

Master of Advanced Studies HES-SO en Direction et Stratégie  
d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires

**Enjeux, paradoxes et défis : la pérennité d'une  
institution sociale d'insertion par l'économie**  
L'exemple de la Fondation Saint-Hubert en Valais

Réalisé par  
**Fabrice Rapillard**

Sous la direction de Madame Marcelle Gay  
Professeure HES

---

Genève, juin 2014

J'adresse mes vifs remerciements à Madame Marcelle Gay, professeure HES en Travail Social  
auprès de la HES-SO, qui a dirigé cette étude.

Mes remerciements vont également aux personnes qui ont été sollicitées pour ce travail :

Monsieur Yvan Rebord, Directeur de la Fondation Foyers-Ateliers Saint-Hubert ;  
Monsieur Jean-Marcel Papilloud, Directeur-adjoint de la Fondation Foyers-Ateliers Saint-Hubert ;  
Monsieur Simon Darioli, Chef de Service de l'Action Sociale du canton du Valais jusqu'au 31 décembre 2013 ;  
Madame Marie-France Fournier, Adjointe de direction et Cheffe de la réadaptation de l'Office cantonal AI du Valais.

J'exprime enfin ma chaleureuse gratitude à celles qui me soutiennent inconditionnellement,  
ma partenaire Janine, ma mère Suzanne et ma sœur Stéphanie.

# TABLE DES MATIERES

---

<b>Préambule .....</b>	<b>5</b>
<b>I. Introduction et problématique .....</b>	<b>8</b>
<b>A. Délimitation de la recherche .....</b>	<b>9</b>
1. Contexte général .....	9
2. Problématique .....	9
3. Objectifs .....	10
<b>B. Repères méthodologiques .....</b>	<b>12</b>
1. Intention scientifique .....	12
2. Posture de recherche .....	12
3. Moyens méthodologiques .....	13
<b>C. Articulations du travail .....</b>	<b>14</b>
<b>II. Contextes et concepts .....</b>	<b>15</b>
<b>A. Contexte interne : La Fondation Foyers-Ateliers Saint-Hubert .....</b>	<b>16</b>
1. Naissance, évolution et gouvernance .....	16
2. Population et modèle d'intervention .....	18
3. Ressources .....	19
4. Domaines d'activité stratégique (DAS) .....	21
5. Secteurs d'activité économiques .....	25
<b>B. Contextes externes .....</b>	<b>29</b>
1. Contexte législatif et politique .....	29
a. Aspects législatifs .....	29
b. Aspects politiques .....	33
c. Le Plan stratégique et le Rapport de planification 2012-2016 .....	34
d. Le mandat de prestations et son impact sur la Fondation Saint-Hubert .....	36
2. Contexte économique .....	39
a. Ateliers protégés vs logique de marché : quelques exemples .....	39
b. Impact de la logique économique sur les ateliers .....	41
3. Contexte social .....	42
a. Evolution du public-cible .....	42
b. Employés ou bénéficiaires ? .....	43
<b>C. Ateliers protégés ou entreprise sociale ? .....</b>	<b>45</b>
1. Le concept d'entreprise sociale .....	45
a. L'approche européenne et le concept EMES .....	45
b. La réalité suisse .....	46
c. La notion d'entrepreneuriat social .....	47
2. La Fondation Saint-Hubert à l'épreuve du concept EMES .....	48
<b>D. Synthèse .....</b>	<b>51</b>

<b>III.</b>	<b>Analyse .....</b>	<b>52</b>
<b>A.</b>	<b>Personnes ressources et choix méthodologique.....</b>	<b>53</b>
<b>B.</b>	<b>Analyse des enjeux.....</b>	<b>55</b>
1.	Mission et gouvernance .....	55
2.	Enjeux socio-économiques.....	58
a.	Volet économique .....	58
b.	Volet social .....	61
3.	Enjeux de management et de direction .....	63
a.	Compétences.....	63
b.	Fonction et posture de direction .....	65
<b>IV.</b>	<b>Conclusion .....</b>	<b>68</b>
<b>A.</b>	<b>Synthèse, défis et recommandations .....</b>	<b>69</b>
1.	Synthèse .....	69
2.	Défis et recommandations .....	71
<b>B.</b>	<b>Le métier de directeur : compétences et valeurs .....</b>	<b>72</b>
<b>C.</b>	<b>Bilan de la recherche, limites et ouvertures .....</b>	<b>73</b>
1.	Bilan de la recherche .....	73
2.	Limites et ouvertures .....	73
<b>V.</b>	<b>Bibliographie.....</b>	<b>75</b>
<b>VI.</b>	<b>Liste des schémas, tableaux et graphiques .....</b>	<b>79</b>
<b>VII.</b>	<b>Liste des annexes.....</b>	<b>80</b>
<b>VIII.</b>	<b>Annexes.....</b>	<b>81</b>

## Résumé

## PRÉAMBULE

## Saint-Hubert

La dénomination correcte de l'institution, telle qu'elle apparaît à la fois dans son acte de Fondation du 20 septembre 1974 et au registre du commerce du canton du Valais, est la **Fondation Foyers-Ateliers Saint-Hubert**. Par ellipse, elle est souvent dénommée *Fondation Saint-Hubert* ou encore plus brièvement *Saint-Hubert*, cette dernière appellation résonnant quasiment comme une marque déposée, aux yeux de ses bénéficiaires comme du public qui la connaît. Les personnes en situation de handicap s'identifient d'ailleurs facilement comme travaillant « à Saint-Hubert » ou disent volontiers « je suis à Saint-Hubert ». L'appellation acronymique *STH* est également très souvent utilisée.

Auprès du grand public comme des clients commerciaux, l'institution est souvent dénommée *Les Ateliers Saint-Hubert*, reflétant la visibilité de l'institution avant tout dans sa dimension économique et peu, voire pas du tout, dans son activité d'hébergement. Cette appellation fait flotter un certain flou quant à sa véritable mission sociale car en citant « Ateliers Saint-Hubert », impossible d'imaginer que les personnes qui y travaillent sont atteintes dans leur santé. Cette appellation est également largement utilisée par les partenaires sociaux, notamment ceux qui sont proches de la réinsertion, comme l'Office cantonal AI du Valais. Quoique compréhensible, elle n'est pourtant pas correcte, tout comme les dénominations souvent entendues *Fondation des Ateliers Saint-Hubert*, *Fondation Foyers Saint-Hubert* ou *Les Foyers Saint-Hubert*, qui elles, sont franchement erronées. Deux aspects ressortent de ces multiples façons de nommer l'organisation dont il est question dans ce travail. D'une part, la confusion témoigne de l'ambiguïté de la position de l'institution, à cheval entre les pôles économique et social. D'autre part, ces appellations elliptiques démontrent l'attachement, pour ne pas dire l'identification de la population qu'elle accompagne et sa visibilité dans le grand public. Au demeurant et tout au long du texte qui suit, nous utiliserons la dénomination Fondation Saint-Hubert.

## Les bénéficiaires de l'institution

La dénomination de la population accompagnée au sein de la Fondation Saint-Hubert a évolué au gré du temps. Les dénominations issues des dispositifs juridiques concernant la notion d'invalidité, utilisées dès le début de l'histoire de l'institution, sont encore utilisées régulièrement. La notion d'invalidité définissant une atteinte à la santé liée au préjudice économique qu'elle produit, son utilisation correspond bien à la culture socio-économique de la Fondation. Ainsi, on oppose encore volontiers, en interne, deux grandes catégories : les invalides, à savoir toutes les personnes qui bénéficient de prestations sociales de l'institution, et les valides, à savoir toutes les personnes qui n'en sont pas bénéficiaires et qui composent globalement son encadrement. Ces dénominations, quoique correctes, sont pourtant un peu désuètes.

Les dénominations qui touchent aux notions de handicap sont également largement usitées et revendiquées, notamment par les travailleurs sociaux. Elles ont suivi le cours des revendications des groupes de défense des droits de la personne handicapée. Ainsi à la Fondation Saint-Hubert, la dénomination « handicapés » puis « personnes handicapées » a fait place depuis quelques années à « personnes en situation de handicap », suivant la tendance générale au sein des institutions sociales.

Dès les années 2000 et l'arrivée des systèmes qualité et des certifications, la dénomination « client interne » a été introduite, insufflant la dimension de prestation issue notamment de la nouvelle gestion publique. Ainsi, la personne handicapée s'est transformée en un client interne au bénéfice de prestations sociales de l'institution, par opposition à la clientèle externe qui consomme des prestations économiques. Le système qualité de l'institution<sup>1</sup> est d'ailleurs construit sur ces concepts.

Aujourd'hui et en plus de ces notions sémantiques, de multiples autres dénominations sont utilisées : usagers, employés d'ateliers, collaborateur invalide ou - de manière elliptique - collaborateur, etc.

Dans ce travail et afin d'éviter toute confusion, nous utiliserons les notions qui sont les plus couramment utilisées au sein de l'institution et qui nous semblent correspondre le mieux à l'identité institutionnelle. Nous classons ces notions en trois catégories :

La catégorie des **bénéficiaires** ou les **clients internes**. Ceux-ci peuvent être bénéficiaires soit de prestations d'ateliers ou d'ateliers éclatés (dans ce cas, ce sont des employés ou collaborateurs au bénéfice d'un contrat de travail en bonne et due forme), soit de prestations de foyers (dans ce cas, ce sont des résidents ou des pensionnaires).

La catégorie du **personnel d'encadrement**. Cette catégorie est constituée des employés de la Fondation Saint-Hubert qui ne sont pas bénéficiaires de prestations. Autrement dit, ce sont toutes les personnes employées par l'institution et qui consacrent leur action professionnelle à l'institution sans bénéficier de ses services. On y trouve les membres de la Direction, le personnel administratif, les responsables de centres, les travailleurs sociaux, les employés de maison et les ouvriers de production.

La catégorie **des clients externes** (ou **clientèle externe**). Constituée de personnes physiques ou morales, cette catégorie regroupe les clients commerciaux.

---

<sup>1</sup> La Fondation Foyers-Ateliers Saint-Hubert est certifiée sous les labels OFAS-AI 2000 et ISO 9001 depuis 2002. Ces certifications étaient la condition *sine qua non* fixée par l'OFAS pour l'attribution des subventions. Malgré le transfert de la responsabilité financière des institutions de la Confédération aux cantons au 01.01.2008, l'Etat du Valais a continué à exiger jusqu'à ce jour ces labels qui garantissent un système qualité normé et standardisé.

## I. INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE



## A. DÉLIMITATION DE LA RECHERCHE

### 1. Contexte général

La politique sociale que nous connaissons en Suisse en ce début de 21<sup>ème</sup> siècle est globalement régie par deux principes : d'une part l'activation<sup>2</sup> des publics précarisés, via des leviers politiques et légaux notamment, publics pour qui les organisations sociales ont la mission d'apporter les réponses les plus adéquates possibles ; d'autre part, l'implication grandissante du politique dans la planification et le pilotage des prestations offertes par ces organisations, selon des mécanismes issus de la nouvelle gestion publique.

Sans beaucoup d'exceptions, ces deux principes traversent l'ensemble des domaines de l'action sociale. Que cela soit dans le domaine du handicap, du chômage, de l'aide sociale, mais également dans les domaines de l'asile, de la jeunesse en difficulté ou même du 4<sup>ème</sup> âge, ils imprègnent quotidiennement et durablement le travail mis en œuvre par les comités, les directions et les collaborateurs des organisations qui œuvrent au service de ces publics. La raison principale de la prédominance de ces principes tient en un seul mot : maîtrise. Celle des besoins et plus exactement celle des coûts. Sur ces deux aspects, les défis de demain ne manqueront assurément pas.

### 2. Problématique

La Fondation Saint-Hubert évolue au cœur de ces principes de politique sociale. Institution au service de l'insertion socioprofessionnelle d'adultes en situation de handicap, intégrée dans un dispositif institutionnel cantonal, elle déploie son activité sur l'ensemble du Valais romand depuis plus de 50 ans et est parfaitement en phase avec le principe d'activation de son public cible, puisqu'elle propose une activité professionnelle rémunérée à ses bénéficiaires. En outre, elle est considérée comme un fournisseur de prestations sociales par l'Etat du Valais qui subventionne une part de l'exploitation, des équipements et des investissements de l'institution et qui, en retour, attend d'elle qu'elle réponde aux buts financiers et sociaux définis par le dispositif du mandat de prestations.

La Fondation Saint-Hubert poursuit ainsi sa mission sociale, avec la particularité de devoir le faire au moyen d'activités réglementées par le marché économique libre, grâce à des ateliers protégés de production. De par sa structure financière et son activité, elle est positionnée à mi-chemin entre l'institution sociale et l'entreprise sociale. Aux principes de politique sociale précédemment énoncés vient donc s'ajouter une contrainte supplémentaire, celle de produire des résultats sociaux au moyen d'une activité économiquement fluctuante.

Or et depuis la naissance de l'institution au début des années 1960, l'environnement général s'est considérablement complexifié. Sur le plan politique, le contrôle des institutions est devenu plus affirmé ; sur le plan juridique, les dispositifs légaux se sont alourdis, rendant la gestion des institutions plus réglementée ; sur le plan économique et sous le coup de la globalisation, les logiques de

<sup>2</sup> Par activation, on entend tout mécanisme visant à mobiliser une personne précarisée afin qu'elle puisse obtenir une contre-prestation, de nature financière en général. Ce mécanisme s'oppose à celui de l'assistanat, forme d'aide par laquelle une personne bénéficie d'une prestation financière sans avoir à fournir de quelconque activité pour l'obtenir.

monopole et de saine concurrence ont fait place à des logiques de compétition, durcissant les règles du marché. L'environnement externe donne ainsi l'impression d'avoir rapidement et profondément évolué, impactant l'activité des organisations sociales, si bien que conjuguer les prescriptions économiques et sociales au jour le jour et dans ce contexte relève du défi.

Ce défi est d'autant plus compliqué qu'il est soumis à la variabilité d'une autre contingence, celle de la population que la Fondation Saint-Hubert a pour mission d'accompagner. Comme d'autres institutions de même nature, elle est en effet confrontée depuis plus de 20 ans à une inexorable mutation des caractéristiques de ses bénéficiaires. Sous le coup de révisions des dispositifs législatifs dans le domaine de l'invalidité et de l'aggravation des problématiques de santé, la population que l'institution accompagne opère une lente mue qui remet en question les fondements des moyens mis en œuvre par l'institution au service de sa mission.

La Fondation Saint-Hubert n'est pas un cas exceptionnel puisqu'il existe aujourd'hui beaucoup d'institutions ou d'organismes sociaux qui ont à affronter des injonctions contradictoires, des pressions constantes ou des défis de taille. Pourtant, peu d'autres organisations sont à ce point confrontées à cette injonction paradoxale que les ateliers protégés de production.

### **3. Objectifs**

La contradiction peut être perçue comme une chance, mais également comme un risque. Une chance car elle pousse l'institution à rester dynamique, innovante et ouverte au changement ; un risque car cette même institution reste soumise à des prescriptions difficiles à coordonner et au travers desquelles il est nécessaire qu'elle se fraie un chemin pour dégager de nouvelles marges de manœuvre. Une foule de questions se bousculent jour après jour :

- Quels seront les rôles des pouvoirs publics dans cette évolution ?
- Quelle part l'économie de marché pourra-t-elle encore jouer dans la viabilité de ce type d'institution ?
- Quels choix opérationnels et stratégiques faudra-t-il opérer pour pérenniser l'action de l'institution au service de sa mission sociale ?
- Quels seront les mécanismes clés de l'évolution de l'institution ?

Voici un premier ensemble de questions auxquelles ce travail cherchera à donner quelque réponse.

Ce travail poursuit une seconde ambition. Exercice de recherche clôturant trois années d'études pour l'obtention d'un Master en Direction et Stratégie d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires, il cherchera aussi à interroger les enjeux liés aux compétences directoriales.

- Quelles sont les compétences qu'une direction ou un directeur doit mettre en œuvre dans la gestion quotidienne et prévisionnelle d'une telle institution ?
- Comment transformer l'incertitude en potentiels d'amélioration ou de changement ?

- Existe-t-il un profil type qui puisse mener ce genre d'institution sur une voie aussi sécurisée que possible ?

Sans prétendre vouloir donner des réponses définitives, gageons que cette recherche puisse tout au moins permettre de questionner l'action quotidienne du travail de directeur. Alors que le travail réel est souvent dévoré par l'action, il n'est pas inutile de rappeler que le propre d'une direction est peut-être et avant tout de prendre du recul pour mettre les enjeux en perspective. A ce titre, cet exercice de recherche est un temps de réflexion bienvenu.

## B. REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES

### 1. *Intention scientifique*

L'intention scientifique qui a déterminé notre objet de recherche, jalonné la démarche elle-même et plus largement sous-tendu notre volonté de poursuivre et de mener cette formation de direction à terme, est celle de comprendre l'organisation dont nous sommes, depuis 2008, directeur-adjoint. A la confluence d'enjeux diachroniques (comment évolue une institution à travers le fil du temps), opérationnels (comment manager une telle institution avec efficience) et stratégiques (comment réfléchir à l'avenir d'une institution dans une dimension visant à la pérenniser), cette démarche a fait émerger des questions qui se sont manifestées dans toute leur complexité, s'enchevêtrant parfois de manière inextricable. Avant toute chose, il fallait donc prendre le temps d'interroger et de comprendre. Car pour pouvoir piloter une institution et éventuellement agir sur le changement, il faut d'abord être capable de repérer les problèmes et les enjeux, de les placer sur la table et de les cartographier patiemment. Pour aller où l'on souhaite, il faut savoir d'où l'on vient et où l'on se trouve. Trop souvent (et la formation l'a quelquefois mis en exergue), les organisations sociales ne sont pas assez comprises dans leur dimension globale par les professionnels qui les dirigent, ce qui contribue à créer des zones de flou, de l'incertitude et de l'inefficience. Or, les qualités et les compétences d'un directeur se résument à pouvoir agir sur le présent tout en connaissant l'ensemble des contextes et des contraintes qui régissent son organisation, dans le but de pouvoir regarder au loin.

Cette démarche de recherche a donc moins la prétention de trouver des solutions péremptoires, qui se voudraient rassurantes et définitives, que de défricher et d'explorer un objet d'étude dans une perspective d'ouverture et de curiosité scientifique. Elle vise à interroger la réalité du pilotage d'une organisation sociale, dans son environnement politique, social et économique. En ce sens, ce travail consiste en une constante adaptation de la focale entre l'objet d'étude-même et son contexte élargi, avec la volonté de faire apparaître l'institution avec autant de netteté que le contexte dans lequel elle agit, voire avec lequel elle interagit.

### 2. *Posture de recherche*

La posture que nous avons cherché à adopter et celle du chercheur. D'une part, celle-ci consiste à se mettre dans une position d'observateur et à prendre du recul pour donner de la perspective et du relief aux enjeux institutionnels et à l'action professionnelle de direction. Nous avons essayé, le temps de cette démarche, de sortir la tête de l'eau pour mieux interroger la complexité. Cette posture de chercheur consiste d'autre part à pouvoir élaborer une réflexion critique par rapport à l'objet d'étude et dans ce cas par rapport à la manière dont l'institution est positionnée aujourd'hui et pourrait évoluer dans le futur, en fonction des éléments d'analyse en notre possession. Cette capacité à produire de la critique doit néanmoins s'exprimer dans sa dimension la plus adéquate et la plus scientifique possible. Il ne s'agit pas de critiquer de manière stérile et négative, ni de juger ce qui a été fait par l'institution jusqu'à aujourd'hui en voulant faire table rase du passé. Il s'agit bien d'éclairer certains mécanismes,

de questionner des fonctionnements, de produire du sens sur ce qui est en train de se jouer, pour permettre de faire émerger de la compréhension et, pourquoi pas, de dégager *in fine* de nouvelles pistes de travail et d'échafauder des visions d'avenir. Tout au long de cette démarche, nous avons ainsi essayé de tenir cette posture de recherche. Exercice par ailleurs périlleux, tant il est difficile d'être dans l'action quotidienne et la réflexion scientifique à la fois, mais nécessaire pour pouvoir produire un travail de recherche digne de ce nom.

### **3. Moyens méthodologiques**

Pour mener cette démarche à bien, nous avons procédé selon une méthode que l'on peut qualifier d'entonnoir, en partant du général pour aller vers le particulier.

Nous avons dans un premier temps parcouru la littérature, afin de faire le tour des questions conceptuelles, politiques et socio-économiques, notamment sur les questions d'entreprise sociale et d'entrepreneuriat social. Nous avons également interrogé, dans une démarche exploratoire intuitive, trois acteurs qui évoluent à la périphérie de notre propre problématique mais qui sont en prise, de par leur activité, à des enjeux et des questionnements de type relativement similaire<sup>3</sup>. Ce temps, autant sur le plan théorique que sur le plan des entretiens informels, nous a permis de bien circonscrire notre objet d'étude et de pouvoir ainsi ancrer la problématique dans un terrain solidement constitué.

Dans un deuxième temps, nous avons décidé de faire appel à quatre personnes clés, avec lesquelles nous avons mené des entretiens de fond. Ces entretiens constituent le cœur de la démarche de recherche. Le choix des personnes (nous y reviendrons) a été dicté par une double volonté. D'une part celle de récolter des données provenant aussi bien de personnes internes qu'externes à l'institution, donnant ainsi la possibilité de croiser les regards entre la réalité vécue de l'intérieur et celle perçue de l'extérieur. D'autre part, celle de choisir des personnes capables d'élaborer une vision stratégique ou managériale. Ces quatre entretiens, menés sur le mode de l'entretien semi-directif, servent de matière première à l'analyse.

Globalement, la méthode de recherche est donc mixte : elle fait appel à des outils de recherches plutôt classiques (recherche théorique, revue de littérature dans le domaine) combinées à des outils empruntés au travail social, notamment des entretiens de fond avec des personnes choisies selon des critères prédéfinis.

---

<sup>3</sup> Trois personnes ont été rencontrées dans cette phase exploratoire : M. Jean-Charles Rey, professeur HES en Travail social, entre autre fondateur et ancien cogérant de l'entreprise sociale La Thune à Sion; M. Gérard Moulin, directeur OSEO-Valais ; Mme Marine Buchs, responsable du secteur social de la Thune Sàrl et détentrice d'un mandat de recherche de l'Université de Lausanne sur le thème de l'entreprise sociale.

## C. ARTICULATIONS DU TRAVAIL

La première partie de cette étude donnera les éléments nécessaires à la compréhension des enjeux dans toute leur complexité. Il s'agira tout d'abord de bien définir l'institution dans son contexte interne, c'est-à-dire en définir les contours et déterminer les limites de sa sphère d'activité. Comment est née l'institution et quelle est son évolution à travers ces cinquante premières années d'activité ? Quelles sont ses ressources ? Qui en sont les bénéficiaires ? Quels types de prestations fournit-elle et quelles sont les activités économiques qui la portent ? Nous ne chercherons pas uniquement à décrire, mais également à pointer les enjeux internes à l'institution, afin de percevoir immédiatement là où se jouent ses difficultés et ses défis, ses forces et ses faiblesses.

Nous chercherons aussi à replacer l'institution dans son contexte externe. Quels sont les dispositifs législatifs, politiques et socio-économiques qui constituent l'environnement ambiant et surtout, qui impactent l'institution ? Nous verrons que les mécanismes législatifs mis en œuvre, sur les plans fédéral et cantonal, balisent de plus en plus précisément les organisations sociales pour lesquelles plus rien n'est vraiment laissé au hasard, et que les institutions de ce type sont soumises aux problématiques issues de la variabilité du marché économique et des règles qui le régissent.

Nous profiterons enfin de mettre en relation les concepts d'entreprise sociale, d'entrepreneuriat social et d'institution sociale. Peut-on vraiment accoler à la réalité d'une institution sociale le terme « d'entreprise sociale » ? Quelle réalité ce concept recouvre-t-il ? Est-il vraiment si pertinent de catégoriser une organisation selon ces concepts ? Nous tenterons de donner quelques ébauches de réponse à ces questions.

Si la première partie fait la part belle à la théorie, la deuxième fait place aux acteurs. A la lumière des entretiens réalisés avec les personnes choisies, nous tenterons de faire émerger les aspects saillants de l'avenir de l'institution. Quels sont les enjeux et les défis de demain ? Quels choix opérationnels faudra-t-il faire ? Quels sont les aspects à développer dans le futur pour pérenniser l'organisation ? C'est aussi dans cette partie que nous poserons la question des compétences managériales et stratégiques nécessaires à la conduite d'une telle organisation aux défis multiples, rattachant ainsi cette étude aux apports de la formation.

Dans la troisième et dernière partie enfin, nous dresserons un bref bilan de la démarche de recherche et tenterons d'en définir les limites et d'en dégager quelques perspectives pour le futur.

## II. CONTEXTES ET CONCEPTS

Cette partie a pour but de décrire les contextes de cette démarche de recherche et les concepts d'entreprise sociale/entrepreneuriat social. Elle est centrale dans la mesure où elle doit permettre d'arrimer la problématique à de solides socles.

Nous décrirons tout d'abord le contexte interne, c'est-à-dire tout ce qui concerne la Fondation Saint-Hubert. Nous mettrons en lumière son organisation, son fonctionnement et ses particularités, notamment dans le contexte institutionnel valaisan. Nous exposerons ensuite les contextes externes à la Fondation. Les aspects de politique sociale et de cadre juridique, tant fédéraux que cantonaux, les contingences d'ordre économique et la variabilité de la population que la Fondation est amenée à prendre en charge sont autant de contextes en mouvance qui viennent questionner la mission et le sens d'une institution comme la Fondation Saint-Hubert et qui contribuent bon gré mal gré à la redéfinition permanente, sinon du cœur de sa mission, en tout cas des contours de son fonctionnement. Nous soumettrons enfin la Fondation Saint-Hubert à l'épreuve du concept de l'entreprise sociale.

## A. CONTEXTE INTERNE : LA FONDATION FOYERS-ATELIERS SAINT-HUBERT

### 1. Naissance, évolution et gouvernance

Au début des années 1960, soit au lendemain de l'entrée en vigueur de la Loi fédérale sur l'Assurance Invalidité<sup>4</sup>, des ateliers pour personnes handicapées sont créés à Uvrier (banlieue est de Sion), en collaboration avec L'Office Romand d'Intégration Professionnelle pour Personnes Handicapées<sup>5</sup> sous la raison sociale *Centre de Formation Professionnelle et d'Occupation pour Personnes Handicapées*, abrégé CFPOH. L'exploitation de ces ateliers est confiée en 1965 à l'*Association Suisse des Invalides* (ASI, actuellement Procap) puis en 1969 à l'*Association valaisanne d'Aide aux Invalides* (AVAI). Dans ces ateliers, transférés en 1968 à Pont-de-la-Morge (banlieue ouest de Sion), les personnes handicapées sont affectées à des activités de révision et d'étalonnage des compteurs électriques, de sérigraphie et de mécanique.

En parallèle à cette activité de type socioprofessionnel, Monsieur Marcel Hubert, membre de l'*Association Valaisanne des Hospitaliers et Hospitalières de Notre-Dame de Lourdes* (AVHOD), nourrit le projet de créer une maison d'accueil pour personnes handicapées. Gravement malade, Marcel Hubert décède en novembre 1966, non sans avoir confié à son ami Robert Tronchet la responsabilité de pérenniser ce qu'il a tenté de mettre en place depuis plusieurs années. En 1966 et en hommage à Marcel Hubert, Robert Tronchet fonde ainsi la *Fondation Foyer Saint-Hubert*, dont le but est la création et l'exploitation en Valais d'une maison d'accueil pour personnes handicapées.

Le 20 septembre 1974, à la faveur de contacts entre les responsables de ces diverses œuvres est créée la *Fondation Foyers-Ateliers Saint-Hubert*, fondation de droit privé au sens des articles 80 et suivants du Code civil suisse<sup>6</sup>, inscrite au registre du commerce valaisan. Son Acte de fondation en définit les aspects principaux suivants :

Le but de la Fondation est « La réinsertion sociale des personnes handicapées au moyen d'un encadrement et d'une activité professionnelle en ateliers, ainsi que par la mise à disposition d'une structure d'accueil et de vie en foyers ou en appartements. La sphère de la Fondation est limitée au Valais romand »<sup>7</sup>.

En 1975, la Fondation achète et transforme l'usine Bally à la rue de la Blancherie à Sion, avec le consentement des instances officielles (Etat du Valais et Office fédéral des assurances sociales). Dès lors, le développement de la Fondation n'est plus qu'une longue énumération de réalisations élaborées et exploitées dans l'objectif de venir en aide aux personnes dites handicapées<sup>8</sup>.

<sup>4</sup> Loi fédérale sur l'Assurance Invalidité (LAI) du 19 juin 1959 (Etat le 1<sup>er</sup> janvier 2014) ; RS 831.20. Récupéré le 04.01.2014 de <http://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19590131/201401010000/831.20.pdf>

<sup>5</sup> Abrégé ORIPH, actuellement ORIF.

<sup>6</sup> Scyboz G., Gilliéron P.-R., (2008). *Code civil suisse et code des obligations annotés*. Huitième édition mise à jour. Bâle : Helbing Lichtenhahn.

<sup>7</sup> Voir Acte de Fondation de la Fondation Foyers-Ateliers Saint-Hubert. [Document conservé dans les archives privées de la Fondation Saint-Hubert]. Sion, 20 septembre 1974.

<sup>8</sup> Au niveau du secteur professionnel, ouverture successive des centres suivants : Martigny (1976), Noës (1984), Sion Rue de Lausanne (1986); Monthey (1987). En 2003, fusion des ateliers de Sion Rue de Lausanne et Sion Blancherie en une seule et même entité. En 2004, transfert des ateliers mécanique de Noës à Granges. Dès 2007, ouverture d'ateliers dits « éclatés »



Sur le plan de la gouvernance, le Conseil de Fondation est encore aujourd'hui composé de membres de ces Associations fondatrices que sont Procap Valais Romand, l'AVHOD et l'AVAI. En 2013, le Conseil de Fondation était composé de 18 représentants (6 représentants de chacune des trois associations fondatrices), ainsi que du Directeur et du Directeur-adjoint (voix consultatives). Cette composition est donc le signe de la prédominance des aspects historiques sur l'institution.

La Présidence du Conseil est attribuée successivement à un représentant de l'une des trois associations, en fonction d'un tournus connu des membres du Conseil, mais non explicitement formulé dans les statuts. Ainsi, la Fondation Saint-Hubert a connu quatre présidents successifs : M. Jean Faust (1974 – 1981), M. Denis Ballestraz (1981 – 1993), M. Jean-Dominique Cipolla (1993 – 2013) et dès juin 2013, M. Grégoire Luyet, membre par ailleurs de Procap, de l'AVHOD et de l'AVAI. Notons que la Fondation n'a connu que deux Directeurs : M. Maurice Oggier (1974 à 1993) et M. Yvan Rebord (1993, toujours en fonction). M. Jean-Marcel Papilloud, actuel Directeur-adjoint depuis 1975, a suivi quasiment l'ensemble de l'histoire de la Fondation, depuis sa création en 1974. Toujours impliqué sur le plan opérationnel, il est considéré autant en externe (membres du Conseil de Fondation, ancien Président) qu'en interne comme le dépositaire de la mémoire vive de l'institution.

Sur le plan financier, chaque association fondatrice verse aujourd'hui Frs 1'000.- /an à la Fondation Foyers-Ateliers Saint-Hubert, le fond global des associations étant composé d'un peu plus de Frs 100'000.- (valeur au 31.12.2013<sup>9</sup>). Sur le plan organisationnel, le Conseil se réunit une à deux fois par an, afin de discuter des enjeux d'actualité. Sur le plan juridique enfin, chaque membre du Conseil ainsi que le Directeur et le Directeur-adjoint peut engager juridiquement la Fondation, avec signature collective à deux avec le Président ou le Vice-Président.

Les rapports entre le Conseil de Fondation et la Direction sont organisés de la façon suivante : le Conseil a un rôle plutôt honorifique, lié à l'histoire des associations fondatrices. Il défend de manière théorique les droits des personnes handicapées, mais est relativement éloigné des enjeux et défis auxquels l'institution est confrontée. La gestion opérationnelle des affaires est placée *de facto* dans les mains de la Direction, qui a été amenée à devoir gérer également les aspects stratégiques, ce qui pourrait constituer, comme nous le verrons plus loin, un facteur de risques. Deux aspects méritent d'être relevés. D'une part, l'absence de représentants de l'Etat du Valais au sein du Conseil, ce qui pourrait renforcer l'image d'indépendance de la Fondation vis-à-vis du secteur public. Or cette indépendance est purement statutaire : alors que les associations fondatrices assument en effet le 0,02% du financement de l'institution, l'Etat du Valais en assume le tiers, ce qui pose d'emblée les forces en présence. D'autre part, il est à souligner qu'une réforme de la composition du Conseil est en cours, en concertation entre la Direction et le nouveau Président, ce qui peut être perçu comme une évolution bienvenue, pour ne pas dire nécessaire. Cette réforme prévoit en effet de réduire le nombre de membres du Conseil de Fondation afin de gagner en efficience.

