des années '90 est celui de projeter une nouvelle organisation aux activités diurnes.

En général le nombre de patients suivis par le réseau de coopératives du Solco Cremona à partir de 1989 jusqu'à aujourd'hui reste constant, allant de 80 à 95 unités selon les années:

Tableau 1: Distribution par âge des usagers engagés en d'activités Diurnes de réinsertion et d'intégration professionnelle (1999)

Coopérative	< 25 ans	25-45 ans	46-65 ans	> 65 ans	TOTAL
Gruppo Gamma	2	29	19	3	52
Il Legaccio	2	7	3	-	12
Pulisoft	1	4	2	-	7
TOTAL	5	40	24	3	72

Le tableau nous permet de mettre en évidence l'évolution de la composition des usagers internes (les patients en charge aux ex hôpitaux psychiatriques) et externes (les patients en charge aux services territoriaux) : on observe une baisse des usagers internes à la suite de la fermeture définitive des ex H.P.

Au cours de 1999 il a été réalisé avec l'Agence Hospitalière un parcours de réorganisation et de projet de nouvelles initiatives diurnes gérées par les coopératives adhérentes au consortium qui à déterminé l'adéquation aux standards gestionnaires et structurels requis par la loi. L'évolution de la normative et les choix stratégiques qui dérivent des activités de projets conjoints ont mené à construire une situation de gestion des interventions qui comporte une séparation plus précise entre les activités finalisées à l'emploi proprement dit et toutes les autres activités finalisées à la récupération des capacités de base, jusqu'à la formation à l'emploi et à la pre-insertion au travail.

Les activités diurnes des coopératives adhérentes au Solco Cremona comprennent :

- Un Centre Diurne entièrement géré par la coopérative Gamma qui a deux sièges de Centre diurne, un laboratoire artisanal d'objets et de papeterie.
- Activités d'emploi gérées par la coopérative Il Legaccio (activités d'emballage, confectionnement et assemblage industriel) et par la coopérative Pulisoft (activités de nettoyage de locaux publics et privés, recyclage des ordures, nettoyage des jardins publics).

L'activité du Centre Diurne a comme but la socialisation, l'amélioration de la qualité de vie des patients et surtout la réalisation de projets spécifiques à réhabilitation individuelle qui prévoient la récupération de capacités sociales, communicatives et opératives, grâce au travail dans le laboratoire et grâce à la participation aux activités récréatives et socialisantes.

L'activité d'emploi se développe en adoptant comme outil thérapeutique la dimension du travail ; celle-ci permet aux patients de récupérer ou d'acquérir progressivement les qualités et les capacités relationnelles et opératives qui s'étaient affaiblies ou perdues pendant des longues années d'institutionnalisation. La dimension du travail est considérée comme primordiale aux projets de réadaptation de la coopérative et constitue un instrument d'enrichissement concret afin d'une stratégie thérapeutique globale.

Les activités d'emploi prévoient l'engagement des patients en activités de travail à côté des autres employés de la coopérative et des volontaires. En collaboration avec les services psychiatriques sont élaborés des programmes individuels d'intégration en coopérative qui prévoient une modalité d'intégration (engagement ou indemnité publique), des temps, et un système d'évaluation au cours du parcours de réinsertion.

Des services diurnes aux structures résidentielles

A partir de la loi qui décrète la fermeture des hôpitaux psychiatriques (1978) commence un processus finalisé à développer des nouveaux services pour les malades psychiatriques, même résidentiels.

En 1998 on observe une forte accélération dans la création de structures résidentielles protégées, avec une série de mesures qui décrètent la clôture définitive de tous les hôpitaux psychiatriques.

