

Réflexions avant-gardistes sur l'avenir des entreprises d'intégration

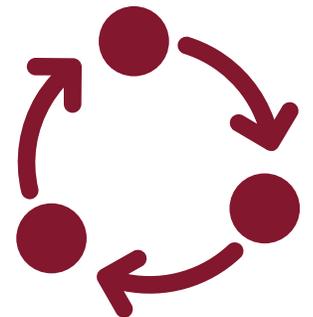
Focus: rémunération des employé·es
en situation de handicap

Silvia Canale, Daniela Mühlenberg-Schmitz

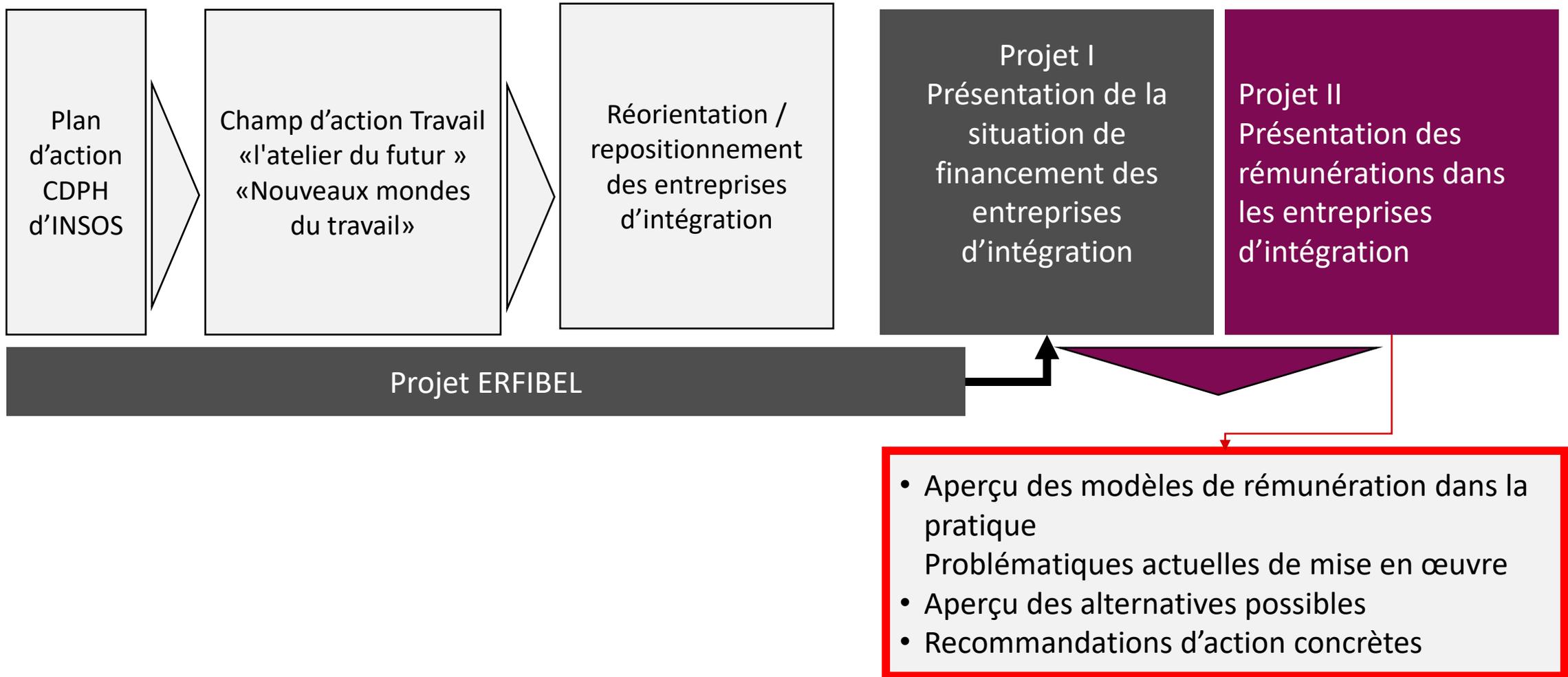
Berne, 21 novembre 2023

Agenda

- Accueil et classification
- La situation de financement des entreprises d'intégration (projet I)
- Rémunération des employé·es en situation de handicap dans les entreprises d'intégration (projet II)
- La situation de financement des entreprises d'intégration (projet I)
- Questions et discussion, «Parking à questions».