---

(c'est-à-dire directement intégrés dans une entreprise du premier marché du travail). Au niveau du secteur hébergement : Sion (1979), Sierre (1991), Martigny (1995)

<sup>9</sup> Voir le Rapport annuel 2013 de la Fondation Foyers-Ateliers Saint-Hubert.

## **2. Population et modèle d'intervention**

Nous l'avons vu, la naissance de la Fondation est intimement liée à la mise en œuvre de la Loi fédérale sur l'Assurance Invalidité. Dès lors, il était naturel que la Fondation tourne son activité vers les personnes au bénéfice de prestations de cette assurance. 50 ans après, elle consacre toujours sa mission aux mêmes bénéficiaires et est reconnue comme telle non seulement par ses partenaires sociaux et financiers, mais par la société valaisanne en général.

Historiquement, les ateliers Saint-Hubert sont plutôt réservés à des personnes qui présentent des handicaps physiques et/ou mentaux légers à moyens et qui ont conservé une capacité de travail résiduelle leur permettant d'œuvrer dans des ateliers protégés de production. Avec le temps et l'augmentation du nombre de problématiques psychiques, les répartitions ont changé, si bien qu'au 31.12.2013, la population prise en charge était répartie en 27% de handicap physique, 43% de handicap mental, 27% de handicap psychique et 3% de handicap sensoriel ou lié à une dépendance<sup>10</sup>. Précisons également que la combinaison de plusieurs handicaps et l'aggravation du degré moyen de handicap complexifient sensiblement l'accompagnement social du public accueilli.

Les conditions de base pour pouvoir accéder aux ateliers éclatés sont triples : être en âge actif (18 à 65 ans), être au bénéfice d'un statut AI (avec ou sans rente) et pouvoir travailler au moins à mi-temps, le temps complet étant de 41 heures/semaine. Chaque bénéficiaire est soumis au Code des Obligations, spécifiquement aux articles 319 et suivants sur le contrat de travail<sup>11</sup>. Ainsi, un contrat de travail de droit privé, établi en bonne et due forme, lie chaque bénéficiaire à la Fondation, considérée comme un employeur. A quelques exceptions près, tous les contrats sont de durée indéterminée.

Le modèle d'intervention de la Fondation est la Valorisation des Rôles Sociaux (VRS). Développée dans les années 1960 par le chercheur Wolf Wolfensberger<sup>12</sup>, la théorie de la valorisation des rôles sociaux a pour origine le principe de normalisation qu'elle est sensée à la fois renforcer et remplacer. Concrètement, cette théorie s'entend par le développement, la mise en valeur, le maintien et la défense de rôles sociaux valorisés pour des personnes - et particulièrement pour celles présentant un risque de dévalorisation sociale - en utilisant le plus possible des moyens culturellement valorisés. Appliquée à l'échelle de la Fondation, cette théorie s'exprime à travers les facteurs d'intégration que sont l'activité professionnelle et la participation citoyenne à la vie de la cité. L'activité professionnelle est exercée dans un environnement proche des normes sociales usuelles ; elle génère des contraintes et des devoirs pour le bénéficiaire, mais offre en contrepartie un revenu sous forme de salaire. A la manière des activités professionnelles exercées dans des ateliers intégrés à la société, les foyers sont également intégrés dans l'espace urbain et propose un encadrement visant l'intégration sociale et non le développement en vase clos.

<sup>10</sup> Ibidem.

<sup>11</sup> Scyboz G., Gilliéron P.-R., (2008). *Code civil suisse et code des obligations annotés*. Huitième édition mise à jour. Bâle : Helbing Lichtenhahn. Notamment Titre dixième : Du contrat de travail.

<sup>12</sup> Wolfensberger W., Thomas S., (1988). *PASSING, Programme d'analyse des systèmes de services, Application des buts de la valorisation des rôles sociaux, Une méthode pour évaluer la qualité des services humains selon le principe de la valorisation des rôles sociaux, Manuel des critères et des mesures de la valorisation des rôles sociaux* (2ème édition). Canada : Les Communications Opell Inc. et L'Institut G. Allan Roeher.

### 3. Ressources

Pour réaliser sa mission de réinsertion, la Fondation dispose de ressources de diverses natures : immobilières et mobilières, financières et humaines.

Au niveau immobilier, la Fondation Saint-Hubert dispose actuellement d'une assise financière confortable puisqu'elle est propriétaire de tous les locaux qu'elle met à disposition de son exploitation. En ce qui concerne les centres d'ateliers, elle dispose de bâtiments idéalement situés dans les quatre principales villes du Valais Romand (Granges près Sierre, Sion, Martigny et Monthey), à proximité des centres névralgiques de communication (notamment transports publics et réseau routier). Les locaux sont spacieux et ont été continuellement modernisés, ce qui leur permet d'assumer leurs activités économiques et sociales de manière optimale. Chaque centre d'atelier dispose d'un espace extérieur conséquent (places de parc, espaces de stockages, quais de chargement et de déchargement), ce qui n'est pas à négliger dans la mesure où ces espaces sont de plus en plus prisés dans les villes et qu'ils constituent par là même une plus-value importante. En ce qui concerne l'hébergement, la Fondation dispose de trois foyers (Sion, Sierre et Martigny), intégrés dans des bâtiments résidentiels et situés à moins de 5 minutes de leurs gares ferroviaires respectives. Construits successivement en 1978 (foyer de Sion), 1991 (foyer de Sierre) et 1995 (foyer de Martigny), ils ont été constamment rénovés et modernisés. Chacun des trois foyers est doublé d'un appartement de 4 ½ pièces, prévu à la base pour le responsable du foyer. Actuellement, ces appartements sont loués à des tiers, mais pourraient être vendus (en cas de besoin urgent de liquidités) ou réaffectés (en cas de créations de nouvelles prestations type « appartement protégé » ou « centre de jour »<sup>13</sup>).

**Schéma 1**  
**Localisation géographique des centres ateliers Saint-Hubert**



<sup>13</sup> Dans le mandat de prestation 2013 entre l'Etat du Valais et la Fondation Saint-Hubert, l'Etat du Valais avait demandé d'étudier la faisabilité de la création d'un centre de jour. Nous avons profité de faire l'analyse de cette demande dans le cadre du module « Projet institutionnel » du Master HES-SO en Direction et Stratégie des institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires 2011-2014. Une des pistes pourrait être la réaffectation de ces appartements en centre de jour. Les structures immobilières étant déjà existantes, cette réaffectation pourrait se faire à moindre coût, le financement étant dévolu avant tout à l'exploitation (pas de subventionnement de l'investissement immobilier).

Au niveau mobilier, la Fondation Saint-Hubert se doit de s'équiper de matériel performant, notamment technique, afin de pouvoir réaliser sa mission et rendre un service qui lui permette de satisfaire la clientèle commerciale faisant appel à ses services. Cet équipement est composé d'un parc machines et d'un parc véhicules. Là aussi, elle peut compter sur l'aide de l'Etat, qui finance les équipements à hauteur de 75% de leur valeur d'achats, montant annuellement plafonné à Frs 300'000.-. Il est à noter que ce ratio a passé, avec la RPT<sup>14</sup> de 40% à 75%.

La Fondation Saint-Hubert jouit donc d'une situation immobilière plus que confortable, pour ne pas dire enviable. Cette situation peut être imputée à deux facteurs.

- D'une part, l'Institution a toujours pu compter sur l'aide financière des organes de subventionnement généreux (Office fédéral des Assurances sociales jusqu'au 31.12.2007 ; Etat du Valais dès le 01.01.2008). Ces organes ont financé par le passé et financent aujourd'hui encore les investissements immobiliers et les équipements, dès que le lien entre l'investissement et la mission sociale est vérifié.
- D'autre part, les qualités intrinsèques de la Direction, parmi lesquelles le dynamisme en matière d'affaires et la rigueur de la gestion, ont permis l'engagement de l'institution dans des projets ambitieux mais bien dimensionnés, en bonne adéquation avec les besoins sociaux et rapidement rentables. Le patrimoine de la Fondation a donc régulièrement crû, ce qui permet à celle-ci, en tout cas sur ce point, d'envisager l'avenir avec une certaine confiance.

Sur le plan financier, une rapide analyse du bilan au 31.12.2013 (voir annexe 1) montre que la Fondation est en parfaite santé. A l'actif, notons un bon degré de liquidité (3,3 millions) permettant de couvrir aisément les dettes à court terme et des actifs immobilisés amortis quasiment dans leur totalité. Au passif, notons que 38% des fonds sont constitués de fonds propres et 23% de fonds étrangers (aucune dette hypothécaire au 31.12.2013) ; les 40% des fonds restant sont constitués de fonds divers (fonds de réserve de l'Etat, fonds de secours et fonds des associations fondatrices). Les bénéfices de l'exploitation, qui apparaissent dans les comptes de passif sous rubrique « Résultat à attribuer » peuvent être attribués, jusqu'à un certain plafond fixé par l'Etat, à un fonds de réserve (nous y reviendrons plus loin). La Fondation, au vu de sa mission sociale, est exonérée de tout impôt.

Sur le plan humain, la Fondation met à disposition 71 places de travail réparties de la manière suivante : une Direction/administration générale composée de 9 personnes (4 membres de Direction et 5 secrétaires), 7 cadres intermédiaires (4 responsables d'ateliers et 3 responsables de foyer), 38 travailleurs sociaux (32 maîtres socioprofessionnels en atelier et 6 éducateurs en foyer) ainsi que 17 personnes affectées à des service de soutien (5 ouvriers affectés uniquement à des tâches de

<sup>14</sup> Arrêté fédéral concernant la réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons (RPT) du 3 octobre 2003 ; RO 2007 5765 (-5772). Récupéré le 04.01.2014 de <http://www.admin.ch/opc/fr/official-compilation/2007/5765.pdf>

production, 3 secrétaires de centres ateliers, 9 personnes dans des tâches de service/intendance). Ces 71 postes constituent un équivalent de 63 postes à plein-temps. Si l'on considère que la Fondation Saint-Hubert a fourni des prestations pour 325 personnes durant l'année 2013, le ratio personnel valide/bénéficiaire est de 63/325, soit 19%. Ce ratio tombe à 13% si l'on ne considère que les travailleurs sociaux. Ces ratios, tout à fait dans la norme des institutions exploitant des ateliers protégés de production, dénotent un degré d'autonomie élevé (mais relatif tout de même) des bénéficiaires. Dans les institutions qui accompagnent des personnes plus lourdement handicapées, ce ratio peut très aisément augmenter pour atteindre, dans certaines institutions prenant en charge des degrés de handicap profond, le 100% (un encadrant pour un bénéficiaire), voire plus. D'un point de vue étatique, la Fondation Saint-Hubert offre donc des prestations pour près d'un tiers des personnes AI bénéficiant de prestations d'institutions sociales valaisannes, au moyen de ressources humaines relativement peu coûteuses, ce qui, dans un contexte politique de restriction comme c'est le cas actuellement, est un avantage pour l'Etat. Nous reviendrons plus loin et de manière plus détaillée sur ces aspects chiffrés.

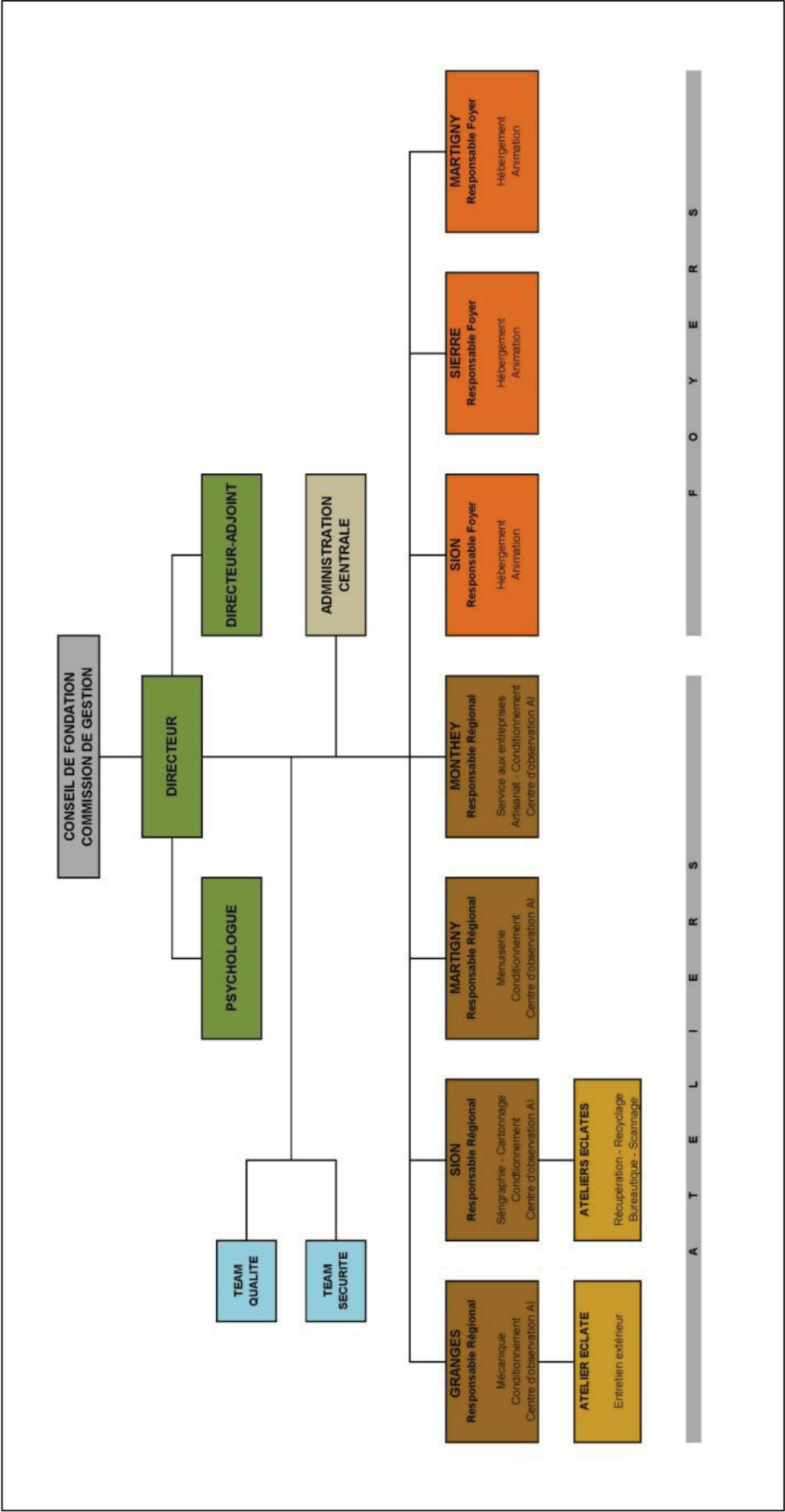
A noter que la Fondation Saint-Hubert a toujours prêté une attention toute particulière à ses ressources humaines. Dès sa création, elle a en effet prévu un poste de psychologue au sein de sa Direction. La psychologue actuellement en charge de ce poste occupe des fonctions de soutien des équipes et de suivi des situations complexes. De plus, la Direction a décidé, en 2008, de créer un poste de Responsable des ressources humaines en tant que tel, afin de renforcer cette fonction occupée jusqu'alors par le Responsable administratif et financier. Cette fonction chapeaute non seulement les fonctions RH (personnel d'encadrement et bénéficiaires), mais contribue au renforcement de l'aspect social de l'institution, non seulement en interne, mais également vis-à-vis de ses partenaires externes.

#### **4. Domaines d'activité stratégique (DAS) <sup>15</sup>**

Dans l'Acte de Fondation de 1974, les associations fondatrices ont jeté les bases des principales activités de l'institution, puisque cet acte évoque déjà l'exploitation d'ateliers protégés et de foyers d'hébergement. Pendant plus de 30 ans, soit de 1974 à 2007, ces deux entités ont constitué les deux domaines d'activité stratégique principaux de la Fondation Saint-Hubert. L'organigramme ci-dessous permet une compréhension rapide et visuelle de l'organisation.

<sup>15</sup> « Un domaine d'activité stratégique, ou DAS, est un concept majeur de la stratégie d'entreprise. Un DAS est une sous-partie d'une organisation à laquelle il est possible d'allouer ou de retirer des ressources de manière indépendante (sans affecter l'activité du reste de l'organisation) et d'assigner une stratégie propre [...] ». (Wikipédia, article Domaine d'activité stratégique, 30.05.2014). Le cours « Management stratégique » dispensé dans le cadre de la 3<sup>ème</sup> année de formation du Master HES en Direction et Stratégie des institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires 2011-2014 a fait la part belle à ces questions.

**Schéma 2**  
**Organigramme de la Fondation Foyers-Ateliers Saint-Hubert**  
(Source : Système Management de la Qualité de la Fondation Saint-Hubert)





Le domaine d'activité stratégique « ateliers protégés » constitue la partie la plus importante de l'activité de la Fondation et ce, depuis le début. Ces ateliers fournissent une activité professionnelle à près de 300 personnes, réparties sur les 4 centres d'ateliers. Au 31 décembre 2013, ce domaine, via les activités économiques, a dégagé près de Frs 6,5 millions de chiffre d'affaires pour un total de charges, pour l'ensemble de la Fondation, de près de Frs 14 millions. Il a généré près de 480'000 heures de travail réalisées par les personnes handicapées. Occupant la majeure partie du personnel d'encadrement, il est le domaine qui mobilise le plus la Direction, tant sa logique économique se rapproche d'une logique de marché, comme nous le verrons plus loin dans cette étude.

Le DAS « foyers » ou « homes » répond quant à lui à une toute autre logique. Il a pour objectif de donner une possibilité d'hébergement à tout bénéficiaire d'atelier qui nécessite, pour des raisons d'autonomie, un encadrement de type socioéducatif. Il met à disposition 37 lits et peut donc potentiellement générer 13'505 nuitées par année (37 x 365 jours/an). Ce domaine a, dans le ménage institutionnel courant, un poids bien moindre que les ateliers protégés, puisqu'il génère environ Frs 985'000.- de produits<sup>16</sup> par an pour un total de charges de près de Frs 1'600'000.- (chiffres au 31.12.2013). Pour autant, il retient une grande partie de l'attention de la Direction car pour être viable aux yeux de l'Etat, il doit être occupé au moins à 90%. Depuis toujours, les taux d'occupation varient entre 95% et 100%. Depuis 2010, ils affichent un taux frisant les 100% et en 2013, le taux d'occupation affichait 100%.

A ces deux DAS est venu s'en rajouter un troisième dès 2004 : les ateliers dits « éclatés ». Ces ateliers, appelés éclatés parce qu'ils sont hors murs institutionnels (par opposition aux ateliers protégés qui eux, sont dans les murs de l'institution), sont des structures intermédiaires entre l'atelier protégé classique et l'entreprise du premier marché. Cette structure a pour objectif de favoriser l'intégration de personnes handicapées, sous contrat de travail la liant à l'institution, au sein d'une entreprise (publique ou privée). Le but visé est que ces personnes puissent quitter le giron institutionnel et décrocher un contrat de travail à durée indéterminée au sein du premier marché de l'emploi. En 2013, la Fondation Saint-Hubert a ainsi donné la possibilité à 15 personnes d'exercer leur compétence au sein d'ateliers éclatés. Elle en a récolté, via les contrats de partenariat avec les entreprises, près de Frs 160'000.- de chiffre d'affaires.

Le développement de ce type de domaine a été largement favorisé par l'Etat du Valais dès 2008, soit depuis le transfert de la responsabilité des institutions de la Confédération aux cantons (nous y reviendrons). Afin d'éviter l'explosion des coûts de financement de potentielles nouvelles structures et de répondre tout de même aux besoins de prise en charge des personnes invalides de plus en plus nombreuses, l'idée était de favoriser le développement de ce type de prestations, attachées à une institution qui en assume la gestion et l'exploitation, sans devoir supporter des coûts d'investissement. Théoriquement, cette politique repose sur deux fondements : l'intensification, par le biais de

<sup>16</sup> Les produits sont composés des recettes des bénéficiaires ou, dit différemment, du montant dont chaque pensionnaire s'acquitte auprès de l'institution pour le service socioéducatif qu'elle lui rend. Une partie du revenu total du bénéficiaire (revenu composé de la rente AI, du salaire versé par l'institution et, au besoin, de prestations complémentaires de l'AI) sert ainsi à couvrir la facture d'hébergement que le bénéficiaire reçoit chaque mois de la part de l'institution. Du point de vue comptable, le bénéficiaire est donc considéré comme un débiteur.

l'institution, des partenariats avec les entreprises publiques et privées à des fins d'insertion et le mécanisme quasi-automatique de basculement des meilleurs potentiels de l'atelier protégé vers l'atelier éclaté, puis vers l'engagement en entreprise. Concrètement et comme nous le verrons, ces deux présupposés ne sont pas aussi évidents que cela.

Ateliers protégés, homes et ateliers éclatés constituent donc les trois DAS principaux de l'institution. Ils bénéficient d'ailleurs d'une comptabilité analytique séparée. Visuellement sur l'organigramme, « ateliers protégés » et « home » apparaissent clairement comme les deux DAS principaux, alors que le DAS « ateliers éclatés », dont les entités sont rattachées hiérarchiquement à certains centres ateliers, n'est pas aussi facilement repérable. Ceci peut s'expliquer par des raisons historiques, les ateliers éclatés ayant été rajoutés aux ateliers protégés au fil du temps.

Il est un quatrième DAS qui n'est pas identifié comme tel, ni par les personnes interrogées en interne ni par l'Etat, mais qui, de par l'importance qu'il revêt en terme de prestations et de chiffre d'affaires, doit pourtant être considéré comme un DAS à part entière : le DAS dit « mandats AI ». Depuis son origine (mais encore davantage depuis l'entrée en vigueur des nouveaux dispositifs législatifs en matière d'invalidité), la Fondation Saint-Hubert s'est positionnée comme une véritable partenaire pour l'Office cantonal AI du Valais. Celui-ci utilise les capacités de l'institution (force productive des ateliers, compétence du personnel d'encadrement) pour évaluer les personnes faisant appel à l'Office AI (rentiers ou non), dans le cadre d'une évaluation socioprofessionnelle (stage allant de 1 à 6 mois, voire plus). Ce domaine présente un double avantage pour l'institution : financièrement, il dégagne un chiffre d'affaires important (env. 1 million de francs en 2013), les mandats étant vendus comme une prestation commerciale de l'institution à l'Office cantonal AI ; humainement, il alimente le réservoir de potentiels bénéficiaires car si la grande partie des personnes qui sont évaluées dans les ateliers regagnent le marché primaire, certains n'ont pas les capacités professionnelles suffisantes et peuvent donc être engagées comme bénéficiaires d'ateliers. Si elles n'ont pas le niveau pour tenir une place sur le marché du travail, ces personnes ont, généralement, de bonnes compétences transférables dans le marché dit protégé.

Ce DAS « mandats AI » est un domaine qui, s'il est placé dans chacun des quatre centres d'ateliers, dépend de la Direction qui lui accorde une attention toute particulière. La Direction gère l'ensemble de l'aspect stratégique : négociation des conditions cadres, élaboration de programmes de stage, suivi administratif (tenue des dossiers, comptabilité et facturation, statistiques), allocation des ressources humaines et matérielles. L'aspect opérationnel est quant à lui assuré par des travailleurs sociaux formés en la matière. Ce domaine possède également sa comptabilité analytique propre.

La Fondation Saint-Hubert est donc organisée en quatre DAS : « ateliers protégés », « homes », « ateliers éclatés » et « mandats AI ». Chacun possède sa comptabilité analytique, son type de financement propre et sa stratégie de Direction. Si les deux premiers domaines apparaissent clairement à l'organigramme, les deux autres sont moins facilement repérables. Tous les quatre retiennent cependant la même attention. On pourrait d'ailleurs imaginer un redécoupage de l'organigramme tenant compte de ces quatre domaines. C'est une idée à retenir.



## 5. Secteurs d'activité économiques

Le domaine d'activité « ateliers protégés » est le DAS phare de l'institution, puisqu'il génère comme nous l'avons vu le 70% du chiffre d'affaires total, donne du travail à 300 personnes et mobilise près des 80% du personnel d'encadrement. Il est important d'aller plus en détail au cœur de ce domaine pour bien comprendre les enjeux qui s'y jouent et qui seront développés plus loin.

Sur le plan stratégique, signalons que l'évolution des secteurs économiques est l'affaire de tous, de la Direction aux responsables régionaux jusqu'aux travailleurs sociaux. La Direction garde les prérogatives en matière de conditions-cadres : études de faisabilité, mise en œuvre de l'activité, négociations des contrats avec les clients, décision de financement des investissements et équipements y relatifs, allocations des ressources humaines, marketing. Les activités sont en perpétuelle évolution. Elles naissent, vivent et meurent au gré de l'évolution des marchés, selon la loi de l'offre et la demande. Alors que certaines activités peuvent être très rentables à un moment donné, elles deviennent parfois déficitaires et il est alors nécessaire de les abandonner. Les décisions d'initier, de maintenir ou d'abandonner une activité économique sont du ressort de la Direction. Le tableau ci-dessous permet de repérer les secteurs d'activités, organisés par centre.

**Tableau 3**  
**Secteurs d'activités économiques du DAS « Ateliers protégés »**

	<b>Ateliers de Granges</b>	<b>Ateliers de Sion</b>	<b>Ateliers de Martigny</b>	<b>Ateliers de Monthey</b>
<b>Type d'activités économiques</b>	Mécanique	Cartonnage	Menuiserie	Services aux entreprises
	Gravure	Sérigraphie	Conditionnement	Artisanat
	Révision et sondage de compteurs	Conditionnement	Messageries	Messageries
	Messageries	Couture		
		Numérisation		
		Messageries		

*Le centre de Granges, proche des activités mécaniques du bassin métallurgique sierrois, exploite un atelier mécanique complet. Le centre de Martigny s'est de tout temps spécialisé dans le domaine de la menuiserie, notamment la fabrication des coffrets pour emballages. Le centre de Sion, le plus ancien et le plus grand des 4 centres d'ateliers, réalise la majeure partie de son activité dans les domaines de la sérigraphie, du conditionnement, du cartonnage, de la couture et de la numérisation de documents; avec le temps, la partie conditionnement, qui convient particulièrement bien aux bénéficiaires vu les compétences requises, prend le dessus en termes de volume d'activité. Le centre de Monthey est quant à lui divisé en deux départements : le secteur artisanal (céramique et bois tourné) et le service aux entreprises. Un département se retrouve dans chacun des quatre centres, le département dits « messageries ». C'est dans ces ateliers que se préparent les assemblages de prospectus publicitaires qui sont distribués, par poste ou par une entreprise de distribution, dans tout le Valais romand.*

Sur le plan opérationnel, la gestion des activités est de la compétence des responsables de centres et des travailleurs sociaux. Ces derniers sont, pour la grande majorité, titulaire d'une formation professionnelle dans le domaine (mécanique, menuiserie, métier du bâtiment, etc), qu'ils ont complétée, pour certains, par un diplôme de maître socioprofessionnel. Ils détiennent donc des compétences purement techniques, plutôt proches de celles d'un chef d'atelier, leur permettant de gérer la complexité d'un atelier de production, alliées à des compétences sociales qui doivent leurs

permettre de gérer un groupe de personnes aux compétences socioprofessionnelles limitées par un handicap. En 2013, le taux de travailleurs sociaux formés était de 70%<sup>17</sup>.

Sur le plan financier, ces secteurs d'activité font l'objet d'une statistique mensuelle de la facturation. Distribuée à l'interne à fréquence mensuelle, cette statistique permet aux responsables des centres de connaître l'état des travaux facturés par secteur, en comparaison avec les années précédentes et de pouvoir mesurer exactement, mois par mois, l'état de la marche générale des affaires. Une statistique trimestrielle indique la rentabilité par centre de coût<sup>18</sup>. Encore plus capitale que le chiffre d'affaires, elle permet de connaître l'état de la rentabilité de l'institution avant et après subvention. Statistiques du chiffre d'affaires par secteur d'activité économique et de la rentabilité par centre de coût sont les deux indicateurs principaux permettant de mesurer l'activité économique de l'institution.

Comme l'illustre le tableau 3 ci-dessus, les secteurs économiques sont nombreux. Ils suivent des découpages qui ne sont pas forcément compréhensibles de l'extérieur, mais qui correspondent à l'histoire de l'institution ainsi qu'aux fluctuations dues au développement des partenariats avec l'économie et aux opportunités de développement. Au sein des ateliers se développent une quantité d'activités différentes, au gré des partenariats et des demandes des clients. Ainsi et sur l'ensemble des activités, la Fondation Saint-Hubert compte aujourd'hui près de 750 clients (environ 250 clients réguliers et, en 2013, près de 500 clients occasionnels). La gestion commerciale est donc de même nature que celle d'une entreprise du premier marché du travail, avec des tâches de gestion économique (gestion de la facturation et suivi du contentieux, gestion des fournisseurs, gestion de la paie et des RH, comptabilité financière et analytique, statistiques et boucllements) auxquelles s'ajoutent des tâches spécifiques liées à la gestion d'une institution (notamment la gestion des aspects liés au mandat de prestation).

Si nous examinons les activités sous l'angle de leur nature, indépendamment de leur répartition géographique dans les ateliers, nous pouvons les classer en quatre catégories distinctes :

1. Les **activités artisanales**. La céramique et le tournage sur bois sont les seules activités artisanales exploitées par la Fondation Saint-Hubert. Etonnamment, le grand public connaît souvent les ateliers Saint-Hubert pour ces activités, bien qu'elles ne constituent que le 5% du chiffre d'affaires. Indéniablement, elles ont donc valeur de carte de visite.
2. Les **activités de sous-traitance industrielle**. Comme leur nom l'indique, ce sont des activités qui sont réalisées en partenariat avec l'industrie, qui confie aux ateliers certains travaux qu'elle ne veut ou ne peut réaliser par elle-même. La production de moyennes à grandes séries dans les secteurs mécanique, menuiserie, cartonnage ou sérigraphie répondent à cette catégorie d'activités.

<sup>17</sup> En Valais et au contraire d'autres cantons, il n'y a pour l'instant pas d'exigence de la part de l'Etat en matière de quota minimum de personnel formé.

<sup>18</sup> Sur le plan de la comptabilité analytique, l'institution est divisée en 7 centres de coût : Ateliers de Granges, Ateliers de Sion, Ateliers de Martigny, Ateliers de Monthey, Homes, Ateliers éclatés et Mandats AI.

3. Les **activités de niche**. Ce sont des activités qui sont souvent recherchées par les ateliers. La Fondation Saint-Hubert occupe volontiers des marchés que l'industrie délaisse, par manque d'intérêts économiques ; avec le temps, elle y a acquis de véritables savoir-faire et s'est bien souvent équipée pour pouvoir réaliser ces activités. On peut classer dans cette catégorie des activités réalisées en moyenne série telles que boîtes d'archives ou produits d'emballages, assemblage publicitaires, produits de sérigraphie et de tampographie, gravure, coffrets-bois pour l'outillage d'horlogerie, caisserie pour l'industrie viticole, etc.
4. Les activités de **services aux entreprises ou aux administrations**. Ce sont des activités qui ne nécessitent aucune matière première et peu d'équipements. Il s'agit bien souvent d'activités de conditionnement (pour des entreprises privées mais également des administrations), d'assemblages de matériels (petits montages électriques par exemple) ou de services (nettoyage et entretiens de produits, numérisation de documents pour les administrations).

Les prix sont fixés selon le principe du prix de revient. En fonction de la balance entre les charges et le prix facturé, le responsable de secteur, en accord avec sa hiérarchie, décide de réaliser le travail. Pour qu'une activité soit intéressante, il faut qu'elle soit à la fois rentable et que sa réalisation puisse être attribuée aux bénéficiaires, sans nécessiter de compétences techniques trop élaborées. Les petits contrats sont de la responsabilité du MSP et de son supérieur. Les contrats qui dépassent un certain montant ou un certain volume sont gérés par la Direction.