Solco Cremona engage en 1995 des activités de type résidentiel qui s'intègrent progressivement aux activités diurnes de ses propres coopératives ; ces activités naissent au début pour répondre aux exigences réelles et concrètes d'un usage très varié, constitué en premier lieu de jeunes psychotiques provenant du territoire, mais elles se révèlent ensuite très utiles même pour les patients internés. En créant des

structures résidentielles, Solco Cremona propose des petites communautés fortement intégrées au territoire, avec la possibilité de créer de petits groupes de patients aux caractéristiques homogènes, aux activités différenciées dans des différents sièges, qui répondent aux nécessités et aux intérêts de chaque usager.

Pendant la réalisation des nouvelles structures le problème fondamental a consisté en l'incertitude normative face aux standards structurels, organisationnels et fonctionnels de la communauté. Ensuite, avec l'évolution normative nationale et régionale, il a été possible de se conformer à des critères assez clairs. Le développement des communautés résidentielles, à côté des centres et des activités d'insertion diurnes, comporte des interventions plus spécialisées et une redistribution des responsabilités entre coopératives qui ne gèrent que des structures résidentielles, celles qui mènent seulement des activités diurnes et celles qui s'occupent de formation à l'emploi.

Les structures résidentielles du Consortium comprennent 6 communautés gérées par deux coopératives : La Ginestra et Varietà.

Les interventions de réinsertion qui se déroulent auprès des communautés regardent des aires différentes, dont les fondamentales sont :

- La création d'une vie de communauté, finalisée à la réalisation d'une expérience de vie dans une structure sociale complexe ;
- activités de laboratoire (production d'objets, ouvrages en bois) ;
- activités externes à la communauté finalisées à la socialisation et à l'intégration dans le contexte local.

Les activités résidentielles sont intégrées aux activités diurnes et aux initiatives d'intégration professionnelle : les deux typologies de services, résidentiel et diurne, ne sont pas deux entités isolées entre elles, mais sont fortement jointes. Le Consortium, avec le Département de Santé Mentale, encourage une plus grande articulation des propositions de réadaptation, afin d'offrir des parcours thérapeutiques re-socialisants plus ciblés sur la personne.

Tableau 2 : Distribution par âge et par sexe des usagers des structures résidentielles (1999)

Coopératives	< 25 ans	25-45 ans	46-65 ans	> 65 ans	TOTAL
Varietà		7	17	2	26
La Ginestra	1	14	8		23
TOTAL	1	21	24	2	49