Classification



Projet INSOS I

La situation de financement des entreprises d'intégration (projet I)

Vue d'ensemble, points cruciaux, guide

Silvia Canale, Daniela Mühlenberg-Schmitz

Berne, 21 novembre 2023

Contexte: projet de recherche ERFIBEL

Collecte de données

- Collecte de données quantitatives auprès des cantons: 26 cantons, taux de réponse: 100%
- Collecte de données quantitatives auprès des prestataires: 585 prestataires, taux de réponse: 39.1%, dont 64 entreprises d'intégration
- Collecte de donnée qualitatives: 9 cantons, 25 prestataires, dont 8 entreprises d'intégration

Evaluation critique

- Entreprises d'intégration en tant que sous-ensemble de la collecte de données
- Classification selon l'auto-déclaration
- Surreprésentation de la Suisse alémanique ainsi que du financement forfaitaire
- Petit n

Bases

- Équipe de recherche interdisciplinaire: FFHS, SUPSI, FHNW
- FFHS: expertise en gestion d'entreprise/financière
- Financement par des fonds tiers (notamment fonds de loterie cantonaux, fondations donatrices)



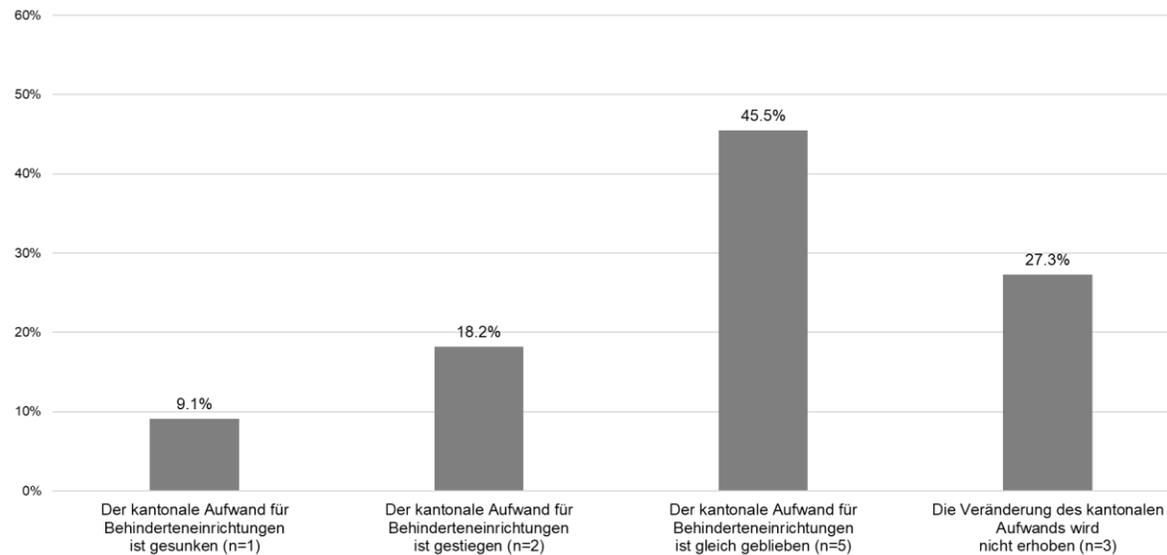
Objectif du projet

Étude à l'échelle nationale des modèles de saisie et de financement des prestations d'accompagnement