Deux règles de base sont respectées par la Fondation Saint-Hubert en matière économique. D'une part, l'institution cherche à trouver sa place sur le marché non pas comme concurrent, mais comme partenaire. D'autre part, et cela peut être considéré comme un corollaire au premier aspect, les ateliers s'interdisent de pratiquer le dumping en matière de prix. Sans le respect de ces deux règles de base, la Fondation ne pourrait guère se positionner comme un partenaire économique crédible et fiable, ce qu'elle est devenue pourtant au fil du temps et à force de persévérance.

Que disent les chiffres ? Nous verrons plus loin dans ce travail les enjeux qui se jouent autour de cette activité d'ordre économique. Sans pour autant aller dans les détails, plusieurs tendances peuvent d'emblée être dégagées, sur la base des indicateurs de chiffre d'affaires, de rentabilité et de boucllements annuels.

- **Les activités économiques subissent l'assaut des fluctuations économiques selon les règles des marchés capitalistes**. Ainsi, en fonction des fluctuations de l'économie, le chiffre d'affaires des ateliers peut varier de l'ordre de 20%.

- **Les activités économiques les plus intéressantes sur le plan financier sont les activités qui ne nécessitent pas de matière première.** Les activités de services aux entreprises (essentiellement les activités de conditionnement) sont ainsi globalement bénéficiaires.
- **Les clients externes issus des administrations publiques sont plus fiables et plus rentables que les clients externes privés.**
- **Plus un centre est grand et monostructurel<sup>19</sup>, moins il est déficitaire.** Le centre de Sion compense la grande diversification de ses activités par sa grande taille alors que le centre de Granges, de taille moyenne, travaille exclusivement sur des activités mécaniques et peut ainsi tirer son épingle du jeu sur le plan financier. Tous les deux sont rentables après subvention. En revanche, les centres de Monthey et de Martigny, plus petits, ne sont pas rentables après subvention, bien que le centre de Martigny soit de type monostructurel.

Après avoir fait le tour des aspects internes à l'institution, voyons les contingences externes qui délimitent son contour.

---

<sup>19</sup> Un centre est monostructurel si une activité, de par sa taille, prend largement le dessus (selon des indicateurs de place, de volume d'activité, de nombre de bénéficiaires affectés et de chiffre d'affaires) sur les activités annexes du même centre.

## B. CONTEXTES EXTERNES

Pour pouvoir appréhender correctement les enjeux et défis du futur, il importe de bien comprendre les contextes dans lesquels la Fondation Saint-Hubert évolue. Nous retenons trois contextes : le contexte politique et législatif, le contexte économique et le contexte que nous appelons social, c'est-à-dire ce qui concerne l'évolution de la population.

### 1. Contexte législatif et politique

#### a. Aspects législatifs

La Fondation Saint-Hubert développe son activité dans un cadre légal cantonal et fédéral. Au niveau cantonal, citons principalement la Loi cantonale du 9 juin 2004 sur le frein aux dépenses et à l'endettement<sup>20</sup>, la Loi cantonale du 31 janvier 1991 sur l'intégration des personnes handicapées<sup>21</sup> et l'Ordonnance cantonale du 11 juin 2003 sur les marchés publics<sup>22</sup>.

Il faut cependant préciser que ce sont les lois fédérales qui régissent de manière beaucoup plus spécifique et ciblée l'activité de l'institution et son rôle dans le dispositif institutionnel valaisan, raison pour laquelle nous nous y attardons plus longuement. Les trois dispositifs législatifs fédéraux sont les suivants :

- la Loi fédérale du 19 juin 1959 sur l'Assurance Invalidité (LAI)<sup>23</sup>
- l'Arrêté fédéral concernant la réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons du 3 octobre 2003 (RPT)<sup>24</sup>
- la Loi fédérale du 6 octobre 2006 sur les institutions destinées à promouvoir l'intégration des personnes invalides (LIPPI)<sup>25</sup>.

#### **Loi fédérale du 19 juin 1959 sur l'assurance invalidité (LAI)**

La loi fédérale du 19 juin 1959 sur l'assurance invalidité est la plus ancienne des trois lois. Cette loi se décline en deux axes : elle définit d'une part les conditions-cadres du financement des institutions sociales AI et, d'autre part, les critères d'octroi des prestations de cette assurance au niveau individuel<sup>26</sup>.

<sup>20</sup> Loi sur le frein aux dépenses et à l'endettement du 9 juin 2004 ; 612.1

Récupéré le 04.01.2014 de [http://apps.vs.ch/legxml/site/laws\\_pdf.php?ID=389&MODE=2](http://apps.vs.ch/legxml/site/laws_pdf.php?ID=389&MODE=2)

<sup>21</sup> Loi sur l'intégration des personnes handicapées du 31 janvier 1991 ; 850.6

Récupéré le 04.01.2014 de [http://apps.vs.ch/legxml/site/laws\\_pdf.php?ID=600&MODE=2](http://apps.vs.ch/legxml/site/laws_pdf.php?ID=600&MODE=2)

<sup>22</sup> Ordonnance sur les marchés publics du 11 juin 2003 ; 726.100.

Récupéré le 04.01.2014 de [http://apps.vs.ch/legxml/site/laws\\_pdf.php?ID=459&MODE=2](http://apps.vs.ch/legxml/site/laws_pdf.php?ID=459&MODE=2)

<sup>23</sup> Loi fédérale sur l'Assurance Invalidité (LAI) du 19 juin 1959 (Etat le 1<sup>er</sup> janvier 2014) ; RS 831.20.

Récupéré le 04.01.2014 de <http://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19590131/201401010000/831.20.pdf>

<sup>24</sup> Arrêté fédéral concernant la réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons (RPT) du 3 octobre 2003 ; RO 2007 5765 (-5772)

Récupéré le 04.01.2014 de <http://www.admin.ch/opc/fr/official-compilation/2007/5765.pdf>

<sup>25</sup> Loi fédérale sur les institutions destinées à promouvoir l'intégration des personnes invalides (LIPPI) du 6 octobre 2006 (Etat le 1<sup>er</sup> janvier 2008) ; RS 831.26

Récupéré le 04.01.2014 de <http://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20051694/200801010000/831.26.pdf>

<sup>26</sup> Au sujet de l'évolution de la LAI, nous nous référons notamment au page 3 à 7 du Rapport de planification 2012-2016 de l'Etat du Valais. Etat du Valais, Département de la santé, des affaires sociales et de la culture (DSSC), Service de l'Action

Au niveau de leur développement et durant les années 1960 à 1990, les institutions sociales bénéficient d'une situation maîtrisée. L'Office fédéral des Assurances Sociales (OFAS), chargé notamment de la mise en œuvre de la LAI, octroie des subventions aux institutions sociales (construction, agrandissement et rénovation), dans les domaines homes, centres de jour et ateliers protégés. Durant cette période de « vaches grasses », la courbe des subventions suit allègrement celle des besoins.

Sous l'angle des bénéficiaires, la loi place au centre de son message, dès 1959, le principe selon lequel « la réadaptation prime la rente ». Toute personne faisant appel à cette assurance doit pouvoir trouver, avec l'aide de l'AI, une solution de réadaptation lui permettant de regagner le marché primaire de l'emploi. Or, ce principe ne s'exprime pas forcément dans toute sa dimension entre 1960 et 1990. En effet, une majorité des personnes accusant une péjoration de leur état de santé perçoivent une rente d'invalidité et bénéficient de l'offre institutionnelle que l'OFAS finance afin de répondre à leurs besoins sociaux, le tout sans regagner forcément le marché libre de l'emploi. Entre le principe et la réalité, un fort décalage existe donc. La crise du début des années 1990 et son lot de conséquences (récession économique, explosion du chômage, précarisation des publics en rupture) modifie très sérieusement cet état de stabilité. Dès 1990, l'Assurance Invalidité commence à s'endetter. Alors qu'elle est encore bénéficiaire en 1990, le montant de sa dette s'élève, en 1996, à 11 milliards de francs, si bien qu'il devient urgent de redresser la barre avant de voir le navire de l'AI s'endetter inexorablement.

Pour ce faire, une série de mesures sont mises en place, déployées progressivement entre 1995 et 2010. Première conséquence de ce changement de cap, les institutions voient leur subventionnement drastiquement baisser. Via un plan d'allègement budgétaire (appelé PAB03), la Confédération réduit de 218 millions de francs son subventionnement aux institutions (10% du budget total des subventions OFAS aux institutions spécialisées) par un double mécanisme : le plafonnement de l'augmentation des subventions à 1.5%/an et la limitation du nombre de places d'hébergement et d'occupation. Deuxième conséquence, la LAI remet fondamentalement au centre de son action le principe premier de son message selon laquelle « la réadaptation prime la rente ». Par le biais de ses 5<sup>ème</sup> et 6<sup>ème</sup> révisions<sup>27</sup>, l'AI se donne ainsi les moyens de remettre les personnes invalides dans le premier marché du travail, les institutions ne devant servir qu'aux personnes ne pouvant absolument pas rejoindre l'économie libre. D'autres mesures sont également mises en place, notamment l'augmentation transitoire du taux de TVA de 7,6% à 8%, l'augmentation des taux de cotisation salariale et la séparation des fonds de compensation entre AVS et AI, ce qui évite ainsi de plonger les deux assurances dans le gouffre financier en cas de faillite d'une des deux assurances.

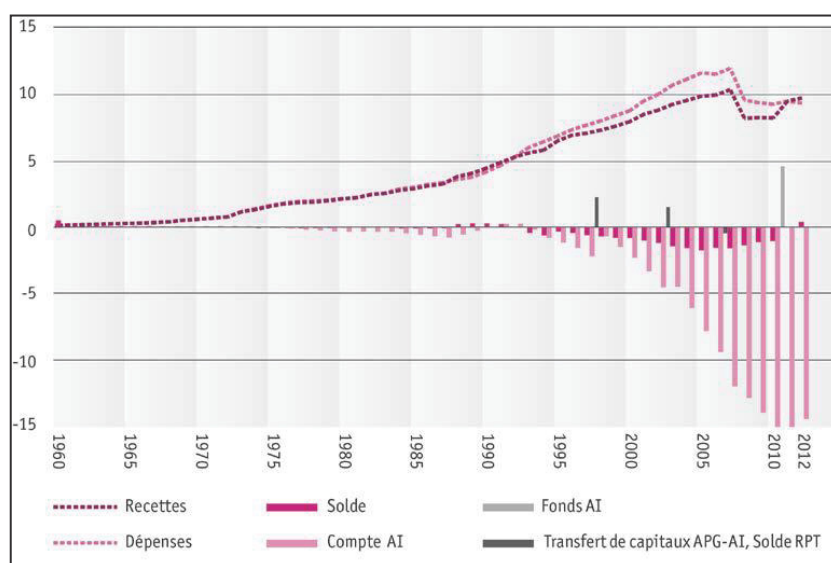
---

Sociale (SAS), *Rapport de planification. Evaluation des besoins et planification de l'offre en institution pour personnes en situation de handicap, de dépendance ou de précarité sociale. Période 2012-2016*. Sion. Mars 2013.

<sup>27</sup> La 5<sup>ème</sup> révision de l'AI prévoyait un catalogue de mesures visant à éviter que les problèmes de santé n'aboutissent à une invalidité totale. Dans ce catalogue, on trouve notamment la détection et l'intervention précoce et les mesures de réinsertion. Quant à la 6<sup>ème</sup> révision, elle se décline en 2 volets : le volet 6a, entré en vigueur en janvier 2014, renforce les mesures de la 5<sup>ème</sup> révision. Le volet 6b, qui a été refusé par les Chambres fédérales, avait notamment pour objectif de supprimer les paliers historiques des niveaux de rente (quart de rente, demi-rente, trois-quarts de rente et rente entière) au profit d'un système de rente linéaire basé sur le taux d'invalidité réel et de faire passer de 70% à 80% le degré d'invalidité donnant droit à une rente entière.

**Graphique 4**  
**Evolution des finances de l'AI de 1960 à 2012**

(Source : Confédération suisse, Département Fédéral de l'Intérieur DFI. Office fédéral des assurances sociales OFAS.  
*Statistique de la sécurité sociale. Statistique de l'AI 2012*).  
[Axe vertical : milliards de Frs ; axe horizontal : année]



**Tableau 5**

**Evolution du nombre d'invalides bénéficiaires de rente AI en Suisse et en Valais de 2004 à 2012**

(Source : Confédération suisse, Département Fédéral de l'Intérieur DFI. Office fédéral des assurances sociales OFAS.  
*Statistique de la sécurité sociale. Statistique de l'AI 2012 – Tableaux détaillés*)

Entité	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Valais	9'785	10'129	10'035	9'976	9'857	9'824	9'700	9'671	9'598
Suisse	243'657	251'828	249'657	248'262	246'888	244'117	240'905	238'333	234'827

Commentaire graphique 4 et tableau 5 :

Les mesures mises en place dès 2004 produisent leur effet dans les années qui suivent. Sur le plan financier (voir graphique), on constate que les dépenses baissent dès 2006 ; le déficit du compte, qui continue à se creuser jusqu'en 2011, se réduit dès 2012. Sur le plan des bénéficiaires (voir tableau), la courbe du nombre de personnes bénéficiaires de rentes, qui atteint un pic en 2005 tant sur le plan fédéral que cantonal, baisse de façon régulière depuis lors.

L'AI a donc connu, en près de 55 ans, deux périodes franchement distinctes : une période faste (1960 – 1990) et une période de restrictions (1990 à aujourd'hui). Immanquablement, cette articulation a produit de sérieux effets sur les institutions. La Fondation Saint-Hubert, née sur les fondements de la LAI, n'échappe pas aux conséquences de ces soubresauts, comme nous le verrons plus loin.

### Réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons (RPT)

Parallèlement à l'évolution de la LAI se met en place, dès le début des années 2000, un énorme chantier visant à remettre le principe de subsidiarité<sup>28</sup> au centre du fédéralisme. C'est ce que la réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons (RPT) a pour ambition de mettre en œuvre, redonnant aux Etats souverains que sont les cantons la responsabilité de gérer les affaires qui sont considérées de leur compétence. C'est ainsi

<sup>28</sup> « Le principe de subsidiarité est une maxime politique et sociale selon laquelle la responsabilité d'une action publique, lorsqu'elle est nécessaire, doit être allouée à la plus petite entité capable de résoudre le problème d'elle-même ». (Wikipédia, article Subsidiarité, 30.05.2014)



que les cantons héritent notamment de la gouvernance des institutions sociales, jusqu'alors placées sous la coupe de la Confédération. Ce transfert de charge a de grosses conséquences pour l'Etat du Valais, notamment pour le Département en charge des affaires sociales et son Service de l'Action Sociale.

La RPT entre en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2008. La Confédération octroie cependant une période transitoire de 3 ans, de 2008 à 2011, qui doit servir d'amortisseur à ce brutal changement de paradigme. Durant cette période, la stratégie du Service de l'Action Sociale se déploie autour de trois axes : finaliser les projets de construction décidés avant l'entrée en vigueur de la RPT, finaliser le plan stratégique cantonal et développer des offres ambulatoires complémentaires à l'offre résidentielle en partenariat avec les institutions intéressées. Les quelques chiffres ci-dessous donnent la mesure de l'impact de la RPT sur le dispositif des institutions sociales valaisannes :

**Tableau 6**  
**Evolution comparée des charges, des subventions et des places en institutions sociales valaisannes (2002 – 2013)**

(Source : Etat du Valais, Service de l'Action Sociale. [Données transmises par M. Frédéric Pralong, collaborateur économique] ; Rapports de gestion de la Fondation St-Hubert 2002, 2006, 2010 et 2013)

N° ligne	Type de données	2002	2006	2010	2013 (Budget)
1	Total des charges des institutions sociales valaisannes (en mio Frs) <sup>29</sup>	73.6	80.5	110	156.3
2	Charges de la Fondation Saint-Hubert (en mio Frs)	11.6	11.9	13.2	14
3	Part des charges de la Fondation Saint-Hubert en relation avec les charges des institutions sociales valaisannes (en %)	15.7%	14.7%	12%	8.9%
4	Total des subv. cantonales aux institutions valaisannes (en mio Frs)	5.5	6.8	67.5	86.5
5	Subvention cantonale à la Fondation Saint-Hubert (en mio Frs)	4.6	3.6	4.5	5.6
6	Part de la subvention cantonale octroyée à la Fondation Saint-Hubert (en %)			6.6%	6.4%
7	Nbre de places en institutions valaisannes (hébergement et occupation)	1'717	1'855	2'001	2'500
8	Nbre de places à la Fondation Saint-Hubert	317	317	322	327
9	Part du nbre de places à la Fondation Saint-Hubert en rapport aux places en institutions valaisannes totales (en %)	18.5%	17%	16%	13%

#### Commentaire

Le tableau ci-dessus met tout d'abord en exergue une progression linéaire des charges des institutions entre 2002 et 2013 (ligne 1) et donne la mesure de cette charge supplémentaire que l'Etat doit gérer depuis l'entrée en vigueur de la RPT (ligne 4) ; entre 2007 et 2008, l'Etat du Valais hérite, de la part de la Confédération, de la gestion des institutions sociales (impact : + 57 millions)

Le tableau met ensuite en évidence la place de la Fondation Saint-Hubert, sous l'angle financier, dans le dispositif des institutions cantonales valaisannes. Alors que les charges de la Fondation Saint-Hubert progressent de 20% entre 2002 et 2013 (ligne 2), le total des charges des institutions progresse de plus de 110% pour la même période (ligne 1), ce qui s'explique notamment par le financement de nouvelles structures dues à l'augmentation des besoins. La subvention accordée à la Fondation Saint-Hubert reste très stable, la faible variabilité s'expliquant notamment par les variations de conjoncture économique.

Enfin, on peut noter que si la Fondation Saint-Hubert gère en 2013 le 13% des places à disposition des institutions valaisannes (ligne 9), elle reçoit pour ce faire une subvention de 5.6 millions, soit le 6.4% des subventions accordées à l'ensemble des subventions cantonales pour les institutions (ligne 6). Ceci peut s'expliquer par plusieurs facteurs, notamment la part importante de la production des ateliers (qui réduit la part de déficit) et, ce qui est plus difficile à mesurer, une gestion de l'institution très proche de l'entreprise, qui allège le déficit et, par voie de conséquence, la contribution de l'Etat en matière de subventions.

<sup>29</sup> Les institutions prises en compte sont au nombre de dix-huit : Addiction Valais, Manus, Ateliers du Rhône, CAAD, EMERA, Service Social Handicap, Fondation Chez Paou, Fondation Domus, FOVAHM, FRSA, Fux Campagna, Insieme Oberwallis, Stiftung Tanja, La Castalie, Schlosshotel Leuk, St-Josef, Fondation Valais de Cœur, Fondation Foyers-Ateliers Saint-Hubert.



**Loi fédérale du 6 octobre 2006 sur les institutions destinées à promouvoir l'intégration des personnes invalides (LIPPI)**

La RPT consiste déjà en une contrainte de taille. La Loi fédérale du 6 octobre 2006 sur les institutions destinées à promouvoir l'intégration des personnes invalides (LIPPI) vient encore corseter davantage la gestion des affaires sociales incombant, dès 2008, aux cantons. Pouvant être considérée comme un corollaire de la RPT, cette loi définit les compétences et obligations des cantons en matière sociale, spécifiquement pour le domaine AI. Elle charge notamment chaque canton de trouver une solution adéquate à toute personne au bénéfice d'un statut AI qui lui adresse une demande de prestations dans le domaine. Une feuille de route appelée plan stratégique, sur laquelle nous reviendrons plus loin, donne une réponse opérationnelle à cette exigence législative.

LAI, RPT et LIPPI forment le cadre législatif dans lequel les institutions, dont la Fondation Saint-Hubert, évoluent désormais. A travers le temps et comme nous avons pu le constater, ce cadre a produit deux effets majeurs. Il a premièrement réglementé et contraint le domaine des personnes handicapées, dès 1990 avec le revirement de la LAI d'une part et dès 2000 avec les entrées en vigueur de la RPT et la LIPPI d'autre part. Deuxièmement, il a très largement contribué à rapprocher les institutions des élus et des fonctionnaires cantonaux, alors que les interlocuteurs principaux des institutions étaient, jusqu'en 2008, les lointains fonctionnaires fédéraux. Cette proximité redéfinit de fond en comble les rapports de collaboration et de tension entre les institutions et les organes politiques responsables.

A l'intérieur de ce cadre législatif se tissent une multitude de liens qui s'enchevêtrent et complexifient la gestion des institutions sociales. En dépit de cette complexité et au travers des couches fédérales et cantonales successives se trame une volonté clairement affirmée : la maîtrise des dispositifs sociaux, autant dans la gestion à court terme que dans la planification à moyen et long terme. L'offre institutionnelle, à laquelle la Fondation Saint-Hubert contribue pour une toute petite part, doit être considérée avant tout comme le bras opérationnel de cette politique sociale suisse au service des personnes invalides.

**b. Aspects politiques**

Les institutions sociales valaisannes sont placées sous la houlette du Service de l'Action Sociale (SAS), l'un des douze services du Département de la Santé, des Affaires sociales et de la Culture (DSSC), département dirigé en 2013 par la conseillère d'Etat socialiste Esther Waeber-Kalbermatten, première femme à accéder au pouvoir exécutif valaisan. La gestion financière des institutions est très clairement contrainte par le dispositif du double frein à l'endettement et aux dépenses (cité plus haut dans la partie « aspects législatifs »).

Ce Service de l'Action Sociale, dirigé par M. Simon Darioli jusqu'au 31.12.2013, a pour mission de mettre en œuvre et d'améliorer les dispositifs cantonaux suivants : aide sociale, aide aux personnes relevant du domaine de l'asile, aide aux victimes d'infraction, avances sur pensions alimentaires,

planification, subventionnement et surveillance des institutions à but social et des personnes vivant avec un handicap. Pour mener à bien cette mission, Le SAS dispose de trois offices : l'office de coordination des prestations sociales (OCPS), l'office de recouvrement et d'avance des pensions alimentaires (ORAPA) et l'office de coordination des institutions sociales (OCIS).

Dans le domaine de l'invalidité, domaine que le dernier de ces trois offices pilote, le Valais compte en 2008 près de 10'000<sup>30</sup> personnes adultes au bénéfice d'une rente. Les quelques 1000 personnes nécessitant un encadrement sont prises en charge par une vingtaine d'institutions sociales, chacune des personnes nécessiteuses pouvant solliciter plusieurs places simultanément (par exemple une place en atelier protégé et une place en home).

Jusqu'en 2008, ces institutions sont pilotées et surtout financées en grande partie par la Confédération, à travers un subventionnement de type plutôt linéaire, sur le modèle de la couverture de déficit. Dès l'entrée en vigueur de la RPT, l'Etat doit se donner les moyens de sa politique. Il élabore pour ce faire deux documents de base : le Plan stratégique et le Rapport de planification 2012-2016.

### c. Le Plan stratégique<sup>31</sup> et le Rapport de planification 2012-2016<sup>32</sup>

#### **Plan stratégique**

Ce plan stratégique, élaboré par le Service de l'Action Sociale, est un document construit dans une démarche de partenariat avec les autres cantons, notamment à travers les deux groupes de travail que sont le Groupement des services de l'action et d'aide sociales des cantons romands, de Berne et du Tessin (GRAS) et la Conférence latine des affaires sanitaires et sociales (CLASS). Tous les cantons étant soumis à la RPT et à la LIPPI, chacun se doit de se doter en effet d'un plan stratégique ; cette démarche s'élabore dans une perspective intercantonale, bien que chaque canton demeure souverain en la matière.

Le Plan stratégique valaisan définit notamment les cinq axes suivants : 1. La planification de l'offre du point de vue quantitatif et qualitatif ; 2. La procédure applicable aux analyses périodiques des besoins ; 3. Le mode de collaboration avec les institutions ; 4. Les bases de financement ; 5. Le mode de coopération intercantonal.

L'objectif ici n'est pas d'exposer les détails de ce Plan stratégique. Nous relevons cependant trois aspects concrets qui doivent être considérés non seulement comme des outils opérationnels pour le canton mais également comme des outils de pilotage, permettant la mise en œuvre d'un dispositif coordonné dont le canton doit garder la maîtrise : le Centre d'Indication et de Suivi (CIS), le système d'information centralisé Valogis et le financement par le biais du mandat de prestation.

<sup>30</sup> Le nombre est tiré du Plan stratégique (voir référence note de bas de page suivante).

<sup>31</sup> Etat du Valais, Département de la sécurité, des affaires sociales et de l'intégration (DSSI), Service de l'Action Sociale (SAS), *Politique valaisanne en faveur des personnes en situation de handicap : plan stratégique*, Sion. Février 2010.

<sup>32</sup> Etat du Valais, Département de la santé, des affaires sociales et de la culture (DSSC), Service de l'Action Sociale (SAS), *Rapport de planification. Evaluation des besoins et planification de l'offre en institution pour personnes en situation de handicap, de dépendance ou de précarité sociale. Période 2012-2016*. Sion. Mars 2013.

### *Le Centre d'Indication et de suivi (CIS)*

La mise en réseau des acteurs de la politique sanitaire et sociale valaisanne est construite sur un principe fondamental, celui de la primauté de la personne handicapée et de ses besoins. Dans cette optique, les ressources institutionnelles sont des outils au service de ce principe. Ainsi, toute personne sollicitant une réponse pour la couverture de ses besoins est évaluée par un service compétent, le Service social handicap (SSH). Ce service soumet le dossier à une chambre de décision, le Centre d'Indication et de Suivi (CIS) qui indique la solution institutionnelle la plus adaptée, sur la base des recommandations dudit service. L'institution désignée a alors pour mission d'intégrer cette personne (sans pour autant en être contrainte). A fréquence définie, le placement est réévalué sous l'angle de la satisfaction de la personne handicapée. Par ce système de guichet unique, l'Etat garde un œil sur le suivi de la trajectoire du bénéficiaire et répond aux exigences de la LIPPI.

### *Le système d'information centralisé Valogis*

La gestion de la politique valaisanne en faveur des personnes handicapées passe par la mise en place d'un outil d'information performant. Pour ce faire, l'Etat du Valais attribue en 2007 un mandat de réalisation d'un système d'information à une entreprise informatique romande. Ce logiciel, connu aujourd'hui sous l'appellation VALOGIS, couvre le domaine des institutions pour personnes handicapées, le domaine de l'enseignement spécialisé et le domaine des mineurs. Il a pour objectif de réunir sur une seule base de données les informations nécessaires au suivi des trajectoires individuelles, à la gestion des institutions ambulatoires et au pilotage des dispositifs cantonaux. VALOGIS connaît depuis 2007 bien des difficultés dont il n'y a pas lieu ici de faire l'exposé détaillé. Relevons cependant qu'à mi-2014, il est utilisé, avec des degrés divers, dans la grande majorité des institutions. La Fondation Saint-Hubert est la première institution valaisanne à utiliser le programme dans sa totalité.

### *Le financement par le système du mandat de prestations*

Le système de financement sous la forme du mandat de prestations, qui n'est de loin pas propre aux institutions et qui s'inscrit plus largement dans la volonté d'une maîtrise des coûts de la part des pouvoirs publics, est désormais le dispositif appliqué pour le financement des institutions. Il rompt avec le système du financement conduit par l'Office fédéral des Assurances Sociales (OFAS), qui était de mise jusqu'en 2008 et qui laissait aux institutions une marge de manœuvre somme toute assez conséquente (voir ci-dessous la partie « mandat de prestations »). Jusqu'à ce jour, ce mandat de prestations est conclu pour des périodes variables selon les institutions, de une à deux années, l'objectif étant une fréquence trisannuelle. Il définit les éléments opérationnels et financiers de la relation entre l'institution et le Département, à savoir l'offre de prestations de l'institution pour la période du contrat, les objectifs quantitatifs et qualitatifs convenus et les modalités de subventionnement et de versement de la subvention.

## Le Rapport de planification 2012 – 2016

Dénommé *Rapport de planification : évaluation des besoins et planification de l'offre en institution pour personnes en situation de handicap, de dépendance ou de précarité sociale : Période 2012 – 2016*, ce rapport a pour avantage de poser clairement les enjeux de planification et de coûts de la prise en charge sociale jusqu'en 2017. Alors que le Plan stratégique était construit sur un modèle de type top-down, le rapport de planification extrait les enjeux sur la base à la fois d'une évaluation des besoins établis par les institutions, de modèle bottom-up, et sur des données de type statistiques et des modèles théoriques. Ce rapport met en évidence deux aspects.

Premièrement et sous l'angle des besoins, le rapport met en évidence quatre grandes tendances :

1. Une forte augmentation du besoin en prestations d'hébergement et d'occupation pour les personnes avec un handicap psychique ;
2. Une augmentation régulière du besoin en prestations d'hébergement et d'occupation pour les personnes avec un handicap mental, renforcée par des demandes de prise en charge d'externes à la journée et d'internes durant les week-ends ;
3. Une forte augmentation du nombre de personnes qui présentent des troubles du comportement associés avec un handicap psychique ;
4. Le vieillissement des personnes en situation de handicap, avec comme corollaire l'augmentation des problématiques de santé.

Deuxièmement et sous l'angle financier, il indique l'impact de ces besoins sur les coûts, à savoir :

1. Un montant extraordinaire de 38 millions de francs pour le programme des investissements nécessaires à la concrétisation de cette planification (la demande de ce crédit, préparée par le Département, doit être prochainement soumise au Grand Conseil) ;
2. Une augmentation de la subvention aux frais d'exploitation de 95 millions de francs en 2013 à 108 millions en 2016 (ou de 60 à 68 millions si l'on y intègre, selon la répartition des tâches entre canton et communes - appelée aussi RPT 2 - la participation des communes).

Le rapport retient, pour la Fondation Saint-Hubert qui a bien sûr été questionnée à ce sujet, une augmentation de 10 places en ateliers (effectif passant de 290 à 300 places) et de 93 mois en ateliers éclatés d'ici à 2017. Sous l'angle du financement des charges, seule une progression linéaire de 1.5% par an est retenue.

### d. Le mandat de prestations et son impact sur la Fondation Saint-Hubert

Issu du Plan stratégique, le système de mandat de prestations est le dispositif qui permet à l'Etat de subventionner les institutions sociales. Jusqu'en 2008 et avant la RPT, le mode de subventionnement retenu par l'OFAS était la couverture de déficit. Investissement et rénovation étaient couverts par des

subventions ponctuelles, au gré des dossiers déposés par l'institution, alors que l'exploitation était subventionnée sur le mode de la couverture de déficit, dans une augmentation maximale de 1.5% par an par rapport à l'année précédente.

Le dispositif du mandat de prestations contractualise les rapports entre l'Etat du Valais (par son département en charge des affaires sociales ainsi que son Service de l'Action Sociale) et la Fondation Saint-Hubert (par son Président et son Directeur). Sous l'angle des relations avec l'Etat, ce changement de dispositif peut-être considéré de deux manières. S'il ne modifie pas vraiment la destinée de l'institution, qui continue à œuvrer dans le même domaine qu'auparavant, au service des bénéficiaires, il remodèle en revanche les rapports entre le subventionneur qu'est l'Etat du Valais et l'institution, véritable centre de compétences au service de la politique cantonale, en renforçant la proximité de ses interlocuteurs.

Le mandat pose principalement une exigence quantitative, et non qualitative. Afin de pouvoir bénéficier de la subvention dans sa totalité, la Fondation doit réaliser des prestations dans chacun des trois domaines d'activité stratégique : les ateliers protégés, les ateliers éclatés et les homes<sup>33</sup>. Ces trois domaines sont reliés sous forme de vases communicants : le manque de résultats dans un domaine peut être compensé par un meilleur résultat d'un autre secteur, jusqu'à concurrence de la limite. Notons également que l'Etat autorise la Fondation Saint-Hubert à réaliser des prestations pour le compte de l'Office AI (voir à ce sujet le domaine d'activité stratégique « mandats AI »), mais dans une proportion ne dépassant pas les 25'000 heures par an. Le chiffre d'affaire réalisé est considéré comme un produit, versé au ménage courant de l'institution, et les charges y relatives doivent être couvertes par ces mêmes produits.

Globalement et d'année en année, deux scénarios sont ainsi possibles :

- **Scénario 1** : la Fondation ne réalise pas, sur l'ensemble de son activité, les prestations telles que formulées dans le mandat de prestations. Dès lors, la subvention ne peut pas être touchée dans sa totalité.
- **Scénario 2** : la Fondation réalise toutes les prestations telles que prévues dans le mandat de prestations, voire plus. Elle touche la totalité de la subvention et a le droit de capitaliser le surplus dans un compte de réserve (ou fonds de réserve). Ce montant attribué au compte de réserve doit être considéré comme une subvention reçue d'avance et, en dépit de ce que certaines institutions avaient revendiqué en 2012, appartient donc à l'Etat ; du reste, il ne figure pas, au bilan, dans les fonds propres. Alimenté annuellement selon des règles définies par l'Etat et plafonné actuellement à un montant de Frs 2,1 millions pour la Fondation Saint-Hubert, il constitue une réserve dans laquelle l'institution peut puiser lors d'années financièrement difficiles, durant lesquelles le mandat de prestations prévu ne suffirait pas à couvrir les charges.