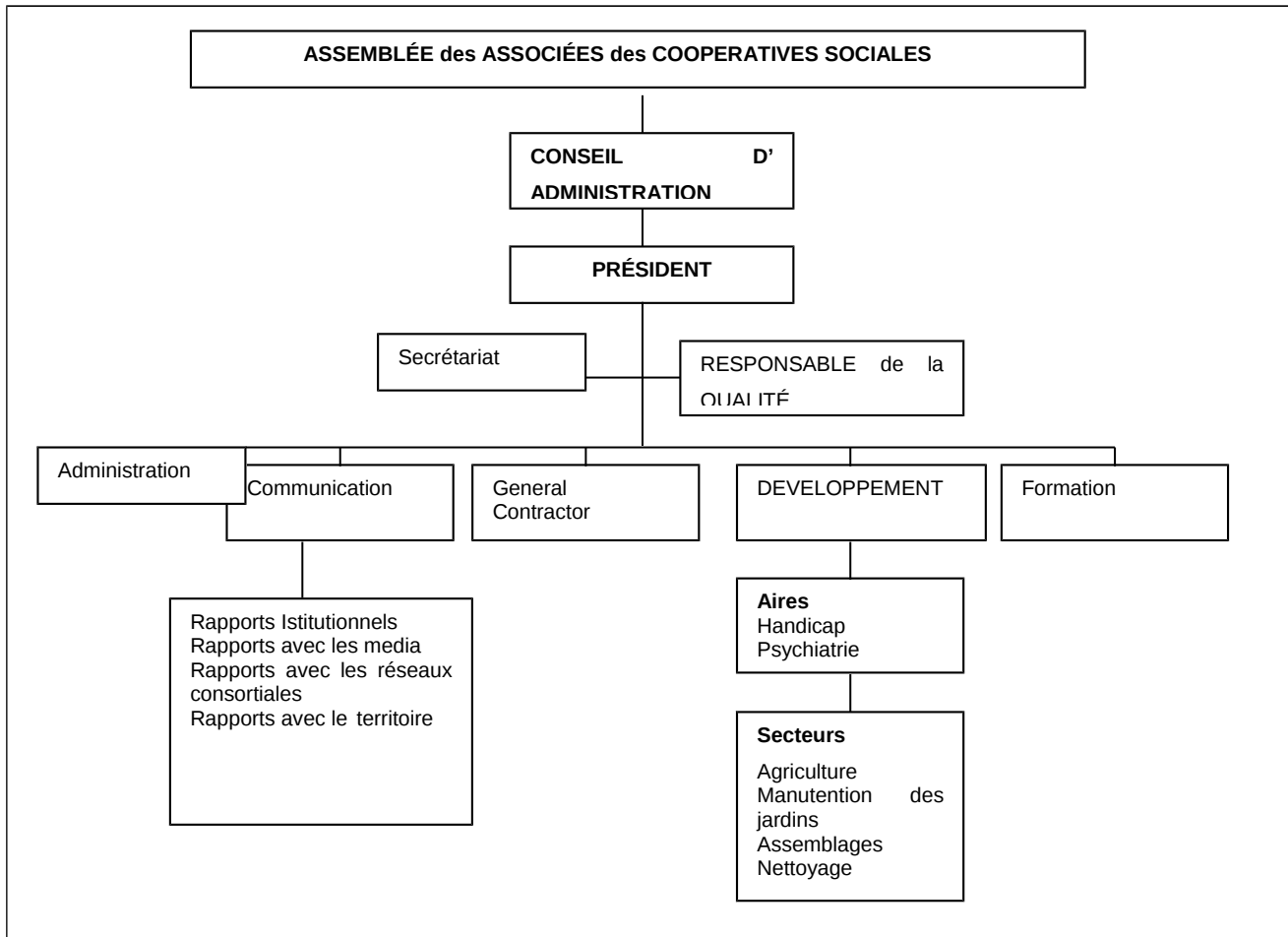
3. La structure organisationnelle du consortium

L'organisation par aires de malaise et par typologie d'activité (emploi et interventions de réinsertion) s'est développée dès la constitution du Consortium, en même temps que la fonction de *general contractor* et de gérant de la formation. En particulier, la fonction de *general contractor* avec l'Administration Publique qui, dans le cas de Solco Cremona est l'Agence Hospitalière locale, a été la première fonction importante du Consortium, ensemble à la gestion de la formation des opérateurs des coopératives associées.

L'évolution organisationnelle se réalise en développant des fonctions de staff, qui président deux aires d'intervention transversales : la communication et la qualité.

L'aire de la communication dirige le développement du réseau locale et garde les rapports avec les institutions, avec les autres consortiums, et avec le territoire dans toutes ses acceptions ; l'aire de la qualité supervise la définition et l'actualisation des processus de développement et d'amélioration de la qualité des interventions. Les deux domaines organisationnels contribuent à réaliser des valeurs fondantes le Consortium :

Organigramme Consorzio Solco Cremona



4. L'apport occupationnel du réseau consorcial de Crémone

Solco Cremona se sert de son propre personnel et de celui des coopératives associées, rétribué et volontaire, avec plusieurs compétences et professions selon les différents secteurs d'activités, au niveau d'esprit d'entreprise, de la formation, médico-spécialisé, psychologique, de l'éducation, de soigne, de l'animation, de la création artistique, technico-professionnel.