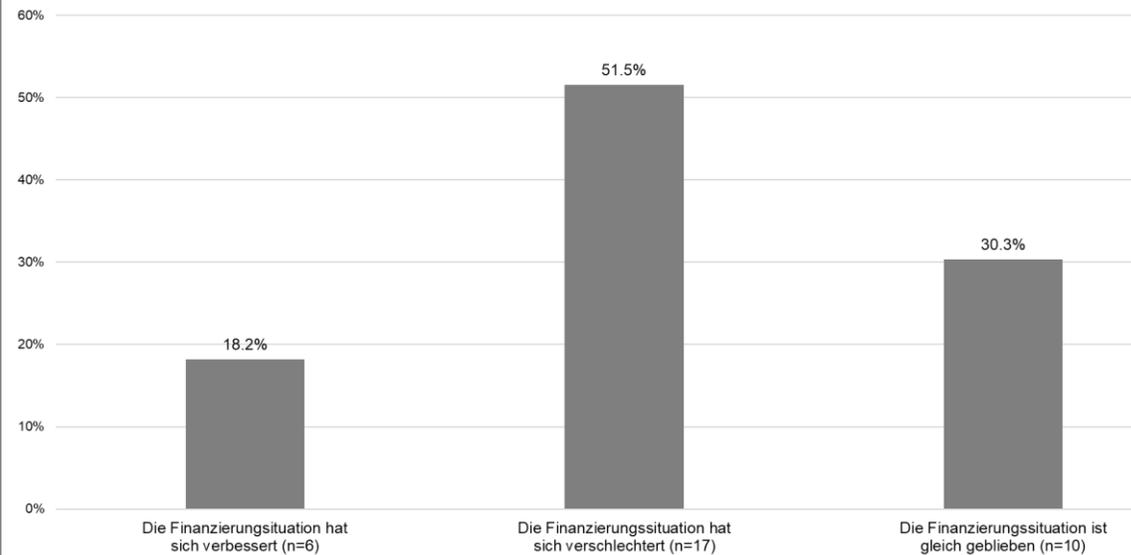


Évaluation de la situation de financement

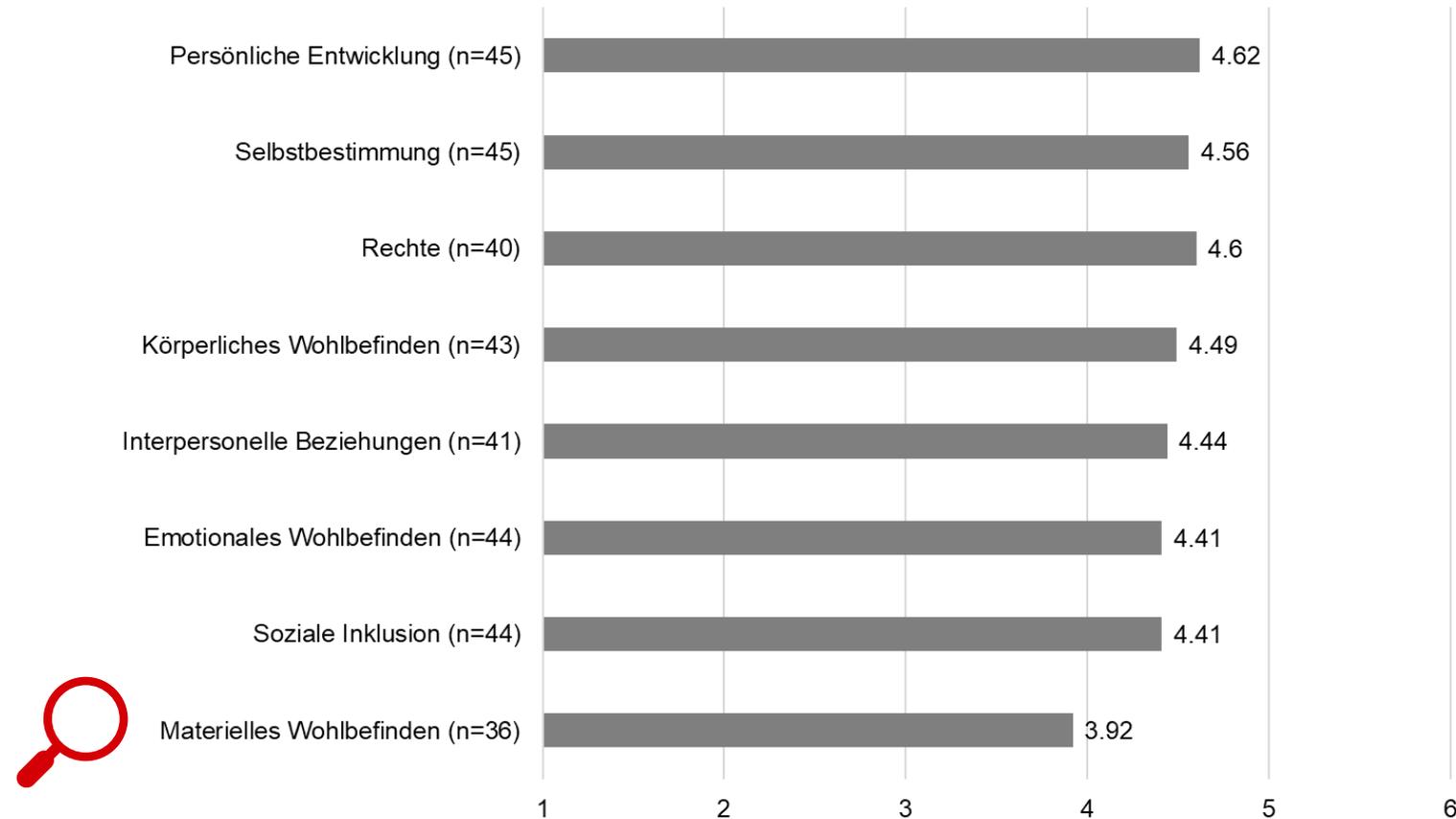
Cantons (avec financement forfaitaire)