<sup>33</sup> Chacun des domaines stratégiques possède son mode de subventions. Les ateliers protégés sont financés à l'heure, les ateliers éclatés au mois et les homes à la journée.

Le mandat est signé chaque année, vers le mois de décembre, pour l'année suivante (appelons cette année « An 0 »). Il est fondé sur deux données de base : pour les charges, l'Etat prend en considération le budget déposé par l'institution déjà au mois de mars de l'année « An -1 ». Pour les produits, l'Etat prend en compte les chiffres donnés par l'institution, qu'elle évalue sur la base des produits de l'année « An – 2 » et sur la base de la marche des affaires projetées. Bon an mal an, la limite du plafond de subventionnement ne peut pas dépasser le montant de subvention du montant de l'an précédent, augmenté de 1,5%. En ce sens, le système n'est pas vraiment différent de ce que pratiquait l'OFAS.

Comme on peut le constater, le dispositif est loin d'être simple. Il faut en retenir deux aspects qui sont tout à fait particuliers pour la Fondation Saint-Hubert et qui peuvent être considérés comme une source d'inquiétude pour la Direction de l'institution.

- Premièrement, les forfaits octroyés pour les différents domaines d'activité varient au gré des résultats, ceci afin de ne pas faire exploser la limite de la subvention. Ainsi, en 2011, le prix de l'heure atelier, basé sur un résultat 2009 économiquement mauvais vu la crise de l'année en question, aurait dû être adapté à la hausse. L'Etat n'a pas pu corriger ce prix dans ces proportions car cela aurait fait exploser le plafond.
- Deuxièmement et c'est là un des enjeux centraux pour l'institution, le plafond de la subvention augmente de façon linéaire, tout comme les charges, ce qui est un phénomène classique dans n'importe quelle entreprise, subventionnée ou non. Parallèlement, les produits sont très variables car ils dépendent essentiellement des résultats économiques des ateliers. C'est là une particularité tout à fait propre aux institutions basées sur une production fluctuante.

Vu le dispositif du mandat et son système de plafonnement, il n'est pas certain que la Fondation Saint-Hubert puisse à l'avenir toujours boucler ses exercices annuels dans les chiffres noirs. En cas de baisse drastique du chiffre d'affaires, le fonds de réserve pourra être utilisé. Mais si les mauvais résultats devaient s'étaler sur plus de deux ans, le fonds de réserve pourrait être rapidement vidé. Comment l'Etat du Valais réagirait-il en cas de déficit de l'institution après subvention ? Quelles mesures prendre pour éviter de se retrouver dans cette situation ? C'est ce à quoi nous allons tenter de donner quelques réponses. Mais auparavant, il est nécessaire de comprendre les difficultés économiques qui pèsent sur l'activité des ateliers.

## 2. Contexte économique

### a. Ateliers protégés vs logique de marché : quelques exemples

La Fondation Saint-Hubert exploite des ateliers dits protégés. Mais de quoi sont-ils protégés ? Il faut bien le dire, cette notion s'applique surtout aux bénéficiaires, qui évoluent à l'intérieur des murs de l'institution, protégés des soubresauts de l'économie. En revanche, l'activité économique, elle, n'est pas du tout protégée et est complètement intégrée dans le marché libre. La Fondation Saint-Hubert est ainsi traversée par tous les aspects de la logique de marché, parmi lesquels on peut citer la disparité de certains marchés de niche, la pression grandissante de la clientèle (prix, délais, qualité et réactivité), la concurrence de plus en plus forte (absence de protectionnisme) et la technologisation grandissante des fabrications.

- La **disparition de certains marchés de niche**, c'est-à-dire les activités délaissées par l'économie de marché, est le premier facteur de difficultés. Globalement, on peut ainsi dire que certaines activités meurent sous le coup de variations qualifiées de naturelles. Deux exemples illustrent bien ce problème. Le premier, c'est la quasi-disparition des activités d'étalonnage des compteurs électriques. Dès son origine, la Fondation Saint-Hubert fut reconnue par l'Institut fédéral de la métrologie (METAS) comme l'un des laboratoires officiels d'étalonnage, de sondage et de révision des compteurs électriques. Dans les plus belles années, c'est-à-dire vers 1990, cette activité occupait près de 40 bénéficiaires, encadrés par des MSP et des ouvriers spécialisés, et générait annuellement près de 2,5 millions de francs de chiffre d'affaires. Aujourd'hui et au gré de la disparition des compteurs électriques de type mécanique au profit de compteurs électroniques, nettement plus fiables, cette activité s'est réduite à des opérations de sondage. Elle n'occupe plus que 3 personnes et ne génère plus que Frs 300'000.- de chiffre d'affaires par année. Et pour pouvoir continuer à réaliser cette activité, il a fallu procéder récemment à l'acquisition d'un nouveau dispositif de contrôle, dont le coût d'achat s'est élevé à Frs 120'000.-. Le second exemple est la disparition du marché du cigare. Les ateliers Saint-Hubert de Martigny s'étaient spécialisés dans la fabrication de coffrets en bois pour cigares, nécessitant peu de compétences techniques et pouvant être produits en très grande quantité, ce qui permettait de réduire les charges fixes et d'acheter la matière première à prix réduit (rabais de quantité). Au vu des nouvelles législations en vigueur dans le domaine du tabac, la fabrication a complètement chuté. Les exemples de ce genre sont très nombreux au sein des ateliers. Pour les contrebalancer, il faut trouver d'autres marchés et rester très dynamique, ce qui nécessite une énergie et une capacité d'innovation élevées, nous y reviendrons.
- La **pression grandissante de la clientèle externe** est le deuxième facteur de difficultés. Les clients externes exercent une très forte pression sur les ateliers et, partant, sur les employés, en exigeant une qualité irréprochable, des prix à la baisse, des délais extrêmement courts et



une réactivité à toute épreuve. L'exemple des ateliers de mécanique de Granges (un exemple parmi d'autres) illustre parfaitement ce fait. Les ateliers mécaniques de Granges ont de tout temps travaillé en sous-traitance pour de nombreux clients, notamment pour trois gros clients, chacun de ces clients dégageant environ Frs 300'000.- à Frs 500'000.- de chiffre d'affaires. Alors qu'un de ces trois clients fournissait par le passé des travaux de longues séries, il réduit aujourd'hui les séries à des dimensions de moyenne, voire de petite envergure. Début 2013, le client a exigé une baisse de 5% de prix, mettant en évidence la concurrence entre les sous-traitants, alors que les exigences de qualité et de délais avaient encore augmenté. Durant cette année, ce client a mis en place un système de stockage dit « stock de consignment ». Concrètement, cela implique le mécanisme suivant : les ateliers produisent par exemple 1'000 pièces mécaniques, engageant des frais de matière, des charges de production et des frais de personnel. Ils livrent ces 1'000 pièces chez le client, mais le paiement par le client n'est effectué qu'au moment où celui-ci sort ces pièces de son stock et les consomme réellement. Ainsi et s'il consomme 100 pièces, il paie ces 100 pièces. Et il reste toujours 900 pièces qui ne sont pas payées au sous-traitant.

Cet exemple est là aussi illustratif, mais de loin pas unique. Les cas de pression de la clientèle externe peuvent se concrétiser par une pression sur les prix, sur les délais ou sur la qualité.

- Troisième difficulté, la **forte concurrence et l'absence de protectionnisme**. Un exemple parle encore pour lui-même. Au sein des ateliers de Martigny, les bénéficiaires confectionnent, pour les marchands de vin, des coffrets en bois de type « présentoirs », dans lesquels sont placées les bouteilles. De qualité supérieure aux boîtes que l'on trouve sur le marché, ils présentent le double avantage d'être à la fois un produit d'emballage et un outil marketing. La Direction et le responsable des ateliers ont très souvent approchés un des plus grands producteurs de vins valaisans afin qu'il confie la fabrication de ses emballages aux ateliers. La réponse du client est la suivante : si les ateliers veulent obtenir le travail, il faut s'aligner sur les prix des fabricants français. Or, les Français bénéficient de subventions à l'exportation, raison pour laquelle ils peuvent pratiquer des prix très compétitifs, pour ne pas dire du dumping. Si les ateliers s'alignent sur les prix français, le prix de vente ne couvrira donc même pas le coût de la matière première. La réticence de ce potentiel client, quoi que compréhensible dans une logique de marché, est d'autant plus frustrante qu'il a obtenu une garantie financière de l'Etat du Valais en cas de déficit.
- Quatrième et dernière difficulté, la **technologisation** croissante, pour ne pas dire galopante des fabrications. Afin de rester compétitive, la Fondation Saint-Hubert doit renouveler sans cesse ces appareils de production. Ainsi et chaque année, elle investit plus de Frs 300'000.- dans le renouvellement de ses équipements. Si une majeure partie est subventionnée par l'Etat, il n'en demeure pas moins que le problème de fond demeure, car cette course effrénée peut constituer un frein aux questions de stratégie à venir. Si l'Etat venait à réduire sa



participation, la situation pourrait devenir plus que délicate, empêchant le renouvellement des équipements et, de fait, la possibilité pour l'institution de rester compétitive sur le marché.

#### b. Impact de la logique économique sur les ateliers

Les difficultés économiques sont de véritables contraintes quotidiennes qui viennent complexifier la bonne marche des ateliers. Elles produisent deux effets principaux.

- D'une part, il est très difficile, voire impossible de résister à ces difficultés dès lors que les ateliers ne peuvent pas se départir du client, même s'ils le souhaitent. Bien souvent, des investissements ont été consentis (bâtiments, appareils de production) et de nombreux bénéficiaires réalisent l'activité. Abandonner le client est donc très difficile, car une fois le client parti, que faire des locaux et des équipements prévus ? En revanche et si le client externe trouve moins cher ailleurs, il n'a que peu de scrupules à laisser tomber le sous-traitant, en l'occurrence les ateliers protégés. Car le client s'occupe de ses comptes et de son porte-monnaie avant tout. Et la noble cause consistant à confier du travail à des personnes en difficulté passe très rapidement au second plan, pour ne pas dire au dernier.
- D'autre part, ces difficultés produisent de très sérieuses conséquences sur le management des ressources de l'institution. Les bénéficiaires, déjà précarisés par leur état de santé et leurs limitations, ne doivent pas avoir à supporter trop fortement les pressions économiques. C'est ce que l'atelier protégé est censé au moins pouvoir garantir. Par conséquent, l'essentiel de la pression est reportée sur les épaules des cadres, c'est-à-dire sur la Direction, les responsables de centres, les maîtres socioprofessionnels et les ouvriers spécialisés. Poussés par l'envie de rester compétitifs économiquement et de montrer qu'ils sont capables d'être rentables après subvention, les responsables de centre tentent de faire l'impossible, pris en tenaille entre l'exigence des clients commerciaux, les difficultés d'encadrement des personnes handicapées et les nécessaires maîtrises des charges imposées autant par la Direction que par les contraintes de l'Etat. La gestion des ressources humaines, dans cette accumulation de contraintes, est et sera à l'avenir un des défis premiers de l'institution.

Cadres juridico-politique et économiques constituent les deux premiers piliers des contextes externes dans lesquels la Fondation Saint-Hubert évolue. S'y ajoute un troisième, le contexte social, à savoir l'évolution des bénéficiaires au gré de l'évolution générale des problématiques de santé.

### **3. Contexte social**

#### **a. Evolution du public-cible**

D'après ses statuts, la Fondation a pour mission d'accompagner les personnes au bénéfice d'un statut AI. Elle est d'ailleurs reconnue pour cela par l'Etat du Valais. Or, cette population suit actuellement une évolution double : la recrudescence des problématiques psychiques et l'appauvrissement global de la capacité de production des bénéficiaires due à la politique active de l'AI en matière de réinsertion.

A l'origine et comme nous l'avons dit plus haut, le public cible de la Fondation Saint-Hubert était composé essentiellement de personnes avec des troubles de santé physique et/ou des limitations intellectuelles. Avec le temps, un glissement s'est opéré et les problématiques psychiques se sont intensifiées, si bien qu'aujourd'hui, la population accompagnée se compose de trois tiers plus ou moins égaux: un tiers de handicap physique, un tiers de handicap mental et un tiers de handicap psychique. Deux tendances accroissent encore les difficultés : l'augmentation du nombre de doubles voire de triples handicaps cumulés et l'accroissement de la proportion des personnes atteintes psychiquement par rapport aux deux autres catégories, et ce toujours plus lourdement. Cette aggravation est d'ailleurs bien mise en évidence dans le Rapport de planification 2012- 2016 du canton du Valais.

Il n'est contesté par personne, ni par l'institution, ni par le subventionneur, ni par les études scientifiques, que l'accompagnement socio-éducatif et socioprofessionnel des problématiques psychiques exige davantage de ressources humaines. D'une part, les relations humaines au sein des groupes sont plus complexes à gérer et nécessitent plus d'encadrement. D'autre part, les personnes en proie à des troubles psychiques sont beaucoup moins stables. Alors qu'il était courant par le passé que des bénéficiaires travaillent à plein temps, ne soient quasiment jamais malades et soient capables d'assumer une présence régulière, il est aujourd'hui avéré que les personnes atteintes psychiquement sont plus souvent absentes de leur lieu de travail. La régularité est ainsi extrêmement difficile à tenir et le travail des professionnels pour motiver les bénéficiaires et régulariser les situations délicates devient de plus en plus important.

Ce phénomène est amplifié par une deuxième évolution : la diminution des compétences professionnelles des bénéficiaires dues aux injonctions législatives de la LAI. Avec l'entrée en vigueur des 5<sup>ème</sup> et des 6<sup>ème</sup> révisions de la LAI, l'assurance invalidité s'est donnée les moyens d'éviter presque à tout prix le recours à l'atelier protégé. Les personnes jouissant d'une capacité de travail résiduelle et exploitable sont donc, à grand renfort de mesures de réinsertion et de plan de réadaptation, insérées dans l'économie libre. Sur un plan de politique sociale, c'est une excellente chose, tant sous l'angle de la cohésion sociale que de la maîtrise des coûts. Mais si l'on se place dans la perspective de l'atelier protégé, ce mouvement contribue à appauvrir les compétences et la productivité de l'effectif des bénéficiaires.

Comment arriver à réaliser les activités commerciales et à satisfaire le client externe en respectant les délais et les quantités, mais en tenant compte de cette évolution du public cible? Voilà qui relève de la quadrature du cercle et qui fait peser une très forte pression sur la Direction, les responsables de centre et, globalement, les travailleurs sociaux de l'institution.

b.      Employés ou bénéficiaires ?

La Fondation Saint-Hubert se retrouve ainsi face à des injonctions antagonistes quant à sa population. D'un côté, elle doit disposer d'un effectif stable pour pouvoir répondre aux exigences économiques. Elle considère d'ailleurs ses bénéficiaires comme des employés qui jouissent de conditions de travail très proches des standards du premier marché. Sous l'angle salarial, salaires horaires et gratification composent le revenu qui, ajouté à la rente et éventuellement à des prestations complémentaires, permet à la personne de mener une vie décente. Sous l'angle assécurologique, la personne sous contrat bénéficie d'une assurance accident et d'une couverture du salaire en cas d'accident et de maladie. Sous l'angle de la prévoyance, elle a accès à une prévoyance facultative dans le cas où elle ne peut pas être affiliée légalement à la prévoyance obligatoire. Les employés bénéficient donc de conditions de travail similaires à celles en vigueur dans l'économie réelle, officialisées par un contrat de travail en bonne et due forme. La Fondation verse à ses bénéficiaires, sous forme de salaire, près de la moitié de son chiffre d'affaires, soit Frs 3,5 millions de francs par an environ. Aucune autre institution sociale valaisanne, dans le domaine du handicap, ne tient la comparaison à ce niveau.

De l'autre côté, la Fondation Saint-Hubert est tenue par son rôle social. Si elle a le droit de licencier ses bénéficiaires pour des raisons d'inadéquation entre le travail et les difficultés de la personne, ou pour tout autre raison valable selon les conditions du Code des Obligations, elle ne peut pas faire recours au chômage technique. En cas de coups durs économiques, elle ne peut donc se séparer de son personnel et doit ainsi continuer à verser les salaires, alors que le chiffre d'affaires baisse. De plus, elle est contrainte d'offrir un encadrement social de qualité, rendant des prestations sociales de niveau élevé exigées par les labels qualités, afin de pouvoir prétendre à une subvention de la part de l'Etat.

L'évolution du public cible couplé aux contraintes économiques projettent la Fondation Saint-Hubert dans un espace de paradoxes permanents quant aux personnes dont elle a la responsabilité. Les personnes handicapées sont-elles avant tout des employés ? Dans ce cas, ne faudrait-il pas envisager de tourner l'activité résolument vers le pôle économique, malgré la péjoration des handicaps, et se séparer des personnes à faible rendement au profit des personnes à haut rendement ? Ou alors faut-il considérer que les personnes handicapées sont avant tout des bénéficiaires, soumis à de lourdes limitations et accessoirement employées ? Si l'on retient ce principe, ne faudrait-il pas songer à redimensionner les activités économiques en conséquence ? Bien que la question paraisse simple, il semble impossible d'y pouvoir répondre péremptoirement. La réponse se situe certainement entre ces deux antagonismes, à la recherche d'équilibres constants, et dans la confiance que la société, via le canton, place dans la Fondation Saint-Hubert, de qui elle

attend avant tout un rôle et une responsabilité sociale. Dans ce contexte de contraintes et de paradoxes permanents, mener une action cohérente en gardant une vision claire relève, en forçant un peu le trait, du miracle.

## C. ATELIERS PROTÉGÉS OU ENTREPRISE SOCIALE ?

A ce stade de l'étude, après avoir exposé en détail les tenants et aboutissants des contextes internes et externes, le constat est patent : la Fondation Saint-Hubert est traversée d'enjeux tant économiques que sociaux. Il est ainsi légitime de se demander si cette organisation qui, loin d'être un phénomène unique dans le paysage suisse des institutions à vocation sociale, peut encore être taxée d'institution sociale justement ou si, étant donné le caractère économique de son activité et les compétences managériales qu'elle requiert, elle ne pourrait ou ne devrait pas être considérée comme une entreprise sociale, dénomination de plus en plus couramment utilisée d'ailleurs dans le domaine de l'insertion des publics précarisés.

L'objectif de cette section est d'essayer de soumettre la Fondation Saint-Hubert à l'épreuve du modèle de l'entreprise sociale et de comprendre en quoi ce modèle façonne l'identité et le positionnement même de l'organisation qu'est la Fondation Saint-Hubert. Pour ce faire, il est d'abord nécessaire de définir le concept même d'entreprise sociale.

### 1. Le concept d'entreprise sociale

#### a. L'approche européenne et le concept EMES<sup>34</sup>

Cette partie prend appui sur différentes études qui se sont penchées en détails sur les concepts d'entreprise sociale et d'entrepreneuriat social. Pour mieux appréhender la complexité de ces concepts, nous renvoyons le lecteur aux monographies de Dunand et Dupasquier (2006), de De Jonckherre, Mezzena et Molnarfi (2008) et à l'article publié sur le site internet du CRIEC de Nyssens, Defourny, Gardin et Laville (2013), article qui présente l'intérêt de définir l'entreprise sociale dans sa dimension diachronique et intercontinentale. Nous renvoyons également à deux publications récentes très pertinentes :

- La première est l'un des cahiers 2013 de la Revue Economique et Sociale publié par la HEG de Fribourg (Revue Economique et Sociale, Bulletin de la société d'études et économiques et sociales, 2013), qui regroupe diverses contributions de chercheurs autour des questions d'entrepreneuriat social.
- La seconde est la somme des résultats du rapport de Crivelli, Bracci et Avilès (2012), rapport publié sous le sceau de la Scuola Universitaria Professionale della Svizzera italiana (SUPSI) et financé par le Fonds National de la Recherche Scientifique (FNRS). Cette étude est considérée comme la première étude de fond menée au niveau national englobant les multiples formes d'insertion par le travail qui présentent des caractéristiques similaires à celles des entreprises sociales européennes.

<sup>34</sup> L'acronyme EMES fait référence au premier programme d'étude intitulé « L'EMergence des Entreprises Sociales en Europe », issu du réseau de recherche éponyme. Voir à ce sujet Crivelli, Bracci et Avilès (2012), p. 1

Selon Nyssens, Defourny, Gardin & Laville (2013), le concept d'entreprise sociale est très récent puisqu'il date du début des années 1990. Deux approches prédominent : l'approche anglo-saxonne et l'approche européenne. Nous n'entrerons pas ici dans le détail de l'approche anglo-saxonne, divisée elle-même en deux écoles, l'école des ressources marchandes et l'école de l'innovation sociale. L'approche européenne mérite quant à elle qu'on s'y arrête, car elle préfigure la naissance de l'idéal-type de l'entreprise sociale tel que défini par l'EMES.

En Europe, c'est l'Italie qui s'est révélée pionnière en la matière en votant une loi offrant un statut de coopérative sociale à des coopératives dont l'objectif était l'intérêt général de la communauté pour la promotion et l'intégration sociale des citoyens. Cet objectif s'est réalisé à travers deux catégories ; une catégorie dans le champ socio-sanitaire et éducatif et une autre dans le champ d'activités industrielles, agricoles ou de services. Les entreprises se réclamant de cette deuxième catégorie devaient recruter 30% de leur personnel au sein de publics défavorisés suivant des critères établis par l'Etat. Par la suite, des initiatives du même genre se sont développées dans toute l'Europe, certains pays ayant donné une reconnaissance juridique à ce type d'entreprise. Il en est ainsi en France en 2001 (statut de « société coopérative »), en Pologne en 2006 (statut de « coopérative sociale »), en Belgique en 1995 et au Royaume-Uni en 2004 (statut de « Community Interest Company »).

En 1996, un réseau européen de chercheurs s'est constitué pour étudier de plus près le développement de ce concept. Ce réseau, dénommé EMES, élaborait une approche commune de l'entreprise sociale. Issue d'une collaboration entre les disciplines qu'étaient l'économie, la sociologie, la science politique et la gestion, cette approche a produit un modèle abstrait synthétisant les caractéristiques de cet entrepreneuriat. Dans ce modèle abstrait, les chercheurs ont défini des indicateurs permettant de déceler l'émergence d'entreprises sociales. Ces indicateurs sont au nombre de neuf : quatre indicateurs de nature économique et cinq de nature sociale<sup>35</sup>. Nyssens, Defourny, Gardin & Laville (2013) précisent que ces indicateurs ne forment pas un ensemble de conditions qu'une organisation doit remplir pour être qualifiée d'entreprise sociale. D'ailleurs, ces critères ne sont pas normatifs et ne se retrouvent pas *in extenso* dans les entreprises sociales analysées.

## b. La réalité suisse

Au niveau suisse, la définition du modèle d'entreprise sociale est en retard par rapport à l'Europe. Dans le rapport de l'étude financée par le FNRS, les auteurs imputent ce retard à plusieurs facteurs principaux : l'absence de cadre juridique, la prédominance du modèle fédéraliste comme frein à une

<sup>35</sup> **Indicateurs de niveau économique** : 1. Production continue de biens et de services. 2. Degré élevé d'autonomie institutionnelle (vis-à-vis de l'Etat ou d'entreprises commerciales). 3. Niveau significatif de prises de risque économique sur le marché (par opposition à des organisations parapubliques entièrement financées par l'Etat. 4. Niveau minimum d'emplois salariés (par opposition à des bénévoles).

**Indicateurs de nature sociale** : 5. But d'intérêt collectif dont les besoins sont reconnus par la collectivité (par ex : des personnes en situation de handicap). 6. Initiative à l'origine d'un groupe de citoyens (par opposition à une entreprise créée par l'Etat. 7. Processus de décision qui n'est pas basé sur la propriété du capital, mais basé sur un principe une personne/une voix (pour les coopératives et les associations). 8. Management participatif impliquant au maximum les parties prenantes. 9. Distribution limitée des profits, en partis réinvestis dans l'organisation, dans une logique qui n'est pas celle de la maximisation d'une entreprise capitaliste.

réflexion de dimension nationale et la différence de cultures socio-économiques selon les régions linguistiques. La Suisse n'est cependant pas restée les bras croisés. En Suisse romande, deux organismes se sont constitués dans le cadre du mouvement socio-économique alternatif dénommé « Economie sociale et solidaire » : la Chambre Vaudoise (dénommée « Après-VD ») et la Chambre Genevoise (dénommée « Après-GE »), qui ont permis de rendre visibles des entreprises qui existaient déjà, sous forme coopérative, depuis le 19<sup>ème</sup> siècle.

Christophe Dunand, professeur auprès de la HEG-Genève et directeur de l'entreprise sociale Réalise, fait office de figure de proue en matière d'entreprise sociale. Dans son article paru dans la Revue Economique et Sociale, il relève :

[D]ans le processus de développement de la Chambre Genevoise de l'ESS, les priorités n'ont pas été les enjeux académiques ou la reconnaissance internationale, mais une approche qui corresponde aux pratiques de terrain. Ainsi, un groupe a élaboré un projet de charte des valeurs, validée par l'assemblée générale de l'ESS. La Chambre vaudoise a adopté cette même charte, qui pourrait devenir la charte de l'ESS romande, éventuellement un jour nationale. (Revue Economique et Sociale, 2013, p.19).

Puis plus loin :

La majorité des membres de ces Chambre vaudoise (Après-VD) et genevoise (Après-GE) respecte les critères d'EMES. Cependant, l'approche de ces chambres est beaucoup plus large et s'appuie sur le principe de cohérence. Elle donne une place clé aux questions écologiques et permet l'inclusion de société de capitaux (une SA peut par exemple très bien être une société à but lucratif limité et avoir un engagement social supérieur à une coopérative ou entreprise associative). Cette approche ancre résolument les entreprises dans une perspective de développement durable. (Revue Economique et Sociale, 2013, p.20).

Parallèlement à ces chambres, les entreprises sociales se considérant comme telles se sont constituées en une association : le Centre romand d'insertion par l'économie (CRIEC). Dissoute en avril 2013, cette association est devenue une commission permanente de la faîtière nationale INSERTION SUISSE. Cette évolution démontre que les choses bougent au niveau suisse et que la reconnaissance juridique de l'entreprise sociale à un niveau national n'est peut-être plus très loin.

### c. La notion d'entrepreneuriat social

Les concepts d'entreprise sociale et d'entrepreneuriat social se côtoient de près. Alors que le premier définit plutôt les contours de l'organisation, le second définit les concepts dans la dimension des compétences nécessaires au manager qui dirige ce genre d'organisation, appelé aussi entrepreneur social. Nous retiendrons ici les deux approches définies par Rossi, Martin & Straub dans leur article sur l'entrepreneuriat social, paru dans la Revue Economique et Sociale (2013). La première approche est l'approche personnelle. Elle permet de définir la personnalité de l'entrepreneur social selon cinq caractéristiques :

1. L'entrepreneur social est guidé par la mission sociale qu'il se donne et accorde donc une grande importance au long terme ;
2. L'entrepreneur social identifie les opportunités et les exploite ;

3. L'entrepreneur social innove (processus continu d'innovation, d'adaptation, d'apprentissage) ;
4. L'entrepreneur social prend des risques (=explore toutes les voies possibles pour obtenir les ressources nécessaires à la viabilité des projets et de l'organisation) ;
5. L'entrepreneur social donne de l'importance à la valeur créée.

La deuxième approche est une approche contextuelle. Elle cherche à définir l'entrepreneuriat social comme un produit de son époque et de son contexte sociopolitique et économique. Cette approche insiste sur les profondes modifications subies par le secteur social (concurrence croissante pour les ressources, nouvelles conditions de financement, nouvel état d'esprit).

Nous pensons qu'il était nécessaire de nous arrêter un instant sur ces notions, car elles nous permettront, dans la seconde partie du travail, de renforcer les recommandations, sous un angle lié aux compétences de Direction, pour la pérennité de la Fondation Saint-Hubert.

## **2. La Fondation Saint-Hubert à l'épreuve du concept EMES**

Il n'est à notre sens pas indispensable de soumettre la Fondation Saint-Hubert aux multiples approches de l'entreprise sociale telles qu'elles existent et telles que nous les avons très brièvement esquissées ci-dessus. Nous prenons plutôt le parti de soumettre la Fondation Saint-Hubert aux neuf critères du modèle EMES. L'important est de donner un éclairage sur cette problématique. Afin d'éviter des réponses binaires oui/non, nous pondérons les critères selon des échelons de 1 à 5, 1 étant considéré comme pas du tout acquis et 5 complètement acquis.



Tableau 7  
La Fondation Saint-Hubert à l'épreuve du concept EMES de l'entreprise sociale

N°	Critères	Pondération pour la Fondation Saint-Hubert (1 à 5)	Commentaires
1	La production continue de biens et de services	5	La Fondation a une activité ininterrompue depuis sa création.
2	Un degré élevé d'autonomie institutionnelle (vis-à-vis de l'Etat ou d'entreprises commerciales)	4	Aucune implication de l'Etat dans les questions de management et de gestion des ressources (financières, économique et humaines). En revanche, il y a un lien très fort avec l'Etat dans la mesure où le mandat de prestations couvre environ 1/3 des charges.
3	Un niveau significatif de prises de risque économiques sur le marché	5	L'organisation gère les marchés économiques selon un modèle entrepreneurial.
4	Un niveau minimum d'emplois salariés	5	Tous les emplois sont rémunérés. La moyenne salariale des bénéficiaires est de Frs 6 - /heure. En revanche, ces salaires ne permettent pas à la personne de vivre uniquement de l'activité professionnelle, le revenu étant considéré par la somme du salaire, de la rente AI et éventuellement de prestations annexes (prestations complémentaires AI, rente 2 <sup>ème</sup> pilier, rente SUVA, autre).
5	Un but d'intérêt collectif dont les besoins sont reconnus par la collectivité	5	La mission de réinsertion de personnes au bénéfice de l'AI est très claire à ce sujet.
6	Une initiative à l'origine d'un groupe de citoyens (par opposition à une entreprise créée par l'Etat)	5	Le Conseil de Fondation est constituée par la réunion de 3 associations fondatrices, elles-mêmes nées d'initiatives citoyennes.
7	Un processus de décision qui n'est pas basé sur la propriété du capital, mais basé sur un principe une personne/une voix	3	Les décisions d'ordre stratégique sont essentiellement prises par la Direction, avec l'appui du Conseil de Fondation. Les bénéficiaires n'ont pas de voix déterminante, ni consultative, dans les affaires de la Fondation. En revanche, les décisions ne sont pas prises sur la base de la propriété du capital, celui-ci n'étant pas aux mains de personnes physiques, mais de la personne morale qu'est la Fondation Saint-Hubert.
8	Un management participatif impliquant au maximum les parties prenantes	4	Le management est plutôt participatif. Tous les échelons, à l'exception des bénéficiaires et des membres du Conseil de Fondation, sont impliqués dans le Management.
9	Une distribution limitée des profits, en partie réinvestis dans l'organisation, dans une logique qui n'est pas celle de la maximisation d'une entreprise capitaliste.	5	Il n'y a pas de redistribution des bénéfices. Ceux-ci sont thésaurisés dans un fonds de réserve puis, une fois le plafond du compte de réserve atteint, restitués à l'Etat.

Moyenne : 4.6

Comme nous le voyons, la Fondation Saint-Hubert répond à une grande majorité des critères du modèle EMES de l'entreprise sociale. Même si elle est très liée à l'Etat du Valais, tant par son rôle dans le dispositif social valaisan que par la subvention publique dont elle dépend, elle garde malgré tout son identité propre. Les personnes interrogées prêtent d'ailleurs volontiers une vague notion d'entreprise sociale à la Fondation Saint-Hubert : c'est franchement le cas pour les deux personnes interrogées en interne de l'institution, ça l'est moins pour le Chef de Service de l'Action Sociale, qui considère la Fondation avant tout pour le rôle qu'elle joue dans le dispositif social des institutions valaisannes. Nous y reviendrons plus loin. Pour cette raison et pour éviter de ranger la Fondation dans une ou l'autre catégorie, nous préférons la placer sur un continuum à deux pôles, l'un étant le pôle social, l'autre économique. Chacun se fera une idée, selon sa position et ses réalités, de l'endroit exact où il voudra placer le curseur.