Profession	1994		1996		1998		2000	
	Rétribués	Volontaires	Rétribués	Volontaires	Rétribués	Volontaires	Rétribués	Volontaires
Animateurs	10	30	4	59	16	25	11	20
Opérateurs de l'assistance sociales spécialisés *	5	1	28	10	37	6	26	7
Instructeurs génériques spécialisés	19	18	28	8	18	9	19	6
Spécialistes consultants**	7	8	2	1	2	2	3	2
Administrateurs et/ou coordonnateurs	3	9	5	26	4	23	4	22
Autre		12	3	1	21	15	24	4
TOTALE	44	78	70	105	98	80	87	61

*Educaturs professionnels, assistants sociales, infirmiers professionnels ecc..

** Psychologues, psychiatres, autres...

La fonction stratégique et fondamentale du Consortium est la formation et la supervision des opérateurs. Solco Cremona garde un projet de formation permanente qui est orienté à répondre aux exigences des opérateurs en relation à leur rôle et à leur type d'intervention, et qui se réalise à des différents niveaux, en plusieurs phases et avec des modalités différenciées :

- participation aux courses internes ou externes au Consortium et aux Congrès nationaux ;
- organisation du groupe de travail en forme de training toujours opérant ;
- supervision aux opérateurs de chaque unité d'intervention.

Le Consortium coordonne un plan structuré d'interventions formatives qui se base sur des rencontres périodiques entre les opérateurs et les équipes des services psychiatriques publics, entre opérateurs et

coordonnateurs dans les coopératives, entre opérateurs et consultants spécialistes. Au regard du développement de l'activité formative, on signale en outre le rapport de collaboration étroite entre Solco Cremona et le Centre Universitaire locale et quelques sociétés de consultation et de recherche. Une initiative pour la formation gérée par Solco Cremona, qui est innovante et expérimentale, concerne aussi la formation de promoteurs au volontariat en des contextes territoriaux d'appartenance, et le développement de réseaux locaux.

5. Le rôle promotionnel du Consortium en psychiatrie

Solco Cremona a eu un rôle de guide dans le Projet National pour la Psychiatrie de CGM, né en 1997 pour développer et améliorer les aspects qualitatifs des interventions des coopératives et des consortiums dans le domaine de la santé mentale. En ligne avec la philosophie et les stratégies de la Commission pour les Affaires Sociales par rapport à la fermeture des Hôpitaux Psychiatriques et au projet de démission des 6.658 malades qui étaient encore hospitalisés (septembre 1997), le projet encourage la naissance de structures résidentielles diurnes alternatives aux hôpitaux psychiatriques.

Grâce à cette initiative qui a mis en réseau 125 coopératives sociales pour un total de presque 1500 personnes avec des problèmes psychiatriques, Solco Cremona jointe avec d'autres consortiums adhérents au Cgm qui opèrent aussi dans le champ de la psychiatrie, a collaboré à :

- la définition d'une vision et d'une mission commune en psychiatrie
- l'approfondissement et la définition de contenus culturels, théoriques et scientifiques
- le développement de projets dans les domaines de la réhabilitation et de l'entreprise
- l'expérimentation de la gestion directe, même des aspects sanitaires.

Il est pourtant un projet qui conjugue les actions solidaires, l'élaboration théorique et le développement d'entreprise.

Les résultats atteints :

les Consortiums qui participent ont l'opportunité de s'interconnecter grâce aux actions communes, de partager un système de valeurs et de règles, de mettre en réseau les nouvelles expérimentations au milieu psychiatrique à travers la contamination entre culture d'association et culture d'entreprise, à travers la connexion entre les expériences de réinsertion et les processus d'intégration professionnelle.