Mais l'intérêt de cette réflexion sur l'entreprise sociale réside à vrai dire bien ailleurs. L'absence actuelle d'identité juridique et de reconnaissance politique au niveau national du modèle d'entreprise sociale questionne, voire inquiète. Car cette absence ne permet pas de donner d'existence et de visibilité aux vrais problèmes et aux défis auxquels ce genre d'entreprise, dont la Fondation Saint-Hubert fait partie, doit faire face. Citons parmi ces défis la pondération des financements entre le public et le privé, la place et le rôle des entreprises du premier marché par rapport à ces entreprises sociales, les exigences de plus en plus lourdes formulées par les financeurs corrélés aux ressources mises à disposition, les contraintes liées à la nouvelle gestion publique, etc.

La nécessité de cette reconnaissance apparaît de plus en plus comme indispensable. D'où l'importance, pour la Fondation Saint-Hubert, de se poser la question de savoir s'il ne serait pas judicieux de rejoindre les organismes faïtières qui travaillent en faveur de la reconnaissance du statut de l'entreprise sociale et, par là-même, de participer de manière plus intense à la réflexion autour des enjeux et des défis qui l'impactent aujourd'hui et qui contraindront encore davantage son activité demain.

**D. SYNTHÈSE**

A l'orée 2015, La Fondation Saint-Hubert est solidement ancrée dans le dispositif cantonal valaisan des institutions au service des personnes bénéficiaires de l'Assurance Invalidité. En excellente santé tant sous l'angle financier que sous celui de ses ressources humaines, elle est reconnue par la société valaisanne à la fois comme un partenaire économique, mais également pour le rôle social que sa mission lui attribue et pour laquelle le canton lui octroie sa confiance et son soutien financier année après année, dans une relation de partenariat.

Les différents contextes et concepts que nous avons explicités non-exhaustivement ci-dessus démontrent que les enjeux sont pourtant multiples et d'envergure, et qu'ils ne permettent pas à l'institution de camper sur ses acquis. Ces enjeux sont à la fois externes (évolution et complexification des dispositifs juridiques, pression des partenaires économiques, augmentation des exigences de l'Etat au plan de la gestion, pression sur l'allocation des ressources à moyen et long termes, etc.) mais également internes (réajustement permanents des moyens à la mission sociale, gestion de la tension entre le modèle institutionnel et entrepreneurial, péjoration de l'état de santé des bénéficiaires).

Quels seront les enjeux du futur ? Quels seront les défis qui vont se poser à la Direction d'une institution comme la Fondation Saint-Hubert ? Quels seront les compétences nécessaires à cette Direction pour donner une réponse claire et cohérente aux besoins de demain ? Voilà quelques questions auxquelles nous allons tenter de répondre.

### III. ANALYSE

Cette partie doit permettre de mettre en évidence les enjeux les plus significatifs auxquels la Fondation Saint-Hubert se trouve aujourd'hui confrontée, enjeux qui constituent les clés de son avenir et de sa pérennité. Les contextes et les concepts explicités dans la partie précédente en donnent le cadre général mais ne suffisent pas à rendre compte de la complexité qui se joue au cœur même du fonctionnement et de la stratégie directoriale de l'institution. La démarche méthodologique qui a été choisie ici doit permettre de mettre en relief cette complexité.

## A. PERSONNES RESSOURCES ET CHOIX MÉTHODOLOGIQUE

Pour mener à bien cette analyse, la problématique de notre étude a été soumise à des personnes pouvant satisfaire à plusieurs conditions :

- Les personnes devaient avoir un lien professionnel avec l'institution, soit parce qu'elles y travaillent sur le plan de son management, soit parce qu'elles collaborent régulièrement avec sa Direction.
- Les personnes devaient être capable de donner un éclairage sur l'institution en tenant compte de son contexte politique, économique et social et de développer une réflexion ayant trait aux dimensions managériales et stratégiques d'une organisation. Par conséquent, les personnes retenues ont une connaissance approfondie du contexte socio-économique du canton du Valais.
- Les personnes devaient être capables d'inscrire leur réflexion dans une dimension diachronique, c'est-à-dire dans une temporalité tenant compte de l'histoire de l'institution, de ses enjeux actuels et des défis auxquels elle pourrait être confrontée demain au gré de contextes complexes et en mouvement.
- Les personnes devaient être capables de poser un regard critique sur l'institution dans l'optique de pointer ses forces et ses faiblesses.

Quatre personnes (deux internes à la Fondation Saint-Hubert et deux externes) répondaient à ces critères et ont accepté de participer à la démarche de recherche. Nous les avons dès lors assimilées à des personnes ressources (abrégées désormais PR). Il s'agit de :

1. M. Yvan Rebord, actuel Directeur de la Fondation Saint-Hubert depuis 1993 (ci-après PR1).
2. M. Jean-Marcel Papilloud, actuel Directeur-adjoint de la Fondation Saint-Hubert, actif au sein de l'institution depuis 1975 (ci-après PR2).
3. M. Simon Darioli, Chef de Service de l'Action Sociale du Canton du Valais jusqu'au 31.12.2013 (ci-après PR3).
4. Mme Marie-France Fournier, Adjointe de Direction et Cheffe du Service de Réadaptation de l'Office cantonal AI du Valais (ci-après PR4).

Un questionnaire détaillé a été élaboré (voir annexe 2), constitué de trente-huit questions regroupées en cinq catégories : 1. Aspects généraux ; 2. Politique sociale ; 3. Aspects économiques ; 4. Enjeux futurs ; 5. Compétences managériales et stratégiques. Ces questionnaires ont été soumis tels quels aux deux personnes ressources de l'interne, qui les ont retournés complétés (voir annexes 3 et 4). Ils ont également servi de base pour deux entretiens enregistrés, que nous avons menés avec chacune

des deux personnes ressources externes à l'institution. Ces entretiens ont été transcrits (voir annexes 5 et 6) et subdivisés en fonction des sujets abordés durant l'entretien. Toutes les données issues des questionnaires complétés et des entretiens ont été classés dans un tableau synoptique (voir annexe 7), servant de base à l'analyse.

Sur le plan du référencement, les écrits ou propos enregistrés sont cités et utilisés comme des supports à l'argumentation. Ils sont référencés selon le système suivant :

- pour les personnes ressources PR1 et PR2, le texte cité fait référence au numéro de la question. Par exemple [PR1, 5] renvoie à la 5<sup>ème</sup> question du questionnaire soumis à M. Yvan Rebord ;
- pour les personnes ressources PR3 et PR4, le texte cité fait référence au numéro de thème de la transcription. Par exemple [PR3, 8] renvoie au 8<sup>ème</sup> thème de la transcription de l'entretien avec M. Simon Darioli.

Sur le plan des autorisations, chaque personne ressource a donné son accord pour que les données soient utilisées dans le cadre de cette recherche.

Pour l'analyse des données, nous aurions pu suivre les articulations retenues pour les questionnaires soumis. Cette option a été écartée car nous avons estimé que l'analyse aurait manqué de recul et de pertinence. Nous avons donc opté pour une articulation plus réduite, qui permet de mettre en lumière les enjeux de manière dynamique tout en faisant ressortir les aspects saillants qui prêtent le plus à discussion. Nous avons ainsi retenu trois grandes catégories d'enjeux :

1. Les enjeux liés à la mission institutionnelle et à la gouvernance
2. Les enjeux socio-économiques
3. Les enjeux de management et de direction

Nous commencerons par discuter les questions de mission et de gouvernance de l'institution. Cette mission, telle qu'inscrite dans les statuts, est-elle en cohérence avec l'actualité ? Est-elle toujours alignée sur les besoins de la population et sur celle des organes de subventionnement ? Qui peut la remettre fondamentalement en question et dans quel but ? Quels sont les rôles et les fonctions du Conseil et de la Direction ?

Cette mise en perspective nous conduira dans un deuxième temps à questionner les enjeux socio-économiques qui constituent le socle opérationnel de l'activité institutionnelle au quotidien. Quelles sont les activités rentables pour l'institution aujourd'hui qui le seront encore demain ? Quelles sont les activités économiques sans avenir et qu'il importe de remettre en question ? Quels sont les points forts sur lesquels l'institution doit aujourd'hui investir pour pouvoir durer ? Sur le plan social, comment

l'institution doit-elle se positionner pour répondre aux attentes du canton tout en tenant compte de l'évolution de la population accueillie ? Serait-il souhaitable de restreindre l'éventail des publics précarisés accueillis ou au contraire vaudrait-il mieux l'ouvrir ?

Nous verrons que ces problématiques économiques et sociales demeurent interconnectées en permanence et que leur résolution tient avant tout dans le principe de cohérence entre les injonctions économiques et sociales.

Nous discuterons enfin des enjeux liés aux problématiques de management et de direction de l'institution. A quoi la direction d'une organisation de ce type doit-elle impérativement être attentive ? De quels moyens et de quelles ressources dispose-t-elle pour affronter les défis qui l'attendent ? Comment renforcer les points forts et remédier aux points faibles ? C'est à cet ensemble de question que nous allons tenter d'apporter quelques réponses.

## B. ANALYSE DES ENJEUX

### 1. Mission et gouvernance

Le premier argument que nous souhaitons discuter est celui du cœur de l'institution, à savoir sa mission. En 1974, cette mission est formulée ainsi : « *La Fondation a pour but de construire et d'exploiter une ou plusieurs maisons d'accueil et des ateliers pour handicapés* »<sup>36</sup>. En 1990 et lors d'une révision que l'on pourrait qualifier de « cosmétique », la dimension de réinsertion est alors ajoutée. Dans les statuts de 1974, rien ne mentionne une quelconque obligation d'exploiter les ateliers dans une variante productive. La dimension productive de l'activité, qui impacte l'identité de l'institution aujourd'hui, s'est forgée avec le temps, par la volonté combinée des organes dirigeants (Direction et Conseil de Fondation) et des services publics (OFAS au niveau fédéral jusqu'au 31.12.2007 et SAS au niveau cantonal dès le 01.01.2008). La politique de financement de ces deux entités a contribué à conforter l'institution dans cette dimension productive.

Or, 40 ans après la naissance de l'institution<sup>37</sup>, sa mission n'a pas été remise en question. Est-ce un hasard ? Le contexte mouvant, largement décrit dans la partie théorique ci-dessus, n'aurait-il pas nécessité un ajustement ? Les bouleversements n'ont pourtant pas manqué sur bien des plans :

- **sur le plan politique et juridique**, intensification des politiques sociales et activation soutenue des publics précarisés ;
- **sur le plan économique**, fin de la période dorée des Trente Glorieuses, début de la globalisation, raccourcissement des cycles conjoncturels et rapprochement des crises ;

<sup>36</sup> Voir Acte de Fondation de la Fondation Foyers-Ateliers Saint-Hubert. [Document conservé dans les archives privées de la Fondation Saint-Hubert]. Sion, 20 septembre 1974.

<sup>37</sup> Voire 55 ans, si on considère que l'activité réelle des ateliers a débuté en 1961, soit au lendemain de l'entrée en vigueur de la LAI (voir à ce sujet la partie ci-dessus « Naissance, évolution et gouvernance »)

- **sur le plan des modèles institutionnels**, émergence des concepts d'entreprise sociale et d'entrepreneuriat social et remise en question des mouvements d'institutionnalisation au profit des dispositifs de soutien à l'insertion.

Pour le coup, il paraît légitime de questionner le sens même de la mission de la Fondation, en se demandant si elle est toujours cohérente et alignée sur les dispositifs politiques, économiques et même culturels d'aujourd'hui.

Sur la question de la mission générale, les propos des personnes interrogées démontrent que la raison d'être de l'institution n'a pas à être fondamentalement remise en cause :

La mission définie dans les statuts de 1974 est décrite de façon très large, très classique. Elle reste donc d'actualité. Sur le principe, on reste dans l'optique que STH est avant tout destiné à opérer sur le créneau de la réinsertion professionnelle pour les personnes handicapées. [PR1, 7]

\*\*\*\*\*

Cette notion d'intégration reste pleinement d'actualité et constitue le fil conducteur de l'action de la Fondation. [PR2, 7]

\*\*\*\*\*

Globalement, la stratégie industrielle et commerciale, elle est bonne. Il n'y a pas à la changer. [PR3, 20]

\*\*\*\*\*

Alors pour moi [Saint-Hubert est] clairement une institution que je qualifie, comme toujours, d'institution protégée. Et [...] clairement la mission c'est d'offrir un travail adapté à des personnes qui ont des difficultés de santé et qui sont encore mobilisables sur une activité et qui le souhaitent. [...] C'est vraiment la mission numéro. [PR4, 1]

Globalement, les interlocuteurs, en usant d'expressions légèrement différentes les uns des autres (« mission », « stratégie », « action de la Fondation ») confirment que le fondement de la mission s'articule encore autour des notions de milieu protégé et de réinsertion au moyen d'activités de production, de type industriel.

En outre, l'action de la Fondation est perçue, par une des personnes interrogées, comme parfaitement alignée aux besoins du canton :

Actuellement, il ne fait aucun doute que la Fondation St-Hubert occupe, à satisfaction de l'Etat du Valais, le créneau "Ateliers protégés et Homes". Avec la nouvelle tendance visant à des collaborations plus importantes avec les entreprises du premier marché du travail, la Fondation a développé ces 3-4 dernières années, à la demande de l'Etat du Valais, des "Ateliers éclatés", qui voient certains de ses travailleurs handicapés œuvrer hors des murs de l'Institution. Elle continuera de pousser, à travers ces modèles, vers une intégration encore plus forte [PR2, 14]

Les chiffres avancés dans la partie II ci-dessus, tant sur le plan économique que sur le plan de l'intégration des personnes en situation de handicap, tendent à confirmer ces propos. Avec une subvention cantonale 2013 de Frs 5,6 millions (sur les Frs 86,5 millions alloués aux institutions sociales), et l'accompagnement de près d'un quart des personnes au bénéfice de prestations d'institutions sociales valaisannes, la Fondation Saint-Hubert a tout à fait sa place dans le dispositif



cantonal institutionnel et ceci à faible coût. Cette adéquation entre mission et besoins sociaux est sous-tendue par une réelle volonté de la Direction d'inscrire l'institution dans le contexte valaisan ; ainsi « *le mérite de la Fondation consiste à se maintenir en tant qu'acteur socio-économique dans le Valais romand depuis maintenant plus de 50 ans.* [PR3, 3] ».

Si l'analyse des données permet de mettre en valeur l'adéquation actuelle de la mission aux besoins ainsi que la part importante prise par la Direction dans le suivi de la trajectoire de l'institution, on peut se hasarder à quelques hypothèses quant à son avenir. Des esquisses sont là encore données par les deux interlocuteurs internes :

[La mission de la Fondation pourrait évoluer] en fonction de deux critères de base : pression et modification des conditions économiques de base [et] [i]mpératifs nouveaux fixés par l'Etat. [PR1, 8]

\*\*\*\*\*

Comme toute action humaine, celle de la Fondation n'échappe pas à la règle de l'adaptation aux conditions de vie de la société. La mission de la Fondation est donc appelée à évoluer encore, suivant en cela le cours de la société dont elle fait partie. Elle devra le faire en concertation avec le canton. [PR2, 8]

Incontestablement, l'évolution de la mission dépendra pour une bonne partie de l'évolution générale du contexte économique, d'où la nécessité de comprendre les enjeux autour des activités économiques, comme nous le verrons ci-après. Cependant, la proximité entre la Direction et le subventionneur et la vérification permanente des attentes de l'Etat à l'égard de l'institution sont sans aucun doute une très bonne façon de conduire l'institution sur une piste à la fois sûre et cohérente.

Si la mission de l'institution est en bonne adéquation avec les besoins, on peut se demander qui sont les acteurs principaux de cet ajustement permanent et quel rôle y jouent la Direction et le Conseil de Fondation. Les interlocuteurs sont, là aussi, relativement unanimes sur la question :

[La] question [de la mission] fait uniquement l'objet d'une discussion au sein de la DIR [Direction]. Cette évolution (mise sur la touche des instances supérieures) est somme toute logique, vu notamment : la complexité des lois régissant les institutions, le volume d'activité généré par ces dernières, le caractère permanent des directions et le caractère immédiatement réactif qu'exigent certains changements ou certaines situations. [PR1, 9]

\*\*\*\*\*

La Direction est aux commandes et suit donc quotidiennement la trajectoire de la Fondation, vérifiant constamment son alignement sur le cheminement prévu et réagissant rapidement si nécessaire. Les membres du Conseil de Fondation s'assurent plutôt, une fois par année lors de leur réunion, du respect des grands principes et des accords avec l'Etat du Valais. [PR2, 9]

Ces propos sont intéressants à bien des égards. D'une part, ils dénotent que la Direction conserve une grande part de responsabilité dans la conduite de la mission et dans le positionnement institutionnel, notamment vis-à-vis de l'appareil juridique que l'institution doit respecter. Cela nécessite des compétences managériales et de terrain très spécifiques. D'autre part, ils donnent une indication quant à la répartition des rôles et des fonctions entre Direction et Conseil.

Selon nos observations, la Fondation Saint-Hubert est logée à la même enseigne que bon nombre d'institutions valaisannes sur un point précis : une forme de déséquilibre entre les responsabilités des

conseils et des directions. En effet, nous constatons régulièrement que sur les épaules des directions reposent non seulement la gestion courante et opérationnelle, mais également une partie importante des questions de pilotage et d'alignement de la mission sur les besoins, ce qui peut constituer un facteur de risques pour les directions. Cette situation semble se maintenir à travers le temps, même si le degré d'implication des conseils de fondation/d'administration peut légèrement varier au gré de l'implication de leurs membres et de leur capacité à tisser des relais avec le monde politique, économique, ou médical par exemple. Tant que les conseils resteront de milice et que les membres qui les composent ne seront pas rétribués, il y a de fortes chances que leur degré d'implication demeure globalement faible<sup>38</sup>.

Une piste à explorer serait peut-être de réfléchir plus en profondeur à la composition des conseils, de mieux les dimensionner et de mieux définir leurs rôles et leurs fonctions. L'idée de passer d'une logique de représentation honorifique à celle de semi-professionnalisation des membres des conseils pourrait être explorée. Afin de rendre visible leur action et de défendre leur pérennité (surtout dans le monde actuel), il est indispensable que les institutions disposent de relais forts, notamment auprès des instances politiques. Ceci contribuerait sans doute à mieux répartir les rôles et fonction des directions (essentiellement opérationnels) par rapport à ceux des conseils et autres comités (essentiellement stratégiques). A la Fondation Saint-Hubert, cette transition est en train de s'opérer (réduction du nombre de membres du Conseil de Fondation et fusion du Conseil de Fondation et de la Commission de gestion afin de gagner en efficacité), ce qui constitue un signal heureux pour l'avenir.

## **2. Enjeux socio-économiques**

### **a. Volet économique**

Comme nous l'avons vu précédemment dans la partie II, deux éléments interdépendants définissent le contexte économique dans lequel la Fondation Saint-Hubert évolue.

- Premièrement et bien que subventionnée, la Fondation Saint-Hubert évolue dans le marché libre, en tout cas en ce qui concerne la clientèle qui fait appel à ses services<sup>39</sup>. Au contraire de certaines entreprises de réinsertion (parmi lesquelles on peut citer les entreprises de réinsertion pour les programmes de chômage telles l'OSEO), la Fondation Saint-Hubert n'a

<sup>38</sup> En 2013, le Chef du SAS a adressé un courrier officiel à la Cheffe de Département demandant d'examiner plus en détail la question de la rémunération des comités et de réglementer ainsi des pratiques trop diverses entre les institutions. Cet acte peut également être interprété comme une volonté de redéfinir les responsabilités de chacun, notamment celles des directions et des conseils, les frontières d'influence et de compétences des uns et des autres souffrant aujourd'hui d'un flou artistique patent.

<sup>39</sup> La notion de marché libre peut être mise en balance avec la notion de marché protégé. On citera ici les propos de M Simon Darioli, pour qui la notion de « marché libre », pour les ateliers protégés, est relative vu les charges de salaire particulièrement basses :

« Alors là, ça va faire hurler... Où j'émetts une réserve, c'est que le domaine du handicap, c'est un marché hyper protégé par rapport aux personnes [...] Et sur l'ensemble de l'économie, il y a un seuil de tolérance qui est très élevé. Et puis la personne handicapée, elle a une rente AI. Elle peut avoir des prestations complémentaires. Et le problème, c'est que si tu montes trop le salaire, tu crées une perte au niveau des prestations complémentaires de l'AI et tu désécures la personne par rapport à sa situation économique. Ce qui fait que les salaires des personnes en ateliers (et c'est pas propre à Saint-Hubert, on retrouve la même chose à la FOVAHM), sont artificiellement bas. Parce que logiquement, ils [les bénéficiaires] devraient être payés sensiblement plus. Alors c'est ça qui assure un très bon taux de couverture, parce qu'il n'y a pas trop de charge en terme de salaire. Mais j'ai aucun problème avec ça ! ». [(PR3, 2)]

pas de clause de non-concurrence à respecter et peut ainsi s'intégrer dans les règles de l'économie de marché, ce qui peut constituer un avantage.

- Deuxièmement, elle est justement soumise aux règles libérales de ce marché, ce qui constitue une grande source de contraintes : fluctuations structurelles et conjoncturelles, pression du client sur les prix, délais et qualité, globalisation des marchés, etc. Ceci est d'ailleurs confirmé par les deux membres de la Direction :

Les Ateliers St-Hubert sont, comme toute autre entreprise de l'économie valaisanne, inclus dans un marché de plus en plus globalisé et donc tributaires des fluctuations de l'économie mondiale. [PR2, 21]

L'analyse du bilan et du compte d'exploitation 2013 de la Fondation Saint-Hubert montre que la situation financière est bonne. Cela veut-il pour autant dire que rien ne doit être entrepris ? L'analyse de la comptabilité analytique et des divers indicateurs financiers mettent en valeur des zones grises, où la rentabilité n'est pas atteinte. A ce sujet, la Direction est très claire :

Parle-t-on d'une rentabilité avant ou après subventions ? Avant : aucun secteur n'est rentable. Après : un certain nombre [de secteurs sont rentables], qui deviennent ainsi les supports de la fondation. [...] Certains secteurs sont plus déficitaires que d'autres ou leur évolution donne des signes d'inquiétude :

-secteurs soumis à forte concurrence : exemple : la mécanique ; forte baisse de la rentabilité ces dernières années [...])  
 -secteurs nécessitant une part importante de matières premières  
 -secteurs traditionnels, occupant beaucoup de main-d'œuvre, socialement intéressants, mais financièrement faibles. [PR1, 23].

\*\*\*\*\*

Les productions nécessitant un pourcentage élevé de matières sont ici particulièrement visées car il est extrêmement difficile pour des ateliers protégés d'éviter une part importante de déchets. [PR2, 23]

Les activités nécessitant beaucoup de matières premières et soumises à forte concurrence sont ainsi identifiées comme les moins rentables. Elles sont très risquées lorsqu'elles sont dépendantes d'un seul client, comme le souligne le Chef de Service :

Moi d'ailleurs ça toujours été mon souci, mais il était partagé par les ateliers protégés dont Saint-Hubert, c'est d'essayer d'éviter la dépendance, d'être que le sous-traitant d'un fournisseur. Parce que là on a une position extrêmement fragile. Si on a 60 ou 70% de son chiffre d'affaire qui dépend de Bobst et que tout d'un coup Bobst va mal, ça fait très mal. Insieme dans le Haut-Valais, qui avait une grosse dépendance par rapport à Scintilla, à un moment donné ils ont senti le vent du boulet ! Les Ateliers du Rhône, il y a 2 ans, avait 60% de leur chiffre d'affaires qui était lié à un boulon ; [...] Ils travaillaient en sous-traitance de ALCAN pour une boîte qui était en Asie de Sud-Est, on se disait : « Mais [...] si le boulon pète, y a plus de boîte ! ». [PR3, 6]

Afin de pallier ces activités économiquement déficitaires, diverses solutions sont avancées par les personnes interrogées :

- Première alternative économique : **la diversification**. Elle reste la première et meilleure alternative pour stabiliser le résultat économique :

La diversification est un bon moyen, si ce n'est le meilleur, de se prémunir contre les risques de retournement économique. Dans ce domaine, la Fondation a fait le nécessaire. [PR 2, 26]

La dépendance à un seul client ou à quelques clients uniques a été en effet fortement réduite si bien que si l'un ou l'autre devait abandonner le sous-traitant que sont les ateliers Saint-Hubert, alors ce départ pourrait sans doute être amorti par compensation<sup>40</sup>. Dans le domaine de la mécanique par exemple, la complémentarité des appareils de production ainsi que des compétences propres (développement d'équipement de pointe, prospection active, reconnaissance des ateliers en matière de savoir-faire) doivent notamment permettre de faire face à la défection d'un sous-traitant privilégié.

- Deuxième alternative économique : **le développement des activités de sous-traitance** industrielle qui demeurent, « *les plus adaptées aux ateliers protégés, malgré certains inconvénients [PR1, 24]* ». Elles doivent notamment être assorties de deux conditions qui sont régulièrement citées par les personnes interrogées. D'une part, il est indispensable d'inscrire l'institution dans une dynamique de partenariat avec le tissu économique existant, en « *[jouant] la carte de la collaboration avec le monde économique, et non de la confrontation et de la concurrence. [PR1, 26]* ». C'est là un aspect primordial, que le milieu social perd parfois de vue, contraint notamment par les mécanismes politiques et juridiques visant à l'insertion à tout prix<sup>41</sup>. D'autre part, il est inutile d'espérer développer et pérenniser une activité si elle ne porte pas le sceau de la qualité :

Les clients peuvent acheter du produit « handicapé », une fois, deux fois... au nom du handicap. Et la troisième fois ils achètent parce que c'est un bon produit. Si on n'assure pas la qualité du produit, au même titre que n'importe quelle entreprise, on va à la perte. [PR3, 6]

Dans le domaine de la sous-traitance, notons enfin que les marchés les plus intéressants économiquement parlant sont les marchés issus des pouvoirs publics ou parapublics. En effet, les règles d'attribution de ces marchés et les conditions générales de paiement laissent nettement plus de marge au sous-traitant institutionnel que celles laissées par les clients commerciaux privés, qui pressurisent le sous-traitant jusqu'au point où il n'arrive même plus à couvrir les frais de matière et les salaires.

<sup>40</sup> Il pourrait être amorti dans le court terme par la compensation d'un autre client ; à moyen terme et si plusieurs gros clients devaient faire défaut, la perte pourrait encore être époncée, notamment par le biais du fonds de réserve, sorte de subvention reçue d'avance. A long terme cependant, la perte de plusieurs gros clients pourrait ébranler les fondements de l'institution. Divers scénarii sont dès lors envisageables : demande de crédit complémentaire auprès de l'Etat, redéfinition de la mission et/ou redimensionnement de l'activité, vente de tout ou partie du patrimoine de l'institution. Les clés de réponses à ce scénario catastrophe sont à chercher du côté de l'Etat, qui devrait alors se poser la question de savoir s'il a la volonté (ou les moyens) de maintenir l'institution à flot.

<sup>41</sup> En 2013, une institution sociale valaisanne a fait l'acquisition d'un équipement mécanique très coûteux, subventionné à hauteur de 75% de son prix d'achat par l'Etat. Quelques PME mécaniques du bassin valaisan se sont alors insurgées de ce subventionnement en demandant des explications au Conseil d'Etat, n'appréciant que modérément ce soutien financier à une institution sociale alors que les PME sont soumises à une très forte concurrence et qu'elles ne bénéficient évidemment pas de subventions publiques. On atteint là une limite du système, où les institutions sociales sont parfois (pour ne pas dire souvent) mieux loties que les entreprises du marché libre, avec toutes les aberrations et agacements que cela génère. D'où l'impérieuse nécessité de tenir compte de cet aspect concurrence/coopération avec les partenaires économiques lors de développement d'activités économiques en milieu protégé.

- Troisième alternative économique : **le développement de produits propres ou de produits de niche**, c'est-à-dire les produits délaissés par l'économie traditionnelle. Sur ce plan, les avis divergent chez les personnes interrogées. Pour la Direction, le développement de produits propres restent une alternative qui ne retient pas une franche adhésion :

A contrario, la gestion (production et commercialisation) de produits finis par une institution semble générer trop de charges commerciales, de dispersion des forces, pour y songer. [PR1, 24]

\*\*\*\*\*

Il faut dire aussi que l'alternative consiste à développer des produits propres, et de les commercialiser, ce qui n'est pas une mince affaire à l'heure où tout a déjà été inventé. [PR2, 24]

Pour M. Simon Darioli en revanche, il faut « *essayer dans la mesure du possible, même si c'est dans des produits de niche, [...] d'être [...] son propre producteur, c'est-à-dire de ne pas être uniquement un sous-traitant* [PR3, 6] ». Il est intéressant de constater que cette alternative ne retient pas la même attention selon les personnes ressources. Outre la différence sur le fond, elle rend compte de deux logiques différentes et tout à fait identifiables : l'une est celle d'une Direction d'institution, proche de la réalité et de la gestion concrète, qui identifie pragmatiquement les difficultés. L'autre est celle d'un Chef de Service, plutôt d'obédience fonctionnaire, qui rend compte d'une logique de projection et de développement idéal, plutôt conceptuel. Nous reviendrons plus loin sur ces aspects qui sous-tendent deux visions assez opposées de style managérial et qui, plus largement, indiquent une différence assez sensible de la vision stratégique de l'organisation.

#### b. Volet social

Le second volet des enjeux socio-économiques est la dimension évolutive de la population que la Fondation Saint-Hubert accompagne. A son origine, la Fondation Saint-Hubert accueillait principalement des personnes avec handicaps physiques. Avec le temps, les problématiques psychiques ont augmenté et les capacités productives se sont par conséquent réduites. Parallèlement et comme nous l'avons vu plus haut dans la partie II, le mouvement d'insertion dans le premier marché du travail, telles que le prévoient notamment les 5<sup>ème</sup> et 6<sup>ème</sup> révisions de la LAI, tendent à réinsérer les meilleurs potentiels dans l'économie libre, les plus faibles restant à la charge de l'institution. Ce double mouvement (péjoration des handicaps et réinsertion dans le premier marché) constitue un enjeu majeur pour une institution à cheval entre les pôles économique et social. Il est là aussi intéressant de constater que la vision du problème est très différente selon les interlocuteurs. Pour les deux membres de la Direction, le problème est clairement identifié :

Par contre, la composition des effectifs des ateliers a changé, en ce sens que le niveau de capacités moyen a baissé par le fait que les personnes handicapées de niveau supérieur [...] ont parfois vu leurs rentes diminuer voire être supprimées, et qu'elles ont dû, alors, se résoudre à quitter les ateliers protégés pour rechercher ailleurs un revenu plus substantiel. [Ce mouvement de réinsertion] risque de provoquer une baisse de la capacité productive moyenne de ses effectifs. [...], il est évident que ce sera (c'est déjà

d'ailleurs) de plus en plus difficile de réaliser certaines opérations de production sans le recours d'ouvriers spécialisés (valides prévus uniquement pour des tâches de production) dont les opérations pouvaient être autrefois confiées à des personnes handicapées (par exemple avec un handicap physique léger). [PR2, 16-18]

Du côté des interlocuteurs externes à l'institution, les entretiens ne laissent pas clairement apparaître cette dimension comme problématique pour le futur. L'interlocutrice externe pointe même cet aspect comme une contradiction générée, voire encouragée elle-même par l'institution<sup>42</sup> :

Ah non alors moi maintenant je [...] sens [la Fondation Saint-Hubert] bien implantée dans le domaine proche justement du marché du travail. Et puis, ce que je trouve intéressant dans l'évolution, c'est que vous avez développé des paliers intermédiaires qui permettent de s'approcher... Dans le passé, j'avais l'impression qu'il y avait un grand trou entre Saint-Hubert et le marché du travail. Et maintenant vous avez un peu créé des passerelles. [...] Si je schématise, avant j'avais Saint-Hubert vs marché du travail et puis aujourd'hui j'ai le lien qui commence à se faire entre deux. Et de plus en plus... [PR4, 3]

\*\*\*\*\*

Bon... Nous on a quand même parfois l'impression que les personnes qui posent le plus de difficultés, c'est celles qui restent le plus longtemps sur la liste d'attente... [...] puisque vous faites quand même une sélection du personnel à l'entrée qui est [...] liée à vos besoins... Et puis vous prenez quand même les meilleurs de ceux qui sont proposés... [...] Donc je dis : « Flûte ! Pourquoi les moins bons, alors que c'est quand même une institution subventionnée sociale, [...] ne peuvent pas avoir le même accès ? ». Le super bon dossier il rentrera plus vite que celui qui a le plus de difficultés. [PR4, 7]

Ces propos démontrent une fois de plus la grande difficulté, pour la direction d'une institution à la frontière de l'entreprise sociale, de concilier les deux logiques sociale et économique au service du public précarisé dont elle a la responsabilité. Car si Mme Marie-France Fournier met en exergue la nécessité de répondre à la fois aux politiques de réinsertion par l'économique et d'occupation des potentiels les plus faibles, elle n'en donne en revanche guère la recette opérationnelle, puisque *« nous c'est facile, on a des exigences... mais c'est vous qui devez répondre à cette question, trouver l'équilibre. [PR4, 8] »*.

Si l'on devait pousser cette logique à l'extrême, il faudrait donc que la Fondation Saint-Hubert pousse l'insertion dans le premier marché de tous ses employés et qu'elle libère ainsi des places uniquement pour des opérations de type occupationnel, ne dégagant aucune chiffre d'affaires. Si cette logique est défendable autant du point de vue de l'utilisateur que de la politique en matière d'invalidité, il faudrait la confronter à la logique du subventionneur. Car mener une politique institutionnelle de la sorte équivaldrait à augmenter drastiquement le déficit, que l'Etat devrait alors prendre à sa charge. Or dans le contexte actuel des finances publiques, cette demande n'a que très peu de chances d'être entendue.

Cette logique de l'insertion à tout prix se confronte aux limites non seulement du subventionneur, mais également aux limites du public cible en tant que tel puisqu'il faut le dire clairement, tout le monde n'est pas réadaptable dans le premier marché. A une logique de mode ou d'air du temps, soutenue par les politiques publiques visant l'insertion à tout prix, se confronte une logique beaucoup plus

<sup>42</sup> Cette contradiction est-elle encouragée par l'institution ou consécutive à des injonctions externes ? On pourrait discuter sur ce sujet pendant longtemps, tout dépend de la place de l'interlocuteur par rapport à la Fondation Saint-Hubert et de ses propres intérêts.

pragmatique, celle des limites de ce même marché libre qui subit déjà de nombreuses contraintes et qui ne peut que difficilement faire des miracles en matière d'intégration, même pour les personnes qui sont proches de réintégrer ce premier marché.

L'existence des institutions subventionnées, mettant du travail adapté à disposition des personnes inaptes au marché libre, semble donc inévitable. Reste à savoir jusqu'à quel degré d'implication, politique et financier, l'Etat sera d'accord et surtout capable de soutenir ce type de dispositif pour les populations exclues du modèle de société dans lequel nous évoluons.

### **3. Enjeux de management et de direction**

Le tableau des enjeux serait incomplet si l'on omettait d'y discuter les aspects liés au management de l'institution. Car si la Fondation Saint-Hubert occupe une place importante dans le dispositif institutionnel valaisan et si elle continue, année après année, à produire des résultats très positifs (socialement et économiquement parlant), elle le doit aussi, pour une partie, à son management. Dans une perspective stratégique et pour prolonger la réflexion autour de la fonction de direction, nous mettons en lumière deux enjeux : la problématique des compétences et la question de la fonction de direction de ce type d'institution pour l'avenir.

#### **a. Compétences**

Quelles sont les compétences-clés qui sont nécessaires à la direction d'une organisation de ce type et quels seraient les points à améliorer ? Interrogeons les personnes ressources qui sont à la tête de l'organisation :

Diriger c'est prévoir. La direction doit donc avoir cette capacité d'anticipation absolument nécessaire même si, de nos jours, les horizons se sont raccourcis. [PR2, 34]

\*\*\*\*\*

Comprendre le monde dans lequel on évolue, en saisir les enjeux :

- savoir identifier et hiérarchiser objectivement les contraintes et les problèmes régissant l'institution
- savoir anticiper les situations
- disposer et antérieurement se forger les outils d'analyse nécessaires à la conduite de l'action.
- se fixer des objectifs simples et généraux [...]
- savoir déléguer, pour autant que les personnes à qui une « parcelle de pouvoir » est remise, soient compétentes
- sélectionner et dénicher les marchés niches susceptibles d'être exploités
- faire preuve de flexibilité, si nécessaire
- ne pas rechigner à effectuer des contrôles et intervenir là où il le faut [PR1, 34]

On le voit donc, les compétences à réunir sont multiples et font appel à des qualités de gestionnaire (identification et gestion de contraintes, management par objectifs, délégation et contrôle, flexibilité), d'analyste (identification d'enjeux) et de visionnaire (anticipation et prévision). La maîtrise de ces compétences ne semble pas particulièrement surprenante, à vrai dire ; celles-ci doivent être déployées dans n'importe quel environnement de direction d'institution, qu'elle soit sociale ou non. En revanche, une particularité de la Fondation Saint-Hubert, par rapport à des institutions qui n'ont pas à



gérer la contrainte de l'activité économique, tient probablement dans la capacité de ses managers à adopter une posture de type entrepreneuriale, développant une capacité à se montrer très réactif, à la manière de ce qui pourrait être de mise dans le privé. Il s'agit en effet de savoir réagir correctement dans un environnement très dynamique sur le plan économique, de prendre des décisions qui peuvent avoir des répercussions significatives sur le chiffre d'affaires et d'accepter de se remettre en question. Le regard du Chef de Service sur la Fondation Saint-Hubert conforte cet argument :

Et là, la réflexion pour dire « On ne reste pas sur les acquis, on essaie de revoir tout ça, », ça je trouve que ça se fait pas mal...Sinon EDEN [activité de sous-traitance pour l'industrie de la distribution d'eau en bouteille, développée en 2006] ne se serait pas fait, sinon les archives [activité de numérisation d'archives d'entreprises ou d'administrations publiques développée en 2009], ça ne se serait pas fait. [PR3, 20]

Sur le plan du style managérial et en filigrane des entretiens avec les personnes aux commandes de l'institution, une attitude pragmatique et raisonnable est clairement identifiable ; celle-ci consiste à adopter une stratégie prudente, couplée à un ajustement continu des ressources disponibles aux besoins à satisfaire, dans une logique de responsabilité et de maîtrise. Enfin, il faut noter un réel souci d'économie, afin d'éviter une augmentation des charges. Sur ce point précis, l'entretien avec le Chef de Service fait ressortir une vision qu'il vaut la peine de discuter :

Bon vous, vous avez pas à vous inquiéter... je veux dire, c'est pas votre rôle de vous inquiéter de la situation de l'Etat, parce que de toute façon ça va s'empirer. Par contre, ce serait plutôt de travailler sur des objectifs [...]. Aujourd'hui vous avez environ 14 millions de charges brutes et 7 millions de chiffre d'affaire commercial. [...]. L'objectif, c'est de dire : on va à 16 millions de charges brutes et on va à 8 ou 8.5 millions de chiffre d'affaires commercial. C'est-à-dire de se mettre dans des stratégies offensives. Parce que si tu commences à te dire : « Comment on réduit nos charges ? », c'est là que ça [ne] peut [pas] fonctionner. [PR3, 25]

Ces propos illustrent une différence de vision entre la Direction de l'institution, soucieuse d'une gestion fondée sur une expérience de terrain confirmée, et celle du Chef de Service, offensive et plus risquée, fondée sur une tactique stratégique.

Où donc placer le curseur entre prudence et risque ? La réponse n'est pas simple à formuler et se trouve probablement entre les deux visions. Pour diriger, il faut savoir prendre des risques, mais aussi garder la tête froide. Il faut tout de même signaler que les propos du Chef de Service doivent être replacés dans le contexte temporel de cette étude. Au moment de l'entretien, M. Darioli venait de mettre un terme à sa carrière, dans un contexte de finances publiques difficile. Il faudrait confronter cet avis avec celui du nouveau Chef de Service (non encore nommé au moment de l'entretien), qui devra élaborer une politique sociale cohérente au sein de laquelle les besoins sont grandissants et les ressources limitées. A notre sens, augmenter les charges sans être certain de pouvoir assurer des produits, et ce à titre de développement à tout prix, relève d'une prise de risque inconsidérée et dangereuse, tant pour la viabilité de l'institution que pour la Direction qui devrait prendre ce type de risque. Finalement, on peut s'étonner d'entendre qu'un haut fonctionnaire à la tête de services publics encourage une augmentation des charges alors que l'institution, considérée comme un mécanisme au service de ces politiques publiques, garde le souci de la maîtrise.



Savoir raison garder ne veut pourtant pas dire qu'il faut manquer d'audace, ni s'endormir sur ses lauriers, car si la Fondation Saint-Hubert se porte bien, elle peut sans aucun doute continuer à s'améliorer. A ce titre, les points de vue externes sont un excellent moyen de prendre du recul :

Simon Darioli (SD): Sur le reste, il y a peut-être... et c'est pas un gros travail, il y a peut-être un travail de communication. Ca vaudrait la peine de travailler avec un publiciste pour...  
 Fabrice Rapillard (FR) ...pour améliorer la communication ?  
 SD ...la comm' et l'image. Parce que vous charriez quand même l'histoire. Et les préjugés sont tenaces ! Et si on dit, alors que dans la réalité c'est peut-être pas vrai... Si on regarde en terme de projets, d'ateliers etc : Qui est novateur ? FOVAHM. Qui est traditionaliste ? Saint-Hubert. Qui est peu clair dans les projets ? Emera. Mais ça...  
 FR : ... [...] c'est des images qui collent.  
 SD ...c'est des images qui collent ! Alors que dans la réalité c'est pas forcément vrai ! La cantine scolaire d'Emera à Martigny, ils ont fait des trucs qui sont bien. D'autres moins... Ben vous pour l'instant, ça tient la route ! Et y a des projets qui sont supers ! Qui en Valais aujourd'hui sait que les nettoyages des colonnes EDEN pour toute la Suisse se fait à Saint-Hubert ? [PR3, 22]

Les compétences liées à la gestion de la communication et au marketing sont clairement pointées. Diriger n'est plus uniquement prévoir, mais c'est aussi communiquer, notamment par le biais des outils actuels, au moyen d'une expertise professionnelle. Jusqu'ici, la Fondation Saint-Hubert s'est occupée elle-même de sa communication et de son marketing. A notre sens, un outsourcing professionnel, même temporaire, devrait être examiné. Nous y voyons l'axe principal de développement de l'institution, mais à une échelle adaptée. Il importe en effet de garder une certaine mesure dans le développement de visibilité institutionnelle, afin d'éviter le risque majeur que peut constituer une communication surdimensionnée ou mal adaptée à la nature de l'institution. Pour le reste, le maintien des prestations déjà fournies et la réponse à des besoins définis par le canton constituent la ligne opérationnelle que la Direction doit suivre, tout en demeurant réactive à des développements économiques potentiels et adaptés.

#### b. Fonction et posture de direction

Toutes ces compétences sont-elles liées à la fonction de directeur et, surtout, à la personne qui l'habite ? Y a-t-il un profil incontournable pour la gestion d'une institution sociale à la frontière de l'entreprise ? Cette question remet au cœur du débat la fonction et la posture de direction d'une institution sociale proche de l'économie.

Sous l'angle de son management, rappelons que la Fondation a connu deux directeurs : le premier pour la période 1974 – 1993 et le second pour la période toujours ouverte, depuis 1993. Alors que le premier directeur était issu du monde social, le second est un économiste qui a résolument positionné l'institution dans une perspective de marché, faisant du développement des ateliers protégés la figure de proue de son action. Ces directeurs ont pu compter sur l'engagement d'un seul directeur-adjoint qui a couvert les deux périodes, de 1974 à 2013, et qui constitue un modèle de continuité. Le binôme directeur / directeur-adjoint, à travers les deux personnes citées, est d'ailleurs reconnu comme tel par l'ancien Chef de Service, qui continue d'identifier l'institution au tandem que la Direction a constitué de 1993 à 2013 :

Alors je dirai, globalement, ils ont fait un grand tandem. D'un côté Yvan Rebord [le Directeur actuel] qui était un commercial, de l'autre Jean-Marcel Papilloud [le Directeur-Adjoint] qui était dans le management interne. Le successeur de Jean-Marcel inévitablement taillera le crayon moins pointu. Parce que c'est pas possible de tailler plus pointu ! Donc avec quelque chose qui sera peut-être un peu plus flexible, avec des zones d'imprécisions un peu plus grandes, qui peut amener des plus et des moins. [PR3, 26]

Outre les personnes en tant que telles, il est intéressant de relever l'importance de la complémentarité jugée nécessaire entre le pôle économique et le pôle social, pour diriger au mieux l'institution, comme si l'identité même de l'institution régissait l'organisation de sa Direction :

Clairement, une institution comme ça doit avoir une complémentarité au niveau de la tête. Alors tout retrouver sur une même personne, c'est un sacré défi. Et c'est limite dangereux. Moi je trouve que c'est mieux de se dire, c'est un binôme. Il faut juste [...] faire en sorte que les 2 personnes arrivent à s'accorder. [...]. Et il faut arriver à garder cet équilibre-là. Du fait de votre spécificité, de votre mission et de votre raison d'être. [PR 4, 20].

On le comprend donc, l'enjeu de la pérennisation de l'institution, pour les personnes ressources externes, consistera à trouver une complémentarité entre les personnes qui y sont à sa tête. Cette vision témoigne de la prégnance du modèle « tandem », qui a porté l'institution pendant plus de 40 ans. Ce modèle est-il pour autant le modèle unique de Direction viable ? Que sera le futur management d'une telle institution ? Les différents apports de la formation montrent qu'il est envisageable de placer à la tête d'une institution sociale, exploitant des entités de nature diverses et aux enjeux multiples, une personne qui puisse faire cohabiter des logiques complémentaires et qui auraient tendance *à priori* à se concurrencer. Un manager d'une institution comme la Fondation Saint-Hubert doit être capable de faire cohabiter les enjeux économiques et sociaux, au service d'une gestion prévisionnelle et pérenne, tant du point de vue des ressources (financières, humaines, immobilières et mobilières) que de ses produits.

Et moi par exemple pour la succession de Rebord, si j'avais quelque chose à dire sur cette succession, j'engagerais pas un social. J'engagerais quelqu'un qui est capable d'avoir une stratégie commerciale, mais en même temps – ça c'est peut-être le côté social – qui est capable de penser communication, capable de penser : « Quand on vend un produit, on vend aussi l'image de l'entreprise ». Si les ventes NESPRESSO aux USA ont augmenté en très peu de temps de 25%, c'est lié uniquement à l'image de Clooney ! Alors ça, c'est extrême. Mais si on veut vendre.... Mais il y a tout dans les mains, parce que vous avez une situation économique qui est bonne. Vous avez toutes les cartes en main. [PR3, 23]

Les propos du Chef de Service sont très éclairants à plusieurs égards. Ils reprennent à la fois un modèle d'opposition classique (économique – social) tout en introduisant une logique de compétences multiples (entrepreneuriale, marketing). Pour notre part, nous pensons qu'il est important de détacher les compétences nécessaires à la direction de ce type d'institution de tel ou tel type de profession.

Au gré de l'évolution des politiques sociales et plus largement du monde globalisé dans lequel nous évoluons, le compartimentage étanche des domaines économiques et sociaux devient obsolète. Notre monde n'est plus construit depuis longtemps sur un mode binaire gauche/droite, économique/social, nord/sud (pour ce qui a trait par exemple à la distribution des ressources alimentaires dans le monde) ou est/ouest (le rideau de fer est tombé il y a 25 ans déjà). En revanche, nous sommes confrontés à des modèles de gouvernance et de gestion plus souples (ce qui ne veut pas dire plus laxistes ni plus

simples à mettre en œuvre) où l'interdépendance et l'interpénétration de logiques connexes (politiques, économiques, environnementales et écologiques, sociales, etc.) sont de rigueur.

Dans ce sens, le management d'une organisation comme la Fondation Saint-Hubert devrait être capable de dépasser les clivages traditionnels économiques et sociaux pour se projeter dans des dynamiques de co-construction et d'interpénétration de champs d'activité. Opposer aujourd'hui, sur le mode binaire, le modèle économique au modèle social ou inversement, n'a plus de raison d'être. A cet effet, la richesse des apports des formations professionnalisantes de direction d'institutions ainsi que l'échange et le partage des réalités et des expériences dans une perspective pluridisciplinaire donnent de nombreux outils performants, nécessaires à la conduite des institutions d'aujourd'hui. Et la Direction de la Fondation Saint-Hubert de demain devra sans aucun doute se faire le reflet de logiques multifactorielles, où les deux dimensions économiques et sociales ne se confrontent pas mais se complètent.

## IV. CONCLUSION

Cette partie conclusive se décline en trois temps. Nous établirons d'abord la synthèse des éléments analysés tout au long de cette étude puis, en guise de feuille de route pour l'avenir, nous ferons un court inventaire des grands défis de demain pour l'institution, en y adjoignant quelques recommandations. Nous prendrons ensuite le temps de replacer l'étude au cœur du processus d'apprentissage du métier de directeur, processus que nous avons patiemment suivi depuis trois ans et y dégagerons ce qui nous paraît être significatif et pertinent en matière de compétences à mettre en œuvre dans la pratique de direction. Nous dresserons enfin un bref bilan de la démarche globale de recherche et mettrons en évidence les limites et les perspectives qui en émergent.

## A. SYNTHÈSE, DÉFIS ET RECOMMANDATIONS

### 1. Synthèse

Sur le plan interne, en remontant jusqu'à la naissance de l'institution et en déroulant le fil de son évolution, nous avons pu comprendre comment le passé impacte aujourd'hui le fonctionnement de la Fondation Saint-Hubert, de la nature productive de son exploitation jusqu'à son management. Sur le plan de la mission, nous pouvons affirmer sans risque qu'une modification de celle-ci ne pourrait provenir que d'une impulsion externe. Il est incontestable en effet que la mission de l'institution demeure tributaire davantage de la politique sociale que le canton voudra ou pourra mener que de la volonté des associations fondatrices de la Fondation Saint-Hubert ou de sa Direction.

Sur le plan externe, nous avons également pu prendre la mesure des contingences extérieures qui impactent toujours plus fortement le fonctionnement et la conduite quotidienne de l'institution. Nous retenons spécialement :

- **La densification des dispositifs juridiques.** Parmi ceux-ci, les trois lois-cadres que sont la RPT, la LIPPI et la LAI, ainsi que les ordonnances et autres règlements qui en découlent, constituent un maillage dans lequel les institutions sociales se retrouvent aujourd'hui de plus en plus enserrées.
- **La densification des injonctions politiques.** En tant que responsable *in fine* de l'évolution des politiques sociales, le politique astreint les institutions sociales, dont la Fondation Saint-Hubert, à des réajustements continuels. En outre, la volonté de planification et de réponses aux besoins sociaux à long terme reste incontestablement sujette aux ressources publiques à disposition à court et moyen terme. En ce sens, le subventionnement des institutions sociales (fonctionnement et investissement), contractualisé sous forme de mandat de prestations, ne peut être correctement assuré que si les finances cantonales sont bonnes et que les responsables politiques en charge du dicastère social parviennent à faire valoir leurs doléances en priorité. Dans le contexte actuel pourtant, plus rien n'est tabou. De nombreux domaines, que l'on pensait intouchables, sont concernés par les coupes budgétaires : santé, formation et éducation, fonctionnariat, infrastructures, etc. Il n'y a aucune raison de penser que le domaine social n'ait pas sa part d'efforts à réaliser. D'ailleurs, les directives données le 10 juin 2014 par Madame Waeber-Kalbermatten, cheffe du Département des Affaires sociales, de la Culture et de la Santé du canton du Valais, lors de sa rencontre annuelle avec les comités et les directions des institutions sociales, vont dans ce sens.
- **Le durcissement des règles économiques.** En matière d'exploitation d'une quelconque activité économique, les réglementations ne vont pas en s'assouplissant. Depuis toujours, l'activité économique de la Fondation Saint-Hubert est traversée par les règles de l'économie.

C'est encore davantage le cas aujourd'hui : pression sur la triade prix/qualité/délais, concurrence mondiale et raccourcissement des cycles économiques entraînent de plus en plus de conséquences pour la Fondation Saint-Hubert, qui doit continuellement remettre en question le bien-fondé des activités économiques qu'elle exploite.

De ce contexte, de nombreux défis émergent. Nous mettons en exergue les trois défis qui nous semblent les plus importants et que la Fondation Saint-Hubert a et aura à affronter à court et moyen terme. Afin de rester synthétique, nous y associons de courtes recommandations, auxquelles il devrait être possible de donner des réponses opérationnelles claires. Nous proposons cette synthèse sous forme de tableau.

2. Défis et recommandations

Tableau 7 : La Fondation Saint-Hubert à l'avenir : défis et recommandations

DEFIS	MAINTENIR L'INSTITUTION DANS SA MISSION DE RÉINSERTION ET SA DIMENSION PRODUCTIVE EN TENANT COMPTE DES DEUX CONTRAINTES PRINCIPALES (BAISSE DE LA CAPACITÉ PRODUCTIVE DES BÉNÉFICIAIRES ET PRESSION CROISSANTE DE LA CLIENTÈLE EXTERNE)	DÉVELOPPER L'INSTITUTION EN ACCORD AVEC LA POLITIQUE PUBLIQUE EN MATIÈRE SOCIALE	CONJUGUER HARMONIEUSEMENT LES DOUBLES DIMENSIONS ÉCONOMIQUE ET SOCIALE DE L'INSTITUTION
RECOMMANDATIONS	<p><b>Questionner les activités qui ne répondent plus au double critère de la rentabilité (seuil minimal à fixer) et de l'occupation professionnelle des bénéficiaires</b></p> <p>Les activités moins rentables ne sont pas toujours simples à abandonner, pour des raisons historiques ou structurelles (il est difficile de renoncer à des activités lorsque de lourds investissements ont été réalisés). Lorsque cela est possible, il faut cependant abandonner certaines activités pour faire place à de nouvelles.</p> <p><b>Développer et soutenir les activités phares qui sont les moteurs économiques de l'institution</b></p> <p>Renforcer les activités phares (sous-traitance, marchés parapublics, prestations pour le compte de partenaires sociaux) au moyen de ressources humaines renforcées (personnes valides et personnes invalides à haut revenu).</p> <p><b>Développer de petites cellules d'occupation pour les personnes n'ayant plus de capacités productives</b></p> <p>Les capacités productives de certains bénéficiaires sont très faibles, mais leurs salaires sont très bas. En développant des cellules occupationnelles, la Fondation continue ainsi à remplir son rôle social pour les plus faibles sans forcément augmenter ses charges.</p>	<p><b>Cultiver les bonnes relations avec l'Etat</b></p> <p>Il va sans dire que si l'Etat devait, pour l'une ou l'autre raison, renoncer au subventionnement de la Fondation Saint-Hubert, l'exploitation de l'institution ne pourrait survivre plus de six mois. Pour cette raison, la proximité avec les pouvoirs publics est essentielle et le travail en partenariat avec l'Etat doit demeurer une priorité.</p> <p><b>Maîtriser les charges</b></p> <p>Veiller à ne pas faire de dépenses inconsidérées si le financement n'est pas assuré. Dans le contexte actuel de resserrement budgétaire, il faut opter pour une gestion prévisionnelle raisonnable.</p> <p><b>Positionner l'institution comme un centre de compétences dans le domaine où elle est performante</b></p> <p>Le positionnement actuel, à mi-chemin entre institution et entreprise sociale, est bon. Il faut le renforcer. Toute demande en provenance de l'Etat doit en ce sens être examinée en priorité et l'institution doit, dans la mesure du possible, y répondre favorablement.</p>	<p><b>Adopter un management entrepreneurial, en évitant les extrêmes</b></p> <p>L'institution ne doit pas devenir une entreprise et ne penser qu'au profit ; <i>a contrario</i>, elle ne doit pas se départir de son identité d'institution à vocation productive.</p> <p><b>Professionnaliser la communication au service de l'identité et de la mission</b></p> <p>Un travail professionnel sur la façon de vendre l'image de l'institution pourrait permettre de renforcer sa visibilité. Il faut pour cela mettre en rapport les moyens mis en œuvre avec le message que l'institution souhaite faire passer.</p> <p><b>Introduire de l'innovation</b></p> <p>Le développement de produits nouveaux estampillés « Saint-Hubert », l'intégration de la dimension écologique ou le renforcement des relations avec le privé ou le parapublic dans une perspective gagnant-gagnant sont des pistes à explorer.</p>

## B. LE MÉTIER DE DIRECTEUR : COMPÉTENCES ET VALEURS

Ce travail a permis d'identifier clairement les défis que la Fondation Saint-Hubert aura à affronter et d'esquisser les pistes qui lui permettraient de les relever. Il a également mis en évidence, dans les grandes lignes, les compétences managériales que sa Direction doit mettre en œuvre pour conduire opérationnellement et quotidiennement l'institution sur les voies de la sécurité et de la pérennité. Ces deux qualités sont probablement celles qui doivent transparaître en filigrane du travail de direction, car c'est essentiellement de sécurité (emploi, conditions de travail, activités valorisantes) et de pérennité dont les bénéficiaires des institutions sociales ont besoin. Précarisés socialement et diminués dans leur état de santé, ils doivent pouvoir avant tout compter sur l'existence des institutions à court et moyen terme, mais également à long terme.

Pour y parvenir, il faut y mettre des moyens. Dans l'environnement patiemment décrit dans ce travail, la direction d'une institution sociale requiert un ensemble de compétences non seulement variées, mais aussi pointues. La formation suivie durant ces trois dernières années, formation dont ce travail de recherche constitue la clé de voûte, a parfaitement prouvé la nécessité de tenir en main des qualités et des outils qu'il ne suffit pas *a priori* de posséder, mais qu'il faut acquérir, approfondir, remettre en question et confronter à l'épreuve de l'expérience des pairs. Il n'y a d'ailleurs qu'à parcourir le programme de formation du Master HES en Direction et Stratégie d'institutions éducatives, sociales et sanitaires pour se rendre compte de la richesse des domaines d'études travaillés : gestion et management des ressources humaines, gestion financière (analyse financière et comptabilité analytique), contextes sociopolitiques et juridiques, analyse de pratique de direction, analyse stratégique et prévisionnelle, etc. Ces compétences constituent la caisse à outils de base du métier de directeur.

Nous avons également appris que diriger n'est pas simplement additionner des compétences techniques. Si elles sont incontestablement fondamentales, ces compétences doivent aussi pouvoir s'appuyer sur des qualités qui dépassent largement celles de l'apprentissage, et qui, de notre point de vue, s'apparentent à des qualités humaines. Diriger, c'est savoir faire preuve de courage, de détermination, d'honnêteté et de rigueur ; c'est également être capable de faire emploi de ruse<sup>43</sup> pour mener l'action professionnelle et ses objectifs à terme dans les méandres des exigences d'aujourd'hui. Enfin, diriger c'est être capable de maîtriser les dimensions émotionnelles et intuitives, qu'il faut bien se garder d'évacuer, mais avec lesquelles il faut savoir jongler pour qu'elles soient mises au service de la fonction de direction et, *in fine*, de l'institution qu'un directeur ou une directrice a la responsabilité de conduire.

<sup>43</sup> La ruse doit être comprise ici comme une propriété de l'intelligence, au sens de la « mêtis » grecque. Nous faisons référence ici aux propos de Mme Joëlle Libois, professeure et directrice de la Haute Ecole de Travail Social (HETS) de Genève, dans son cours d'introduction au Master HES en Direction et Stratégie d'institutions éducatives, sociales et sanitaires en septembre 2011. Mme Libois appuyait notamment ses propos sur un ouvrage décrivant fort bien cette qualité. Détiénne M., Vernant, J.-P., (2011). *Les ruses de l'intelligence, la Mêtis des Grecs*. Paris : Flammarion.



## C. BILAN DE LA RECHERCHE, LIMITES ET OUVERTURES

### 1. Bilan de la recherche

Cette étude avait pour ambition de répondre à un double objectif se résumant succinctement à comprendre les enjeux et donner de la perspective. Nous avons d'abord cherché à problématiser et décortiquer les enjeux de la Fondation Saint-Hubert. La partie introductive et plus spécialement la partie II « Contextes et concepts », ont permis de répondre à ce premier objectif. Quant à la perspective, elle a été donnée par les entretiens de fond menés avec les personnes ressources et par l'analyse qui en a découlé. Donner la parole à des acteurs identifiés comme stratégiques a ainsi permis de prendre du recul et d'éclairer ces enjeux autant de l'intérieur que de l'extérieur. En outre, l'application d'une démarche méthodologique empruntées aux sciences sociales a permis d'ajouter une dimension humaine à des aspects somme toute très techniques. C'est ce choix méthodologique qui nous a permis de prendre le recul nécessaire et de faire le tour de notre questionnement initial.

Mais plus qu'une démarche de recherche, ce travail a constitué une aventure en soi : de l'élaboration de la recherche jusqu'au point final, en passant par l'esquisse, les lectures, la réalisation et l'analyse des entretiens ainsi que le travail d'écriture, ce travail a permis de donner du sens à notre action professionnelle tout en contribuant à boucler la boucle de l'ensemble du processus de formation initié en septembre 2011.

### 2. Limites et ouvertures

Cependant, cette étude n'aboutit pas à un point final et encore moins à des conclusions définitives et péremptives. Car si elle permet de brosser le portrait de la Fondation Saint-Hubert après ses 50 premières années d'existence, elle se fonde sur des choix méthodologiques qui demeurent partiels. Nous avons entrepris cette étude en observant une réalité par un seul bout de la loupe, en ajustant l'objectif sur la tête de l'institution, plus précisément sur les questions ayant trait à son management et à sa conduite directoriale.

De ce fait, tout un pan de la réalité institutionnelle échappe à l'observation.

- Sur le plan des bénéficiaires d'une part. Comment les bénéficiaires observent-ils la réalité institutionnelle ? Quel est leur avis sur son évolution ? Perçoivent-ils les enjeux qui s'y jouent ?
- Sur le plan des professionnels qui y travaillent d'autre part. Quelle vision ont-ils de l'évolution de l'institution ? Jusqu'à quel degré perçoivent-ils les difficultés d'aujourd'hui et les défis de demain ? Comment se positionnent-ils face aux injonctions contradictoires ?

Voici une série de question à laquelle cette étude ne permet pas de répondre et qui pourrait constituer le point de départ d'une nouvelle recherche.

Enfin, ce choix méthodologique exclut par nature toute perspective comparative. Globalement, les institutions sociales d'insertion par l'économie, à des degrés divers, sont en expansion. Comment une institution de nature identique, dans un contexte politique et socioéconomique différent, appréhende-t-elle les défis et quelles réponses y donne-t-elle ? A l'échelle suisse par exemple, les problématiques sont-elles similaires ou différentes ? Et qu'en est-il de la perspective européenne ? Notre voyage d'étude à Lisbonne, dans le cadre de cette formation, n'a pas permis d'apporter plus que des esquisses de réponse à ce questionnement. Ce qui semble pour le moins certain, c'est que les réponses institutionnelles dépendent très clairement de l'environnement juridique, politique et socio-économique dans lequel elles se déploient. Des approches transversales (intercantonales ou européennes par exemple) pourraient justement questionner les difficultés et les contraintes que ces organisations partagent aujourd'hui dans des environnements différents et ainsi mieux comprendre les stratégies déployées par leurs directions.

Cette étude avait pour ambition d'éclairer la problématique des entreprises sociales d'insertion par l'économie à travers le filtre d'une posture managériale et dans le contexte d'une réalité vécue de l'intérieure. En ce sens, nous espérons qu'elle puisse trouver sa place dans la construction de l'identité et de la reconnaissance des entreprises sociales suisses et, plus largement, européennes.

## V. BIBLIOGRAPHIE

## Généralités

### Encyclopédie

- Wikipédia. Consulté du 01.09.2013 au 31.05.2014 sur <http://fr.wikipedia.org>

### Sources

- Acte de Fondation de la Fondation Foyers-Ateliers Saint-Hubert. [Document conservé dans les archives privées de la Fondation Saint-Hubert]. Sion, 20 septembre 1974.
- Règlement de la Fondation Foyers-Ateliers Saint-Hubert. [Document conservé dans les archives privées de la Fondation Saint-Hubert]. Sion, 20 septembre 1974.
- Rapports annuels 2003 à 2013 de la Fondation Foyers-Ateliers Saint-Hubert.
- Système Management de la Qualité de la Fondation Saint-Hubert [Manuel qualité de l'institution ; document interne]

### Sitographie

- Confédération suisse, Département Fédéral de l'Intérieur DFI. (2013). *Office fédéral des assurances sociales OFAS*. Récupéré le 02.11.2013 de <http://www.bsv.admin.ch/?lang=fr>
- Etat du Valais, Département de la santé, des affaires sociales et de la culture (DSSC), Service de l'Action Sociale (SAS). Récupéré le 04.01.2014 de <http://www.vs.ch/Navig/navig.asp?MenuID=15857>
- Fondation Foyers-Ateliers Saint-Hubert. (2013). *Saint-Hubert. Une entreprise sociale au service de l'économie*. Récupéré le 04.01.2014 de <http://www.asth.ch>

### Documentation cantonale

- Etat du Valais, Département de la sécurité, des affaires sociales et de l'intégration (DSSI), Service de l'Action Sociale (SAS), *Politique valaisanne en faveur des personnes en situation de handicap : plan stratégique*, Sion. Février 2010.
- Etat du Valais, Département de la santé, des affaires sociales et de la culture (DSSC), Service de l'Action Sociale (SAS), *Rapport de planification. Evaluation des besoins et planification de l'offre en institution pour personnes en situation de handicap, de dépendance ou de précarité sociale. Période 2012-2016*. Sion. Mars 2013.