- mise en train d'actions de visibilité et de connexions externes avec les institutions, l'Université, les Instituts de recherche et les réseaux des associations au but non lucratifs ;
- opportunités de connexion entre les entreprises sociales des régions du Nord et du Sud, réalisées par des projets d'entreprises communs et par les synergies opérationnelles et culturelles en réseau ;
- opportunité d'une recherche conjointe de paramètres communs afin de définir et d'évaluer la qualité des processus et des produits du Réseau Psychiatrie du CGM, en garantissant les systèmes de monitoring et le support aux actions consortiales de auto diagnostic, et l'amélioration de la qualité en psychiatrie et de *benchmarking* ;
- réalisation d'un système de gestion des connaissances de CGM en psychiatrie ; mise en réseau des savoirs, des connaissances, des projets et des matériaux à travers la visite et la participation directe aux expériences réciproques, et à travers l'utilisation d'un système informatique *intranet* de CGM.

Le projet a produit un système de valeurs et de règles communes pour les coopératives sociales qui sont les suivantes :

- responsabilité consortiale du dessin global en milieu psychiatrique, implication du Consortium locale dans la promotion des actions en réseau, dans la connexion entre les coopératives de type A et B, dans la coordination et l'orientation stratégique pour tout le cycle d'interventions réhabilitatives.
- construction d'un « kit » consortiale d'interventions réhabilitatives, réalisées par les coopératives sociales associées, différenciées entre elles, complémentaires, cohérentes et synergiques, visant à fournir des

réponses réhabilitatives globales, de plus en plus innovatrices, personnalisées, flexibles et dynamiques,

- connexion stable à la communauté locale, impliquée et valorisée en tant que sujet privilégié pour une vraie réintégration des usagers,
- choix stratégiques finalisés à l'émancipation, à l'autonomie, à l'inclusion sociale des malades psychiques et à leur implication active et consciente dans la coopérative,
- synergie de compétences, de systèmes d'action, de méthodologies et d'opportunités d'innovation, à l'intérieur du réseau CGM, à travers l'utilisation des mêmes outils et systèmes de monitoring des résultats et des prestations,
- intégration dans les Départements de Santé Mentale locales, même en visant l'autonomie de gestion et le titulariat des processus de réhabilitation (même sur le côté sanitaire) et des projets d'entreprise,
- garantie du respect des standards prévus par les normes et régularisation de la position des coopératives associées (crédit, conventions, autorisations, etc.),
- promotion de l'entreprise sociale et engagement à la capitalisation,
- augmentation du potentiel de toutes les ressources humaines (employés et usagers)
- adhésion et application d'un système de Qualité pour les services adressés aux malades mentales et réalisation de programmes consortiaux d'amélioration de la qualité.

Solco Cremona avec son intervention dans une aire spécifique du malaise sociale comme la psychiatrie a orienté son activité envers le développement de synergies avec les services psychiatriques publiques territoriales, le support à l'intégration aux territoires et aux communautés locales, la recherche de partenariat avec les interlocuteurs institutionnels, les entrepreneurs et le milieu technico-scientifique.

5.1. l'activation du network réseau régional

Solco Cremona a été le promoteur pour CGM de projets européens, nationaux et locaux qui ont fortement influencé le développement de nouvelles initiatives de coopération sociale pour l'intégration de malades

mentaux. À ce propos, en Lombardie en 1999 a été réalisé un projet spécifique (nommé FUORIMATTI) auxquels participent unis à Solco Cremona autres 5 Consortiums provinciaux (Bergame, Brescia, Côme, Mantoue, Milan).

Il s'agit d'un projet né pour faire face au problème de la démission des malades psychiatriques des vieux Hôpitaux Psychiatriques lombards sanctionné par une loi régionale, qui en Lombardie a causé en 1997 l'hospitalisation provisoire de presque 1800 sujets (ex Hôpitaux psychiatriques).

La proposition du projet naît aussi en vue du fait que la normative même prévoit l'engagement de structures territoriales d'associations à but non lucratif.

La logique du projet est celle de créer des synergies entre publique et associations à but non lucratif et de réaliser une intégration consortiale locale des différentes expériences réhabilitatives de la coopération sociale, en accord avec les réalités qui opèrent au secteur (offices sanitaires locales) et avec les communautés locales.