### Monographie

- Détienne M., Vernant, J.-P., (2011). *Les ruses de l'intelligence, la Métis des Grecs*. Paris : Flammarion.
- Wolfensberger W., Thomas S., (1988). *PASSING, Programme d'analyse des systèmes de services, Application des buts de la valorisation des rôles sociaux, Une méthode pour évaluer la qualité des services humains selon le principe de la valorisation des rôles sociaux, Manuel des critères et des mesures de la valorisation des rôles sociaux (2ème édition)*. Canada : Les Communications Opell Inc. et L'Institut G. Allan Roeher.

## Textes de lois

### Code des obligations

- Scyboz G., Gilliéron P.-R., (2008). *Code civil suisse et code des obligations annotés*. Huitième édition mise à jour. Bâle : Helbing Lichtenhahn.

### Lois et arrêtés fédéraux

- *Loi fédérale sur l'Assurance Invalidité (LAI) du 19 juin 1959 (Etat le 1<sup>er</sup> janvier 2014) ; RS 831.20*. Récupéré le 04.01.2014 de <http://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19590131/201401010000/831.20.pdf>
- *Loi fédérale sur les institutions destinées à promouvoir l'intégration des personnes invalides (LIPPI) du 6 octobre 2006 (Etat le 1<sup>er</sup> janvier 2008) ; RS 831.26*. Récupéré le 04.01.2014 de <http://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20051694/200801010000/831.26.pdf>
- *Arrêté fédéral concernant la réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons (RPT) du 3 octobre 2003 ; RO 2007 5765 (-5772)*. Récupéré le 04.01.2014 de <http://www.admin.ch/opc/fr/official-compilation/2007/5765.pdf>

### Lois et ordonnances cantonales valaisannes

- *Ordonnance sur les marchés publics du 11 juin 2003 ; 726.100*. Récupéré le 04.01.2014 de [http://apps.vs.ch/legxml/site/laws\\_pdf.php?ID=459&MODE=2](http://apps.vs.ch/legxml/site/laws_pdf.php?ID=459&MODE=2)
- *Loi sur l'intégration des personnes handicapées du 31 janvier 1991 ; 850.6*. Récupéré le 04.01.2014 de [http://apps.vs.ch/legxml/site/laws\\_pdf.php?ID=600&MODE=2](http://apps.vs.ch/legxml/site/laws_pdf.php?ID=600&MODE=2)
- *Loi sur le frein aux dépenses et à l'endettement du 9 juin 2004 ; 612.1*. Récupéré le 04.01.2014 de [http://apps.vs.ch/legxml/site/laws\\_pdf.php?ID=389&MODE=2](http://apps.vs.ch/legxml/site/laws_pdf.php?ID=389&MODE=2)

## Entrepreneuriat social et entreprises sociales

### Sitographie

- Confédération suisse, Département Fédéral de l'Intérieur DFI. Office fédéral des assurances sociales OFAS. *Thèmes – Vieillesse, Génération et Société – Politique sociale : thèmes choisis - Entreprises sociales*. (2013). Récupéré le 02.11.2013 de <http://www.bsv.admin.ch/themen/gesellschaft/00074/03195/index.html?lang=fr>
- *CRIEC : Conseil romand de l'insertion par l'économique*. (2013). Récupéré le 02.11.2013 de <http://www.criec.ch/>
- *ASSOF : Communauté de travail des entreprises sociales suisses*. (2013). Récupéré le 02.11.2013 de <http://assof.ch>
- *Chambre de l'économie sociale et solidaire. Après-Vd*. (2013). Récupéré le 04.01.2013 de <http://www.apres-vd.ch/>

- *Chambre de l'économie sociale et solidaire. Après-Ge.* (2013).  
Récupéré le 04.01.2013 de <http://www.apres-ge.ch/>
- *Insertion suisse, Arbeitsintegration Schweiz, Inserimento Svizzera.* (2013)  
Récupéré le 04.01.2013 de <http://www.arbeitsintegrationschweiz.ch/fr/actualites.html>

---

### Monographies

- Dunand C., Du Pasquier A., (2006). *Travailler pour s'insérer : des réponses actives face au chômage et à l'exclusion : les entreprises sociales d'insertion.* Genève : IES Editions.
- De Jonckheere C., Mezzena S. & Molnarfi C, (2008). *Les entreprises sociales d'insertion par l'économique. Des politiques, des pratiques, des personnes et des paradoxes.* Genève : IES Editions.

---

### Revue

- Revue Economique et Sociale. Bulletin de la société d'études économiques et sociales. *L'entrepreneuriat social : définitions et modèles. Dossier confectionné par la HEG de Fribourg.* Volume 71, n°1, (2013). Lausanne : SEES.

---

### Documents téléchargés

- Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana, Dipartimento scienze aziendale et sociali. (2012, 27 juin). *Le modèle d'entreprise sociale « Made in Switzerland » : résultats d'une enquête exploratoire menée au niveau national.*  
Récupéré le 02.11.2013 de  
<http://www.bsv.admin.ch/themen/gesellschaft/00074/03195/index.html?lang=fr>
- Nyssens M., Defourny J, Gadin L. & Laville J.-L. (Mars 2012). *Entreprises sociales d'insertion et politique publiques: une analyse européenne.*  
Récupéré le 02.11.2013 de  
<http://www.bsv.admin.ch/themen/gesellschaft/00074/03195/index.html?lang=fr>
- Confédération suisse, Département Fédéral de l'Intérieur DFI. Office fédéral des assurances sociales OFAS. *Sécurité sociale CHSS – 3/2011.*  
Récupéré le 02.11.2013 de  
<http://www.bsv.admin.ch/themen/gesellschaft/00074/03195/index.html?lang=fr>
- CRIEC. Conseil romand de l'insertion par l'économique. (2013, 20 février). *Synthèse du 2<sup>ème</sup> colloque national sur les entreprises sociales d'insertion par l'économique (ESIE), du 6 novembre 2012 à Sierre.*  
Récupéré le 02.11.2013 de  
<http://www.bsv.admin.ch/themen/gesellschaft/00074/03195/index.html?lang=fr>
- Confédération suisse, Département Fédéral de l'Intérieur DFI. Office fédéral des assurances sociales OFAS. *Statistique de la sécurité sociale. Statistique de l'AI 2012.*  
Récupéré le 19.03.2014 de  
<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/news/publikationen.html?publicationID=5205>
- Confédération suisse, Département Fédéral de l'Intérieur DFI. Office fédéral des assurances sociales OFAS. *Statistique de la sécurité sociale. Statistique de l'AI 2012 – Tableaux détaillés*  
Récupéré le 19.03.2014 de  
<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/news/publikationen.html?publicationID=5207>

## VI. LISTE DES SCHÉMAS, TABLEAUX ET GRAPHIQUES

**Schéma 1** : Localisation géographique des centres ateliers Saint-Hubert

**Schéma 2** : Organigramme de la Fondation Foyers-Ateliers Saint-Hubert

**Tableau 3** : Secteurs d'activités économiques du DAS « Ateliers protégés »

**Graphique 4** : Evolution des finances de l'AI de 1960 à 2012

**Tableau 5** : Evolution du nombre d'invalides bénéficiaires de rentes AI en Suisse et en Valais de 2004 à 2012

**Tableau 6** : Evolution comparée des charges, des subventions et des places en institution sociales valaisannes (2002 – 2013)

**Tableau 7** : La Fondation Saint-Hubert à l'épreuve du concept EMES de l'entreprise sociale

**Tableau 8** : La Fondation Saint-Hubert à l'avenir : défis et recommandations

## VII. LISTE DES ANNEXES

- Annexe 1** : Bilans comparés des exercices 2012 et 2013 de la Fondation Saint-Hubert
- Annexe 2** : Questionnaire élaboré pour les entretiens
- Annexe 3** : Extrait du questionnaire complété par la personne ressource 1 (PR1)
- Annexe 4** : Extrait du questionnaire complété par la personne ressource 2 (PR2)
- Annexe 5** : Extrait de la transcription de l'entretien avec la personne ressource 3 (PR3)
- Annexe 6** : Extrait de la transcription de l'entretien avec la personne ressource 4 (PR4)
- Annexe 7** : Grille de dépouillement des entretiens complétés et des questionnaires transcrits
- Annexe 8** : Authentification manuscrite de la recherche



## VIII. ANNEXES

**Annexe 1 : Bilan comparés des exercices 2012 et 2013 de la Fondation Saint-Hubert**

<b>ACTIF</b>	<b>31.12.2012</b>	<b>31.12.2013</b>	<b>PASSIF</b>	<b>31.12.2012</b>	<b>31.12.2013</b>
<b>Actif mobilisé</b>	<i>en CHF</i>	<i>en CHF</i>	<b>Capital étranger</b>	<i>en CHF</i>	<i>en CHF</i>
1. Caisse	27'828.55	23'664.25	14. Créanciers	572'805.50	732'338.00
2. Chèques postaux	108'815.41	1'144'789.83	15. Dettes hypothécaires	1'104'000.00	0.00
3. Banques	3'467'373.55	2'147'533.05	16. Crédits LIM	582'000.00	500'000.00
4. Débiteurs	982'465.85	971'351.00	17. Passifs transitoires	8'667.55	121'883.90
5. Stocks	454'054.00	494'552.00	18. c/c Subvention exploitation	0.00	22'452.21
6. Travaux en cours	81'498.00	55'788.00		2'267'473.05	1'376'674.11
7. Actifs transitoires	648'209.75	649'320.85			
8. Etat VS – à recevoir	438'437.15	0.00			
	6'208'682.26	5'486'998.98			
<b>Actif immobilisé</b>			<b>Capital propre</b>		
9. Terrains	1.00	1.00	19. Capital	2'189'470.99	2'221'833.54
10. Immeubles	122'299.00	117'410'00			
11. Mobilier/Machines	217'500.00	250'638.00	<b>Provisions</b>		
12. Véhicules	40'100.00	49'956.00	20. Fonds de réserve	1'594'786.51	2'006'905.87
13. Systèmes informatiques	6'100.00	15'285.00	21. Fonds de secours	25'832.35	25'862.50
	386'000.00	433'299.00	22. Fonds des associations	105'000.00	108'000.00
				1'725'618.86	2'140'768.37
			<b>Compte de régularisation de passif</b>		
			23. Résultats à attribuer	412'119.36	181'021.96
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>6'894'682.26</b>	<b>5'920'297.98</b>	<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>6'894'682.26</b>	<b>5'920'297.98</b>

## QUESTIONNAIRES DIRECTION ST-HUBERT

Nom/Prénom :

Fonction :

Nombre d'années d'activités dans l'institution :

Date de remise du questionnaire :

### A. ASPECTS GÉNÉRAUX

1. Quels sont les domaines d'activités principaux de la Fondation Saint-Hubert aujourd'hui?  
*(Par domaine d'activité, on entend le type de prestations rendues pour la collectivité et non les secteurs d'activité économique)*
2. Décrivez brièvement l'évolution de la Fondation depuis que vous y êtes actif (sous l'angle économique et sous l'angle social) ?
3. Quels sont les éléments clés de l'évolution de la Fondation depuis que vous y êtes actif ?
4. Placez la Fondation Saint-Hubert sur le continuum Pôle économique – Pôle social en utilisant les chiffres 1 à 5  
*(1 = Très économique ; 2 = Plutôt économique ; 3 = Mi-économique/Mi-social ; 4 Plutôt social ; 5 Très social)*
  - Il y a 20 ans :
  - Il y a 10 ans :
  - Aujourd'hui :
5. Considérez-vous Saint-Hubert plutôt comme une institution sociale ou plutôt comme une entreprise sociale ?
6. Quels sont les arguments clés qui déterminent votre avis en la matière ?
7. Selon vous, la mission de la Fondation, telle qu'inscrite dans ses statuts de 1974, devrait-elle évoluer ?
8. En fonction de quoi la mission de la Fondation pourrait-elle évoluer ?
9. Avec quel degré d'implication et de profondeur la question de la mission et de l'avenir de la Fondation sont-ils discutés au sein des organes dirigeants (respectivement Direction et Conseil de Fondation) ?

### B. ASPECTS DE POLITIQUE SOCIALE

#### I. RELATIONS ETAT-INSTITUTION

1. Quels sont les principaux éléments de politique sociale qui impactent la Fondation aujourd'hui ?
-

## **Annexe 2 : Questionnaire élaboré pour les entretiens**

---

2. En quoi la RPT Confédération-Canton a-t-elle modifié les rapports entre le subventionneur et la Fondation Saint-Hubert ?
3. Quel impact le système de mandat de prestations a-t-il eu un sur la façon de diriger l'institution ?
4. Selon vous, l'Etat attend-il le développement de nouveaux projets d'envergure de la part de Saint-Hubert ? Si oui, lesquels ?
5. Considérez-vous que le positionnement de la Fondation Saint-Hubert soit en adéquation avec les besoins sociaux et la planification de l'Etat?

### **II. RÔLE DE LA LOI SUR L'ASSURANCE-INVALIDITÉ**

1. Selon vous et dans la perspective de leur impact sur la Fondation Saint-Hubert, quels sont les moments clés de l'évolution de la LAI ?
2. Globalement, comment la productivité des bénéficiaires de l'AI, employés au sein de STH, a-t-elle évolué au gré des révisions de la LAI ?
3. Le mouvement actuel de réinsertion dans le 1<sup>er</sup> marché est-il un risque pour les institutions exploitant des ateliers protégés de production ?
4. Si l'on part du principe que les meilleurs potentiels rejoindront le 1<sup>er</sup> marché alors que les moins bons travailleront dans les institutions, la Fondation Saint-Hubert pourra-t-elle toujours réaliser les mêmes résultats économiques et sociaux dans l'avenir ?
5. La Direction de la Fondation Saint-Hubert porte-t-elle suffisamment d'attention à faire connaître cette problématique auprès de l'Etat ?
6. La Direction de la Fondation Saint-Hubert porte-t-elle suffisamment d'attention à faire connaître cette problématique auprès de son Conseil ?

### **C. ASPECTS ÉCONOMIQUES**

1. Quels sont les principaux facteurs économiques qui impactent la Fondation aujourd'hui ?
  2. Quelles sont les secteurs actuellement rentables pour la Fondation Saint-Hubert ?
  3. Y a-t-il des secteurs qui ne sont plus rentables durablement pour la Fondation ? Si oui lesquels et quelles en sont les raisons?
  4. Les activités de sous-traitance sont-elles des activités durables à moyen/long terme ? Donnez des éléments qui permettent d'étayer votre point de vue.
  5. Les équipements et les investissements, soutenus par l'Etat, tiennent-ils compte de la durabilité d'une activité ?
  6. Où situez-vous les principaux risques stratégiques en matière d'activité économique et quels sont les moyens mis-en place pour les maîtriser ?
-

## **D. ENJEUX STRATÉGIQUES DU FUTUR**

1. Quels sont les moyens (économique, sociaux, humains, autres) qui permettront à l'avenir de pérenniser l'institution sous l'angle financier ?
2. Quels sont les domaines qui permettront à l'avenir de réunir les objectifs sociaux, de rentabilité et de politique sociale ?
3. Quels sont les secteurs économiques d'avenir pour la Fondation ?
4. Le développement de secteurs différents des activités industrielle et de sous-traitance pourraient-ils être des palliatifs crédibles au sein de la Fondation Saint-Hubert (par ex : prestations de restauration, entretiens de parcs et jardins, autres) ?
5. D'autres domaines d'activité (en plus des ateliers et des foyers) pourraient-ils, à votre sens, constituer des solutions innovantes (par ex : soutien à domicile, ateliers d'occupation, centre de jours, collaboration active avec des entreprises du secteur tertiaire) ?
6. A votre avis, faut-il plutôt chercher à ouvrir l'éventail de prestations offertes (en étendant encore plus l'éventail d'encadrement depuis le très bas seuil jusqu'à l'insertion en entreprise) ou au contraire faut-il plutôt le refermer (en supprimant les ateliers proches des ateliers d'occupation) ?
7. La diversification des publics accueillis pourrait-elle être une solution innovante (aide sociale, chômage, etc.) ?

## **E. COMPÉTENCES MANAGÉRIALES ET PERSPECTIVES D'AVENIR**

1. Quelles sont les compétences stratégiques nécessaires à la Direction d'une institution sociale comme la Fondation Saint-Hubert ?
  2. Quelles sont les compétences managériales nécessaires à la Direction d'une institution sociale comme la Fondation Saint-Hubert ?
  3. Qui sera le meilleur client de STH dans 5 ans ? Et dans 15 ans ?
  4. Quels sont les points forts de la Fondation Saint-Hubert qui doivent être absolument préservés ?
  5. Quels sont les points faibles de la Fondation Saint-Hubert qui mériteraient d'être mis en question ?
  6. Avez-vous d'autres remarques/commentaires ? Si oui, quels sont-ils ?
-

## QUESTIONNAIRES DIRECTION S-HUBERT

Nom/Prénom : Rebord Yvan

Fonction : Directeur

Nombre d'années d'activités dans l'institution : 20 ans

Date de remise du questionnaire : novembre 2013

### A. ASPECTS GÉNÉRAUX

10. Quels sont les domaines d'activités principaux de la Fondation Saint-Hubert aujourd'hui?

*(Par domaine d'activité, on entend le type de prestations rendues pour la collectivité et non les secteurs d'activité économique)*

Réinsertion professionnelle de personnes handicapées, soit par les biais d'ateliers protégés, soit par le biais d'ateliers éclatés

Réinsertion sociale de personnes handicapées essentiellement par le biais des foyers, mais également par le biais des ateliers

11. Décrivez brièvement l'évolution de la Fondation depuis que vous y êtes actif (sous l'angle économique et sous l'angle social) ?

Sous l'angle social :

- Renforcement de l'encadrement (MSP, EDUC, surtout)
- Renforcement de l'image de STH auprès des partenaires sociaux

Sous l'angle économique :

Adaptation à un environnement économique changeant (infrastructure de base, marchés et secteurs économiques exploités)

Disparition, mais aussi apparition de certains marchés-niches

Développement de nouveaux marchés, axés sur la sous-traitance

Péjoration de la capacité productive des CLI

Poids de plus en plus lourd de l'effort d'investissement

Diminution des marges financières, lutte de plus en plus âpre sous l'angle de la concurrence

12. Quels sont les éléments clés de l'évolution de la Fondation depuis que vous y êtes actif ?

Administration :

Cantonalisation des institutions dès 2008, après 47 ans de « suivi » OFAS, avec tout ce que cela implique au niveau du financement public

Rôle de plus en plus important de la DIR, par rapport aux instances « supérieures », de plus en plus effacées

Maintien d'un cadre de gestion (y c support informatique) efficace et évolutif, en fonction des exigences des partenaires publics ou privés

Création d'un MQ simple et adapté aux besoins

Bilans financiers et comptes sains garantissant une indépendance réelle de la politique déterminée par la Direction, partant, de l'institution

Excellent contact développé vis-à-vis de l'administration cantonale. Reconnaissance (via Valogis, notamment), de l'excellence des prestations STH sous l'angle administratif

Suivi de la DIR vis-à-vis des instances subordonnées, excellent niveau de communication de la DIR vis-à-vis desdites instances, etc.

Foyers :

Professionnalisation de l'encadrement

Stabilisation du nombre de structure dès 1995

Renforcement des liens inter-foyers, notamment des animations

Ateliers :

Mise en place de personnes dynamiques et compétentes au rang des RR / RF  
Contrôle suivi de la DIR sur l'ensemble des échelons placés sous sa responsabilité  
Abandon des créneaux artisanaux, passage à une économie de sous-traitance marquée par une concurrence de plus en plus forte (mondialisation), des cycles économiques aux amplitudes prononcées. Impression d'être toujours en équilibre instable  
Renouvellement du tissu économique (perte des compteurs électriques, de certaines commandes publiques telles que celles des arsenaux, « indépendance acquise » en matière de cartonnage, etc.)  
Renouvellement (agrandissement et transformation) des bâtiments, modernisation de l'outil de production (acquisition de machines à fort potentiel, à commande numérique)

**13. Placez la Fondation Saint-Hubert sur le continuum Pôle économique – Pôle social en utilisant les chiffres 1 à 5**

*(1 = Très économique ; 2 = Plutôt économique ; 3 = Mi-économique/Mi-social ; 4 Plutôt social ; 5 Très social)*

- Il y a 20 ans :
- Il y a 10 ans :
- Aujourd'hui :

La Fondation poursuit un but social et opère avec un moyen économique.

Cela nous force à naviguer entre ces 2 pôles, souvent à vue, en fonction de la conjoncture et des circonstances du moment. Social et économie ne sont donc pas à mettre en opposition, mais à comprendre dans leur complémentarité.

Toute la question est de savoir si cela sera encore possible, sur le moyen terme, pour les années à venir, après des années d'expansion continue de l'économie suisse, années durant lesquelles les ateliers protégés ont bénéficié d'une conjoncture particulièrement favorable (expansion continue, reconnaissance du label suisse sur le plan international, protectionnisme, bienveillance des milieux économiques vis-à-vis des structures pour personnes handicapées, etc.)

Les velléités économiques d'une institution se font vite rattraper par la réalité découlant des capacités productives de leurs collaborateurs handicapés. En d'autres termes, une institution sociale doit être consciente de ses limites en temps qu'entité économique. Elle doit dès lors tisser des rapports privilégiés avec certains acteurs économiques, si elle veut se maintenir. Il est également vrai que si l'on veut pratiquer une réinsertion professionnelle digne de ce nom, proche du premier marché du travail, on doit consentir à un certain effort de mise à niveau des ateliers, sous l'angle de l'outil de production.

**14. Considérez-vous Saint-Hubert plutôt comme une institution sociale ou plutôt comme une entreprise sociale ?**

Nuance subtile qui de mon point de vue tient plus à un effet « air du temps », qu'à autre chose, le terme « entreprise sociale » étant plus en vogue actuellement. Le terme institution a plus une connotation « protégée ». Mais, est-on encore protégé ?

On ne peut répondre à la question que si l'on différencie les 2 termes (institution et entreprise) avec des éléments plus ou moins objectifs, du style :

- Part du financement découlant de l'activité des ateliers /part du financement public
- Qualité des emplois proposés (rôle de réinsertion professionnelle)
  - o Niveau des salaires
  - o Degré de comparaison des emplois, sous l'angle sectoriel, par rapport à ce que propose le 1<sup>er</sup> marché
- Insertion de l'«entité» sociale en question dans le tissu économique
- Capacité de production de l'entité en question
- Respect des règles en usage (du moins en grande partie) par rapport à celles existant dans le monde économique
- Etat d'esprit général (il s'agit là d'un point subjectif)

**15. Quels sont les arguments clés qui déterminent votre avis en la matière ?**

Une entreprise sociale (exemple : ateliers du Rhône) peut-elle émaner des milieux sociaux ? Inversement, une institution sociale peut-elle voir le jour dans un milieu économique ?

## QUESTIONNAIRES DIRECTION ST-HUBERT

Nom/Prénom : Papilloud Jean-Marcel

Fonction : Directeur-Adjoint

Nombre d'années d'activités dans l'institution : 38

Date de remise du questionnaire : 18.11.2013

### A. ASPECTS GÉNÉRAUX

16. Quels sont les domaines d'activités principaux de la Fondation Saint-Hubert aujourd'hui?  
*(Par domaine d'activité, on entend le type de prestations rendues pour la collectivité et non les secteurs d'activité économique)*  
La Fondation exploite  
des Ateliers protégés (4)  
des Ateliers éclatés (4)  
des homes (3)
17. Décrivez brièvement l'évolution de la Fondation depuis que vous y êtes actif (sous l'angle économique et sous l'angle social) ?  
L'aspect économique de la Fondation n'a pas fondamentalement changé au cours de ces 40 dernières années.  
Certes quelques secteurs nouveaux ont vu le jour dans les différents Ateliers, mais l'ensemble de la production reste malgré tout, aujourd'hui comme hier, dominée par des travaux de sous-traitance.  
Au plan social, peu de changements également, la prise en charge des personnes handicapées demeurant avant tout de type socio-éducative visant la meilleure intégration possible dans la société.
18. Quels sont les éléments clés de l'évolution de la Fondation depuis que vous y êtes actif ?  
Si, comme je le dis plus haut, il n'y a pas eu d'évolution spectaculaire, le mérite de la Fondation consiste à se maintenir en tant qu'acteur socio-économique dans le Valais romand depuis maintenant plus de 50 ans.
19. Placez la Fondation Saint-Hubert sur le continuum Pôle économique – Pôle social en utilisant les chiffres 1 à 5  
*(1 = Très économique ; 2 = Plutôt économique ; 3 = Mi-économique/Mi-social ; 4 Plutôt social ; 5 Très social)*
- Il y a 20 ans : 3
  - Il y a 10 ans : 3
  - Aujourd'hui : 3
20. Considérez-vous Saint-Hubert plutôt comme une institution sociale ou plutôt comme une entreprise sociale ?  
Dans ses activités d'Ateliers, la Fondation agit plutôt comme une entreprise sociale.  
Par contre, dans ses activités Homes, elle agit plutôt comme une Institution sociale.
21. Quels sont les arguments clés qui déterminent votre avis en la matière ?  
Les Ateliers fonctionnent sur le modèle de l'entreprise (clientèle, prix, délai, qualité) et le statut du personnel handicapé est comparable au personnel de n'importe quelle entreprise. (contrat de travail, règlement d'atelier, rémunération, assurances sociales)  
De par leur nature intrinsèque, les Homes sont appelés à remplacer la cellule familiale déficiente ou ne pouvant plus assumer la prise en charge d'un membre handicapé.
22. Selon vous, la mission de la Fondation, telle qu'inscrite dans ses statuts de 1974, devrait-elle évoluer ?  
L'acte de Fondation du 20 septembre 1974 proposait de "construire et d'exploiter, en Valais, une ou plusieurs maisons d'accueil et des ateliers pour handicapés."  
La révision du 02.05.1990 se voulait plus ambitieuse et mieux adaptée aux besoins des personnes handicapées en visant d'abord "la réinsertion sociale des handicapés au moyen



- d'un encadrement....." Cette notion d'intégration reste pleinement d'actualité et constitue le fil conducteur de l'action de la Fondation.*
23. En fonction de quoi la mission de la Fondation pourrait-elle évoluer ?  
*Comme toute action humaine, celle de la Fondation n'échappe pas à la règle de l'adaptation aux conditions de vie de la société. La mission de la Fondation est donc appelée à évoluer encore suivant, en cela, le cours de la société dont elle fait partie. Elle devra le faire en concertation avec le canton.*
24. Avec quel degré d'implication et de profondeur la question de la mission et de l'avenir de la Fondation sont-ils discutés au sein des organes dirigeants (respectivement Direction et Conseil de Fondation) ?  
*La Direction est aux commandes et suit donc quotidiennement la trajectoire de la Fondation vérifiant constamment son alignement sur le cheminement prévu et réagissant rapidement si nécessaire.  
Les membres du Conseil de Fondation s'assurent plutôt, une fois par année lors de leur réunion, du respect des grands principes et des accords avec l'Etat du Valais.*

## **B. ASPECTS DE POLITIQUE SOCIALE**

### **I. RELATIONS ETAT-INSTITUTION**

10. Quels sont les principaux éléments de politique sociale qui impactent la Fondation aujourd'hui ?  
*Les activités de la Fondation ayant été clairement définies depuis ses débuts, et maintenues jusqu'à aujourd'hui, elles n'ont pas été beaucoup influencées par les mouvements de politique sociale qui se sont présentés au cours des ans.*
11. En quoi la RPT Confédération-Canton a-t-elle modifié les rapports entre le subventionneur et la Fondation Saint-Hubert ?  
*A part la fin des rapports avec les organes fédéraux (OFAS) et un système de mandats de prestations propre au canton, il n'y a pas eu, fondamentalement, de modification des rapports avec l'organe de subventionnement représenté, aujourd'hui, par le canton.*
12. Quel impact le système de mandat de prestations a-t-il eu un sur la façon de diriger l'institution ?  
*Le système de mandat de prestations, déjà craint par les Institutions au moment de sa mise en place par l'OFAS au seuil des années 2000, puis repris par le canton dès 2008, a pleinement rempli son rôle de financement des Institutions, permettant ainsi aux dirigeants de se consacrer à leurs Institutions sans trop de soucis financiers.*
13. Selon vous, l'Etat attend-il le développement de nouveaux projets d'envergure de la part de Saint-Hubert ? Si oui, lesquels ?  
*Il m'apparaît aujourd'hui que l'Etat du Valais cherche à optimiser les structures institutionnelles à disposition plutôt qu'à en développer de nouvelles, sauf, peut-être, pour répondre à des problématiques nouvelles ou non encore couvertes.*
14. Considérez-vous que le positionnement de la Fondation Saint-Hubert soit en adéquation avec les besoins sociaux et la planification de l'Etat ?  
*Actuellement, il ne fait aucun doute que la Fondation St-Hubert occupe, à satisfaction de l'Etat du Valais, le créneau "Ateliers protégés et Homes". Avec la nouvelle tendance visant à des collaborations plus importantes avec les entreprises du premier marché du travail, la Fondation a développé ces 3-4 dernières années, à la demande de l'Etat du Valais, des "Ateliers éclatés", qui voient certains de ses travailleurs handicapés œuvrer hors des murs de l'Institution. Elle continuera de pousser, à travers ces modèles, vers une intégration encore plus forte.*
-

## Annexe 5 : Extrait de la transcription de l'entretien avec la personne ressource 3 (PR3)

### Transcription d'entretien avec Simon Darioli

5 janvier 2014 – Sion

Noir : Simon Darioli

Rouge : Fabrice Rapillard

Plage	Thématique	Textes
1	ENTREPRISE SOCIALE Atelier production vs centre de jour dans le handicap	<p>Dans la distinction faite au niveau du Service de l'Action Sociale - déjà dans le cadre des ateliers protégés pour les personnes en situation de handicap - on a eu l'idée de faire une distinction :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- soit on a un atelier de production, qui vend des choses sur un marché, qui est soumis à des contraintes et doit être concurrentiel au niveau des prix.</li> <li>- Dans ce cas c'est un atelier protégé.</li> <li>- et puis il y a des structures qui ont des vertus plutôt ergo-thérapeutique, on y fait du macramé, du développement personnel (c'est notamment le cas d'éméra et de la castalie). Là on n'est plus dans une structure atelier qui justifie un contrat de travail, on est dans une activité de type centre de jour. Et on finance autrement. Mais on ne fait pas un contrat de travail pour jouer aux cartes, on ne fait pas un contrat de travail pour faire du macramé ou de l'ergothérapie.</li> </ul> <p>Parce que si (enfin ça c'était mon point de vue), si on garde tout dans le même paquet, on disqualifie l'ensemble. On ne fait plus de distinction.</p> <p>Et puis hors du champ du handicap, même chose. On a dit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- soit on a des structures de formation qui font des programmes pour le compte de l'assurance-chômage dans le cadre d'emplois temporaires. Là c'est l'OSEO, c'est Tremplininterim, c'est le CRTO enfin une partie du CRTO à Monthey.</li> <li>- ou alors on est sur le marché, en concurrence avec d'autres entreprises. On doit avoir des prix, on doit assurer une qualité, on doit assurer un chiffre d'affaires, parce que sinon on est morts.</li> </ul> <p>C'est pour ça qu'on avait fixé le critère de reconnaissance du statut d'entreprise sociale, par analogie avec les AIT de l'assurance chômage. En disant que le 60% des coûts bruts doit être couvert par le CA commercial</p>
2	Milieu protégé. Salaire des personnes handicapées	<p><b>60% des coûts bruts ? Mais c'est le cas de Saint-Hubert ?</b></p> <p>Alors, c'est le cas de Saint-Hubert. Mais ! Alors là, ça va faire hurler... Où j'émetts une réserve, c'est que le domaine du handicap, c'est un marché hyper protégé par rapport aux personnes. D'abord si on prend en Valais, sur environ 300'000 habitant, il y en a environ 10'000 qui touchent une rente AI à titre principal. La cohorte des personnes handicapées, c'est 3% de la population. C'est pas 4%, c'est 3%. Donc ça a un impact très faible. Et sur l'ensemble de l'économie, il y a un seuil de tolérance qui est très élevé.</p> <p>Et puis la personne handicapée, elle a une rente AI. Elle peut avoir des PC. Et le problème, c'est que si Tu montes trop le salaire, Tu crées une perte au niveau des PC de l'AI et Tu désécures la personne par rapport à sa situation économique. Ce qui fait que les salaires des personnes en ateliers (et c'est pas propre à Saint-Hubert, on retrouve la même chose à la FOVAHM), sont artificiellement bas. Parce que logiquement, ils devraient être payés sensiblement plus. Alors c'est ça qui assure un très bon taux de couverture, parce qu'il n'y a pas trop de charge en terme de salaire (ndlr : sous entendu à couvrir). Mais j'ai aucun problème avec ça !</p>
3	Atelier COOP. Logique de socle de revenu assuré par la rente AI.	<p>Je prends un exemple qui est encore plus frappant que celui de Saint-Hubert, c'est celui des ateliers COOP gérés par la FOVAHM. Donc ce sont toutes des personnes avec handicap mental assez sérieux. Mais quand même avec une certaine stabilité. Ces personnes touchent un salaire, des Frs 3.- à 4.- de l'heure je sais pas, quelque chose de cet ordre-là. La COOP ne s'occupe pas des salaires des personnes handicapées, ni du MSP. Par contre la COOP a fait une évaluation avec une période d'observation de 2 ou 3 mois, où ils ont calculé quelle était la valeur du travail réalisé par les 8 personnes handicapées et le MSP dans un atelier. Et puis ils ont estimé que le travail réalisé par ces 9 personnes (8 + 1) correspondait à 3 EPT du personnel régulier. Et ils paient ce montant-là ! La FOVAHM fait une très bonne affaire. Mais j'ai pas de problème avec ça. Alors je dirais pour moi les ateliers protégés pour personnes handicapées sont des entreprises sociales avec statut particulier, puisqu'il y a la couverture de la rente AI et des PC.</p> <p>Et puis on n'aurait pas intérêt... il pourrait y avoir des tendances de dire : « Non mais on doit être dans une logique purement économique et puriste, on doit payer les personnes en fonction de leur rendement réel etc ». Ça on pourrait retrouver et du côté libéral de l'économie et du côté de la gauche, des syndicats. Alors ok, on fait ça !... Le premier mois, pas de problème, c'est tout à fait correct. Mais regardons sur la durée : ce que cela va représenter pour les personnes, c'est qu'elles vont se retrouver... (Elles ont une situation de déficit, sinon elles n'auraient pas de rente AI, c'est pas si facile que ça de réussir l'examen, de plus</p>

**Annexe 5 : Extrait de la transcription de l'entretien avec la personne ressource 3 (PR3)**

		<p>en plus)... Elles se retrouvent en situation complètement déséquilibrée, en se disant que si une personne à, un moment donné, une période de décompensation parce que c'est quand même des gens fragiles... A ce moment là on fait comment ? Est-ce qu'on leur maintient artificiellement leur salaire au niveau où il était avant ? Est-ce qu'on fait intervenir la perte de gain parce qu'ils sont malades ? Ou alors ils vont passer à l'aide sociale ? Alors finalement, de garder un seuil de revenu stable et assuré ça permet de stabiliser la personne sur la durée. A ce moment-là, ça veut dire que le salaire qui est payé pour l'activité professionnelle, il est forcément plus bas. Et puis des fois ça peut créer un sentiment d'injustice, de dire « Oui mais moi ce que je fais, ça vaut beaucoup mieux ! ».</p>
4	Allocation universelle de ressources	<p>Mais on est dans un autre système. Là je fais le parallèle avec ce qui se discute actuellement qui est l'allocation universelle des ressources. Ca, c'est un peu les modèles de protection sociale avant-gardiste. C'était très en vogue dans les années 1990-2000, maintenant c'est en train de revenir un tout petit peu</p> <p><b>Oui, cette espèce de salaire de base...</b></p> <p>Voilà. Dans le cadre de l'AI, on est dans ce genre de configuration là, c'est-à-dire on a un revenu de base inconditionnel assuré, c'est la rente AI voire les PC et en complément on a un plus qui est lié à l'activité professionnelle.</p> <p>Je me souviens c'était dans le début des années 1990, je discutais avec mon chef de l'époque, quand j'étais à Martigny, c'était Pascal Couchepin. On avait parfois des débats économico-philosophico je sais pas quoi, et je lui parlais de ça. Parce qu'il y avait le Tessin qui développait ça. En Suisse allemande, y a un groupe qui s'appelle Denknet qui développe des trucs comme ça. Si jamais Tu peux regarder sur le site de l'ARTIAS, les actes du colloque d'automne 2013, et il y a notamment une présentation sur l'AGR, l'assurance générale de revenu, un truc comme ça. On est toujours dans un truc comme ça.</p> <p>Je reviens à Pascal Couchepin, on discutait du modèle... C'est pas un extrémiste de gauche, en tout cas il a jamais démontré ces tendances là dans son parcours. Mais j'étais très surpris ! Il me dit : « Ouais, ça me paraît une bonne idée ! C'est simple, pas de problème. » Il était favorable, enfin en théorie... Il disait « Oui, mais alors après, sur les conditions de travail, les salaires, tout ça, vous nous lâchez les baskets ! ».</p> <p><b>Oui, c'était du donnant-donnant</b></p> <p>C'est ça. Et dans le domaine du handicap, on est dans cette configuration, on a un revenu de base inconditionnel qui est assuré et un complément qui est lié à l'activité. Donc j'ai pas de problème avec ça. Il faut juste être clair, savoir que c'est comme ça.</p>
5	Mandat de prestation	<p><b>Alors moi, la question que je me pose aujourd'hui, c'est que dans un système qui a duré assez longtemps et dont Saint-Hubert a bénéficié, où finalement les personnes avaient un revenu (leur rente AI et tout ça), le déficit était couvert avant par l'OFAS maintenant par le mandat de prestation mais dans un autre système, on arrivait...</b></p> <p><i>[SD reprend la parole]</i> Dans un système, je dirais le modèle qui existe actuellement avec la RPT, celui qu'on a développé en Valais, il est un peu plus libéral que le modèle OFAS parce que le modèle OFAS, c'était la couverture de déficit, puis après il y avait une sous-couverture de déficit par les Cantons. Maintenant le financement il est sur déficit présumé, sur la base d'un objectif, c'est-à-dire d'un mandat de prestation, avec un certain risque d'entreprise.</p> <p><b>Mais qu'on a toujours eu à Saint-Hubert je dirais, en tout cas déjà avant la RPT ...</b></p> <p>Oui</p>

## Annexe 6: Grille de dépouillement des entretiens complétés et des questionnaires transcrits

### Transcription d'entretien avec Marie-France FOURNIER

12 janvier 2014 – Sion

Noir : Marie-France Fournier

Bleu : Fabrice Rapillard

Plage	Thématique	Textes
1	Définition et mission	Merci de me recevoir Marie-France. Moi j'aimerais commencer cet entretien par poser une question générale sur Saint-Hubert. De ton point de vue, comment tu définirais les activités principales de la Fondation Saint-Hubert aujourd'hui ? Alors pour moi c'est clairement une institution que je qualifie comme toujours d'institution protégée, et pour moi clairement la mission c'est d'offrir un travail adapté à des personnes qui ont des difficultés de santé et qui sont encore mobilisables sur une activité et qui le souhaitent. Pour moi c'est vraiment la mission numéro 1 avec à côté aussi l'hébergement qui va avec.
2	Institution vs Entreprise	Tu sais qu'on est un peu à cheval entre les 2 termes « institution sociale – entreprise sociale », qui est pas vraiment bien définie d'ailleurs... Ca dépend des modèles qu'on utilise... Toi, tu qualifierais Saint-Hubert d'entreprise ou d'institution ? Tu placerais où le curseur ? Alors comparativement à d'autre, je place plutôt du côté entreprise par rapport aux liens qu'elle a avec le marché du travail. Je la placerais plutôt du côté entreprise sociale aujourd'hui. Mais ça a évolué pour moi. Le chemin est allé plus dans cette direction... Oui, on y reviendra probablement après...
3	Ateliers éclatés	Milieu protégé avec ateliers protégés et homes, c'est vrai que ce sont nos 2 domaines d'activités principaux. On a développé avec le temps des ateliers éclatés, selon la terminologie de l'Etat : est-ce que Tu considères que Saint-Hubert aujourd'hui est positionné suffisamment sur ces aspects-là ? Ah non alors moi maintenant je la sens bien implantée dans le domaine proche justement du marché du travail. Et puis, ce que je trouve intéressant dans l'évolution, c'est que vous avez développé des paliers intermédiaires qui permettent de s'approcher... Dans le passé, j'avais l'impression qu'il y avait un grand trou entre Saint-Hubert et le marché du travail. Et maintenant vous avez un peu créé des passerelles. Un peu par la force des choses aussi : les places sont limitées, dans le Plan Stratégique il n'y aura pas d'augmentation [de places planifiées], donc il a fallu des passages pour pouvoir amener le plus proche possible du marché du travail certaines personnes.... Donc moi je vois bien maintenant.. Si je schématise, avant j'avais Saint-Hubert marché du travail et puis aujourd'hui j'ai le lien qui commence à se faire entre deux. Et de plus en plus...
4	Facteurs internes ayant conduit aux changements institution fermée vers institution ouverte.	Moi j'entends souvent, par rapport à l'image de Saint-Hubert, effectivement une évolution. A un certain moment on a peut-être été plus taxé de milieu très protégé où finalement on ne mettait pas vraiment en œuvre cette mission d'insertion professionnelle (parce que c'est quand même la mission de l'institution, elle est inscrite comme ça dans ses statuts). Quels sont les éléments clé qui déterminent cette ouverture à Ton avis ? Je pense qu'il y a en plusieurs. Bon d'une part déjà des éléments structurels, dans le sens où il n'y a plus de nouvelles places qui sont créées. Donc si personne ne sort du système, personne ne peut plus rentrer. Ca c'est un élément. Ensuite il y a peut-être les exigences des partenaires, et nous [l'Office A] en particulier, qui avons commencé à mettre de plus en plus la pression, que ce soit pour les institutions de formation ou pour les vôtres, en disant : « Mais attendez, la rente maintenant c'est une passerelle vers la réadaptation ». Donc ça a tout suivi ce développement global, où finalement il y a des choses dans le contexte qui ont bougé... et vous avez suivi. Donc je pense qu'il y a vraiment plusieurs facteurs : avant on avait une rente AI à vie, on était à Saint-Hubert, on restait à Saint-Hubert jusqu'à la retraite puis, pour caricaturer un peu, moi ça fait 25 ans que je connais Saint-Hubert parce que ça fait 25 ans que je bosse à l'AI... C'était l'institution qui tendait à garder les meilleurs éléments pour... à la limite pouvoir assurer une production, c'est logique. Alors que nous on disait : « Attends, mais il y a peut-être des gens qui peuvent peut-être repartir de là, que c'est pas une fin en soi... ». Donc ça s'est gentiment développé dans ce sens-là, en disant : « Ben c'est pas une carrière à vie Saint-Hubert, ça doit être un tremplin ». Et ça, ça s'est modifié au fil des années, mais aussi lié aux changements de l'environnement.
5	Facteurs internes ayant conduit aux changements institution	Alors Tu pointes bien les éléments internes : l'évolution de la LAI, l'évolution des relations avec l'Etat (le fait qu'on ait des places plus ou moins bloquées, en tout cas les places d'ateliers protégés), est-ce que Tu pointerais aussi des facteurs plus internes à l'institution ? Alors, oui il est un peu à cheval, mais il est peut-être plus interne... A l'époque, Saint-Hubert avait peu de clients diversifiés, Tu vois ce que je veux dire ? Souvent, le job venait d'un client quasi unique : Bobst pour la mécanique, etc... Et puis on travaillait pour ça, c'est vrai qu'on avait tous la trouille, un peu comme dans le Haut-Valais. Insieme qui bossait avec la Scintilla, et c'était tout, et puis Bosch. Et il n'y avait pas d'autre travail. Et puis le jour où le



## Annexe 6: Grille de dépouillement des entretiens complétés et des questionnaires transcrits

	fermée vers institution ouverte.	robinet fermera, et bien qu'est-ce qu'on fait ? Donc c'est aussi lié à l'interne et à l'externe, le marché du travail il a changé, il a fallu diversifier les domaines d'activités pour continuer à fournir du travail et à remplir la mission. Donc il a fallu aussi s'ajuster là autour... Après, et bien il y a aussi eu les changements de Direction... Ca c'était des facteurs plus internes, avec des personnes qui étaient plutôt sociales et puis après des directions qui venaient plutôt de l'économie.
6	Changement Direction	Il y a une grosse rupture finalement à Saint-Hubert, dans la mesure où on a eu un Directeur plus paternaliste peut-être, Maurice Oggier jusqu'en 1993, avec l'arrivée à un certain moment d'un économiste, Yvan Rebord, qui est toujours le directeur de l'institution, est-ce que tu penses que ça a été un élément déterminant ? Ah oui, clair. Clair.
7	Dynamique économique	Est-ce que Tu penses qu'il y a toujours eu ce regard sur Saint-Hubert par rapport à la dynamique économique ? Parce que ce que je perçois aujourd'hui, c'est qu'on entend volontiers : « Oui mais c'est bien parce que Saint-Hubert, de par sa dynamique, qui est aussi amené par le management de l'institution, s'est vraiment tournée vers l'économie. » Et puis on pointe ça d'une façon plutôt positive. Alors qu'il y a 20 ans en arrière - j'étais pas là pour le dire- on avait tendance à dire que cette dynamique économique pouvait être perçue comme négative parce qu'on s'éloignait du pan purement social... Exactement... Mais aussi parce qu'à l'époque il n'y avait pas les pressions financières qu'il y a aujourd'hui... L'Al avait des finances saines, les finances cantonales pas tellement de problèmes. Donc des problèmes de subventionnement, il y en avait zéro. Donc on a créé des institutions, moi je dis toujours, on a payé des institutions très luxueuses hein ! Parce qu'il y avait l'argent et il y avait ce souci, plus axé social. Et puis aujourd'hui, il faut juste quand même faire attention, quand on est axé économique, qu'on laisse en route l'aspect social. Parce que Saint-Hubert ça doit pas devenir une entreprise. Elle a un but particulier... Donc ça doit pas devenir non plus engager des gens pour faire un chiffre d'affaires.. Ca veut dire, c'est quand même une structure subventionnée par les pouvoirs étatiques pour s'occuper des gens qui peuvent pas aller sur le marché du travail... Donc aujourd'hui il ne faut pas laisser en rade l'aspect social et puis à l'époque il aurait fallu aller un peu plus sur l'aspect économique. Donc je dis pas qu'aujourd'hui Saint-Hubert laisse de côté l'aspect social, c'est pas du tout mes propos, mais il ne faut pas qu'elle l'oublie non plus... <u>Si Tu le dis c'est quand même que Tu pourrais le percevoir ?</u> Bon.... Nous on a quand même parfois l'impression que les personnes qui posent le plus de difficultés, c'est celles qui restent le plus longtemps sur la liste d'attente... Parfois, on peut avoir quand même cette chose-là, puisque vous faites quand même une sélection du personnel à l'entrée qui est quand même liée à vos besoins... Et puis vous prenez quand même les meilleurs de ceux qui sont proposés... [rires] <u>Tout à fait</u> Donc je dis : « Flûte pourquoi les moins bons, alors que c'est quand même une institution subventionnée sociale, pourquoi les moins bons ils ne peuvent pas avoir le même accès ? ». Le super bon dossier il rentrera plus vite que celui qui a le plus de difficultés. Ca je pense... <u>...les mailles du filet elles sont plus ou moins extensibles !</u> Ouli...
8	Comment faire pour joindre obligation du CA avec des capacités qui baissent ?	Alors là je n'ai aucune peine à confirmer ça ! Maintenant c'est vrai que... En vivant les choses de l'intérieur, c'est quand même extrêmement compliqué pour une direction d'institution, justement à cheval entre l'économie et le social, de dire : « On doit quand même réaliser un certain chiffre d'affaires, parce que finalement on a quand même un mandat de prestation avec l'Etat qui est relativement limité, qui ne va pas aller en augmentant, mais avec des personnes, et ça c'est vraiment un souci purement institutionnel, dont les capacités de travail baissent... Oui... ...alors j'entends tout à fait le constat. Personnellement, je serai favorable à dire : « Ayons peut-être l'un ou l'autre atelier ou on prend plus des gens pour l'aspect purement social », mais en même temps, on est poussé à réaliser du chiffre. Donc on se trouve dans une espèce d'injonction paradoxale insoluble ! Mais en même temps il faudra quand même... Bon, vous avez développé un peu les passerelles, mais comme nous [Office Al] on met l'accent sur la réadaptation des rentiers, dans la révision, les bons de chez vous on va essayer de leur proposer des trucs à l'extérieur. De toute façon à un moment donné ça va libérer des places, parce que ceux qui ont suffisamment progressé pour aller sur le marché, il faut qu'ils sortent [de l'institution] !...Pour que des moins adaptables, avec plus de difficultés, puissent quand même trouver une occupation, Tu vois ? Donc c'est juste, l'équilibre il est difficile à trouver. Et puis, nous c'est facile, on a des exigences... mais c'est vous qui devez répondre à cette question, à trouver l'équilibre.



Annexe 7 : Grille de dépouillement des entretiens complétés et des questionnaires transcrits

GRILLE DE DEPOUILLEMENT SYNTHETIQUE DES ENTRETIENS

Thème	Sous-N° thém	Yvan REBORD			J-Marcel PAPILLLOUD			Simon DARIOGLI			M.-France FOURNIER		
		Directeur Fondation STH		Citations	Directeur-Adjoint Fondation STH		Idees	Chef Service Action Sociale Etat VS		Citations	Adjointe de Direction OAI		Citations
		Idees		Citations	Idees		Idees	Idees		Citations	Idees		Citations
		Arguments clés qui déterminent votre avis en la matière		Une entreprise sociale (exemple allié(e) du Rhône) peut-elle émerger des milieux sociaux ? Inversement, une institution sociale peut-elle voir le jour dans un milieu économique ?			Les valeurs fonctionnent sur le modèle de l'entreprise (clientèle, prix, délai, qualité) et le statut du personnel handicapé est comparable au personnel de rimporté quelle entreprise. (contrat de travail, règlement d'atelier, rémunération, assurances sociales)	Sauf des variations sur un statut, le système par système est fait de telle sorte que l'AI assure un revenu minimal, donc les salaires sont bas. Donc peu de charges					
		Evolution de la mission?		Non, il faut rester sur le créneau de la mission professionnelle pour des handicapés	Non		Cette notion d'intégration reste floue, elle ne définit pas le rôle du directeur de l'action de la Fondation	La vocation semi-industrielle n'est pas remise en question			Page 19. STH doit vraiment rester dans la ligne de la Fondation, on ne peut pas faire un passage entre institution et entreprise.		Page 19. Euh... Moi je pense qu'il faut rester dans la ligne de la Fondation, on ne peut pas faire un passage entre institution et entreprise. Saint-Hubert, et il faut continuer à développer ces possibilités de passages. Oui, c'est vraiment une interface.
		Critères d'évolution		Si l'évolution de son projet repose sur des conditions économiques de base, sur les impératifs nouveaux fixés par l'Etat ou sur le passage à une société du chacun pour soi.	Il faudra s'adapter constamment. Mais en concertation avec le Canton.								
		Implication Conseil Fondation		La question de la mission est discutée avec les membres du conseil, la complémentarité des rôles régissant les institutions, le volume d'activités et le caractère permanent de la DIR	La Direction est aux commandes pour l'élaboration des projets. Le Conseil CF assure une fois par an le respect des grands principes et des accords avec l'Etat			Le Conseil de STH (en tout cas son rôle) est très important pour la consolidation de l'image					
	1	Eléments impactants		Définition du handicap et mode de revenu des handicapés Ressources financières de l'Etat (cf. item 4 ci-dessus) (financement)	La durée de la mission définit depuis le début à permis de traverser les années sans subir trop d'influence majeure								
				Dans leur « reprise » des institutions, les cantons ont sembler-ils être pris de court et ont dû chercher leur voie, ce qui a entraîné une certaine instabilité (identification, plan stratégique, grille Arba, programme informatique commun, définition du plan comptable, nouvelle base pour déterminer le prix unitaire d'une prestation, etc.) Histoire aussi de se démarquer de « la gestion OFAS ».	A part la fin de l'OFAS et l'introduction du mandat de prestations avec l'Etat, par de modification fondamentale.			Le Plan stratégique a été construit à 3, entre Dario, Lagger et Pralong, dans une démarche de consultation des membres du conseil, et des différents commandés de la stratégie du SAS.					
		2 RPT											

Annexe 7 : Grille de dépouillement des entretiens complétés et des questionnaires transcrits

GRILLE DE DEPOUILLEMENT SYNTHETIQUE DES ENTRETIENS

Thème		Sous-N°	Mots-clés	Yvan REBORD		J-Marcel PAPILLOUD		Simon DARIOGLI		M.-France FOURNIER		
				Idées	Citations	Idées	Citations	Idées	Citations	Idées	Citations	
Politique sociale	Relations avec Etat				Les mandats de prestation ont été introduits dans les dernières années « OFAS ». Ils avaient initialement pour but, de simplifier les procédures liées à l'aide publique et de mieux gérer l'explosion des coûts liés aux institutionnalisés devenus, les différents bénéficiaires en leur donnant une plus grande indépendance. A partir du moment où le prix de la prestation payée à l'institution ne découle pas d'une moyenne ou d'un réel prix du marché, mais bien de la structure même des coûts de chaque institution prise individuellement, on se situe plus dans un changement de forme que de fond		Le système permet de remplir le rôle de financement de l'institution, ce qui permet aux institutions de ne pas avoir trop de soucis financiers.		Système un peu plus libéral que le système OFAS de couverture de déficit.			
		4	Dépt nouveaux projets attendus?	Non. A l'exception des centres de burs en l'ordon de la baisse économique et/ou de la préparation/veillessement des handicaps.			Il s'agit d'aujourd'hui que l'état du Villes cherche à optimiser les structures institutionnelles à disposition plutôt qu'à en développer de nouvelles, sauf, peut-être, pour répondre à des problématiques nouvelles ou non encore couvertes.					
				Oui	Oui. Elle coupe à satisfaction le créneau ateliers protégés, avec dépt ateliers isolés qui s'étenda probablement.		STH est bien alignée sur les demandes de l'Etat. Concrètement, c'est le chef de service qui dit qu'il n'a rien de mieux à proposer que ce que l'Etat lui a augmenté les charges, mais c'est la Direction de STH qui est dans une logique de grande attention aux dépenses. C'est un peu le monde à l'envers!					
		5	Adaptation positionnement vs besoins Etat									
		1	Moments clés de la LAI	1985 : financement par TOFAS. 2008 : dégalement de TOFAS 5ème révision : retour de la primauté de la réadaptation sur la rente		1960-1980 : plutôt calme. Dès 1980 : révisions successives modifications échelonnées rentes, détection précoce, afin de viser l'assainissement en 2018.					Page 7. Bon... Nous on a quand même parfois l'impression que les personnes qui posent le plus de difficultés, c'est celles qui restent le plus longtemps sur la liste d'attente... Parfois, on peut avoir quand même des personnes qui restent très longtemps dans les listes d'attente... Personnel à l'entree qui est quand même liée à vos besoins... Et puis vous prenez quand même les meilleurs de ceux qui sont proposés... Donc je dis : « Flûte pourquoi les moins bons, alors que c'est quand même eux qui ont les moins bons les ne peuvent pas avoir le même accès ? ». La super bon dossier, il entrera plus vite que celui qui a le plus de difficultés	
				Puis-je en baser vu la baisse de motivation, le vieillissement et psychodégradation des handicaps, l'application de la 5ème révision		La productivité n'a pas baissé mais la composition des effectifs a changé.						







Annexe 7 : Grille de dépouillement des entretiens complétés et des questionnaires transcrits

GRILLE DE DEPOUILLEMENT SYNTHETIQUE DES ENTRETIENS

		Yvan REBORD		J-Marcel PAPILLOUD		Simon DARIOLI		M.-France FOURNIER		
		Directeur Fondation STH		Directeur-Adjoint Fondation STH		Chef Service Action Sociale Etat VS		Adjointe de Direction OAI		
Thème	Sous-thème	Mots-clés	Idées	Citations	Idées	Citations	Idées	Citations	Idées	Citations
Enjeux			Secteurs nécessitant peu de surfaces, matériels, investissements, mais non-automatisables et à opér. répétitives		Ceux qu'elle occupe déjà : mandats AI, mécanique, conditionnement, emballage, catonnage, service aux entreprises)		Pour STH, SD met en avant le développement des dernières activités STH, dont le scannage et EDEN	20. Globalement, la stratégie industrielle et commerciale, elle est bonne. Il n'y a pas à la changer. Il y a des choses, je crois où la réflexion est déjà bien avancée...		Après, je pense qu'il y a un lien à voir avec quels marchés vous démarchez pour faire votre CA. Je pense que très clairement vous ne devez pas vous amuser à aller sur le terrain de ce que les entreprises font elles-mêmes, on est d'accord. Par contre, il y a des choses que les entreprises ne font pas et qu'elles externalisent. Il ne faut pas forcément garder cette notion de sous-traitant... Mais très ponctuel, parce que vous offrez un plus de proximité, de qualité. Car moi je suis convaincue que des gens avec de grandes difficultés peuvent faire un travail de qualité. Mais il faut que les conditions-cadres pour qu'elles puissent s'exprimer. Donc c'est vraiment là le défi
	3	Secteurs économiques d'avenir								
	4	Secteurs d'avenir innovants	Oui, mais prudence		Oui, mais uniquement sur le long terme. Si un retournement doit se produire, cela doit s'appuyer dans le calme, cela implique un changement de cap stratégique et entraîne une restructuration en profondeur : restructuration des structures immobilières, de production, capacité à travailler en fonction du besoin du client et du personnel d'encadrement	STH n'aurait pas vraiment à gagner.	Ce sont là des domaines qui ne sont pas dans la sphère d'activités de la Fondation telle que prévue et entendue par et avec l'Etat du Valais et son Office de coordination des institutions. Rien n'empêche qu'un jour la Fondation pourrait être impliquée dans des domaines, mais pas forcément également un de ces domaines.	SD n'en a pas évoqué d'autres que ce qui est déjà fait	1. Développement encore plus soutenu de ponts vers l'économie.	
	5	Domaines d'activité stratégiques possibles?								
			Variantes retenues : maintenir l'équilibre existant		Il vaut mieux continuer ainsi et mettre toute l'énergie sur le concept "delaers production"					Occupational n'est pas intéressant pour l'AI.
	6	Etagement ou resserrement de l'éventail?	Pas favorable, il y a assez à faire avec le handicap		Non, car l'institution à une forte identité liée au handicap.					
	7	Nouveau public?		Comprendre le monde dans lequel on évolue, en saisir les enjeux : - savoir identifier et hiérarchiser les contraintes et les problèmes - savoir les résoudre - savoir les dépasser, et anticiper les besoins - forger les outils d'analyse nécessaires à la conduite de l'action. Se fier des objectifs simples et généraux		Donc avoir cette capacité d'anticipation absolument nécessaire même si, de nos jours, les horizons se sont raccourcis.	Capacité à mener l'institution avec une notion d'entreprise Communication	Page 13. Non, il n'y a pas de réponse facile... Par contre je pense clairement que vous devez rester dans une zone grise, entre ce qui est possible et ce qui n'est pas possible, pour le moment le marché du travail. Et puis là, occuper toute la zone grise qui est plus ou moins large et puis favoriser les zones frontalières pour passer d'un côté ou de l'autre. Alors comment ? C'est un exercice qui n'est pas simple.		
	1	Compétences stratégiques		- sélectionner – dénicher les marchés riches susceptibles d'être exploités - ne pas rechigner à effectuer des conflits interveni là où il le faut						

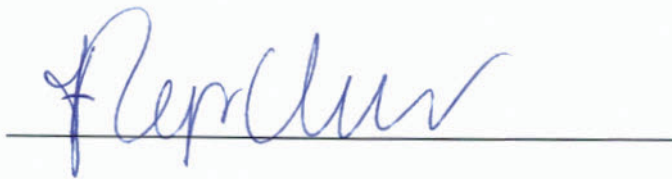


Annexe 7 : Grille de dépouillement des entretiens complétés et des questionnaires transcrits

GRILLE DE DEPOUILLEMENT SYNTHETIQUE DES ENTRETIENS

			Yvan REBORD		J-Marcel PAPILLOUD		Simon DARIOGLI		M.-France FOURNIER	
			Directeur Fondation STH		Directeur-Adjoint Fondation STH		Chef Service Action Sociale Etat VS		Adjointe de Direction OAI	
Thème	Sous- N° thém	Mots-clés	Idées	Citations	Idées	Citations	Idées	Citations	Idées	Citations
			Routine et non-remise en question de certaines activités Perte de certaines valeurs Reluctances de certains solidaires	Tout doit être remis en question au moins pour se convaincre qu'il ne faut rien changer ! Plus sérieusement, je pense qu'il faut veiller à la surcharge de travail que peuvent ressentir certains cadres, même momentanément, et réfléchir à un soutien temporaire en cas de nécessité.	SD pointe plusieurs choses : 1. Il faudrait faire un petit travail sur la communication, par exemple en confiant la comm à un publiciste 2. Il ne faut pas réfléchir à comment réduire les charges, mais comment développer les produits (CA)	22. Parce que vous chargez quand même l'histoire. Et les privilégiés sont tenaces ! Et si on dit, alors que dans la réalité c'est peut-être pas vrai... Si on regarde en terme de projets, d'ateliers etc : Qui est novateur ? FO/ARH. Qui est traditionaliste ? ARH/ARH. Qui est le plus novateur dans les projets ? En fait, moi, ça ouais c'est des images qui collent.	MEF rien cite pas vraiment en tant que tel. Elle souligne l'importance du bon dosage entre ne pas en faire assez et en faire trop (trouver la communication adéquate), mais elle ne dit pas que cela est mal fait Elle dit que ne pas s'opiner sur les valeurs, mais qu'il faut réfléchir dans une certaine mesure, en ayant une carte de de la collaboration et non de la confrontation avec les entreprises (là aussi, elle ne dit pas que STH le fait mal, au contraire. Elle cite les Ateliers du Rhône, comme exemple à ne pas suivre)			
		5	Points faibles STH							

Par la présente, je, soussigné Fabrice Rapillard, certifie avoir mené cette étude seul et par mes propres moyens et avoir mentionné toutes les sources auxquelles j'ai eu recours.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Fabrice Rapillard', is written over a horizontal line.

Coméraz/Genève, juin 2014.

## Résumé

En ce début de 21<sup>ème</sup> siècle, le paysage des institutions sociales suisses assiste à un développement et à une consolidation des institutions ou entreprises sociales dites « d'insertion par l'économique ». Poursuivant leur mission dans des domaines de l'action sociale aussi divers que celui du handicap, du chômage, de l'asile ou de l'aide sociale notamment, ces institutions se reconnaissent par un dénominateur commun qui prend la forme d'un véritable défi : celui d'insérer des publics précarisés via des leviers économiques afin de ramener dans la norme des catégories de population que les règles formelles ou informelles de la société occidentale à tendance néolibérale marginalise. La Fondation Saint-Hubert, institution sociale valaisanne à vocation productive qui, depuis plus de 50 ans, poursuit sa mission d'insertion socioprofessionnelle au service de personnes adultes en situation de handicap, se trouve dans sa réalité quotidienne comme dans ses actions prévisionnelles au cœur de ce défi.

Cette étude a pour ambition de comprendre les enjeux et les paradoxes qui régissent les institutions sociales d'insertion par l'économique à travers l'exemple de la Fondation Saint-Hubert. Elle cherche tout d'abord à comprendre les mécanismes politiques, juridiques et socio-économiques qui impactent l'activité de cette institution ; elle vise ensuite, à travers une méthode de recherche empruntée aux sciences sociales, à donner de la perspective aux enjeux d'avenir de l'institution, par le regard croisé de quatre personnes clés concernées de près ou de loin par son existence actuelle et par sa pérennité ; elle cherche enfin à tisser un lien entre sa conduite opérationnelle et son management de direction, en mettant en exergue les compétences et les qualités managériales requises pour la mener sur le chemin de la continuité, au service des personnes qu'elle a pour mission d'accompagner.