Le projet est réalisable grâce à l'exploitation des ressources de finance éthique et en particulier au premier financement de la Fondation des Caisses d'épargne populaires lombardes (Cariplo) de €500.000.

En Lombardie le projet a aidé le développement d'entreprises sociales avec une croissance de plus que € 4,75 milliards facturés globalement des 6 Consortiums participants, pour un total de presque € 6,25 milliards en 1999 et plus que € 9,5 milliards en 2000.

La contribution occupationnelle du réseau consortial de Crémone

Le Consortium se constitue à nos jours de 10 coopératives sociales, soit de type A, soit de type B, qui opèrent dans l'aire principale, la psychiatrique, intervenant en la gestion de communautés résidentielles et en le développement d'activités de réhabilitation et d'intégration professionnelle.⁹

⁹ Les coopératives de Solo Cremona, distinctes par aire et typologie d'activité, sont les suivants : Agropolis (coop. B)-formation et intégration professionnelle- aire handicap-secteur agriculture biologique- Futura (coop.B de la province de Côme) _formation et intégration professionnelle- aire psychiatrique secteur laveries industrielles et nettoyage ; Fuxia (coop. B) –formation et intégration professionnelle- aires alcoolisme et toxicomanie

Le Consortium gère d'une façon intégrée et complémentaire les nombreuses activités, tant diurnes que résidentielles et d'intégration professionnelle. Ceci permet d'enrichir l'offre de programmes de réhabilitation tant pour « niveau » d'assistance, tant pour typologie d'activité. Solco Cremona agit comme organisation gérant des parties d'entreprises, comme interlocuteur des gens du territoire, et de plus en plus se propose comme acteur des politiques sociales plutôt que comme organisation délégué à la rationalisation des interventions requises par les structures territoriales. Son but est celui d'être un sujet actif du territoire, et non seulement un centre de prestation de services aux propres associées. En particulier son premier rôle est celui de *general contractor* face à l'administration publique dont proviennent à peu près 86% des financements. L'activité de réhabilitation résidentielle implique une centaine de malades, dont presque 40% proviennent de l'Agence Instituts Hospitaliers de Crémone, le 50% de l'Agence Hospitalière de Côme, et le 10% des autres Agences Hospitalières soit lombardes soit d'autres régions. La démarche des insertions et des projets de réhabilitation individuels, tant pour les activités diurnes que résidentielles, est en effet contrôlée périodiquement par des équipes composées d'opérateurs, de spécialistes des Agences Hospitalières, de représentants du Consortium et des coopératives impliquées. On observant la donnée sur l'occupation du réseau consortiale on peut noter une tendance de croissance constante qui s'accompagne à une augmentation constante du facturé. Selon les données actualisés au 1999, dans les coopératives associées à Solco Cremona travaillent à peu près 270 personnes, dont le 50% sont à divers titre actionnaires, et pour la plupart appartenant aux 6 coopératives sociales engendrées au cours de presque dix ans d'activités.

Du côté du facturé, à partir en 1996 les données de Solco Cremona enregistrent une nette croissance en passant de 1,6 milliards de lire (€ 850 millions de Euro) à 5,9 milliards (€ 3.1 milliards de Euro) en 2000.

– secteur jardins ; Gruppo Gamma (coop. A) –centre diurne aire psychiatrie & toxicomanie & troubles juvéniles ; Il Legaccio (coop. B)-formation et intégration professionnelle- aire psychiatrie- secteur assemblages ; La Ginestra (coop. A) – communautés protégées aire psychiatrie ; Moby Dick (coop. B)- formation et intégration professionnelle –aire toxicomanie- secteur jardins et nettoyage ; Pulicoop (coop. B)-formation et intégration professionnelle –aire psychiatrie- secteur nettoyage, jardins, écologie ; Varietà (coop. opérant aussi en province de Côme)-communautés protégées- aire psychiatrie.