Entreprises d'intégration (avec financement forfaitaire)



Évaluation de la qualité de vie



«Dans quelle mesure le système d'évaluation des besoins individuels imposé par le canton influence-t-il, dans votre organisation, la recherche des conditions de qualité suivantes?», 1: influence très négative, 6: influence très positive, présentation des valeurs moyennes

Rémunération des employé·es en situation de handicap dans les entreprises d'intégration

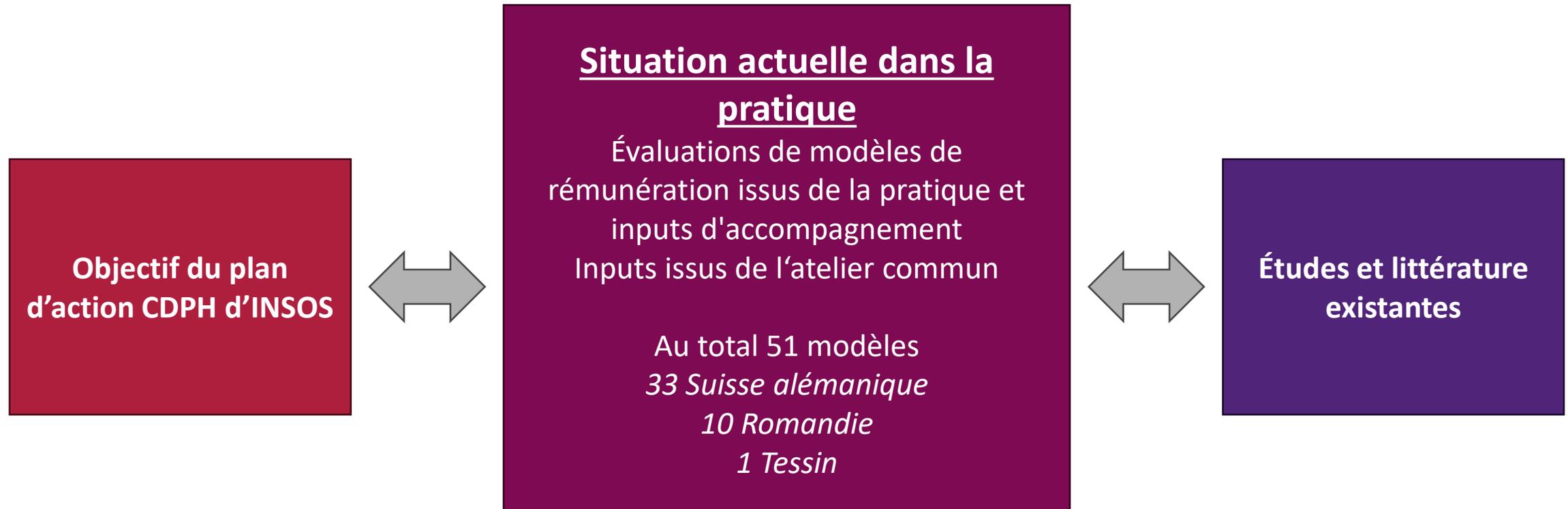
État des lieux actuel et résultats de l'enquête

Silvia Canale, Daniela Mühlenberg-Schmitz

Berne, 21 novembre 2023

*„Nous nous trouvons souvent sur un pseudo-marché qui est faussé par les instruments de régulation du canton, comme le plafonnement des coûts, etc. Tant que nous n'avons pas ici une situation de marché réelle, cela n'a pas de sens de **'faire comme si'** en matière de rémunération.“*

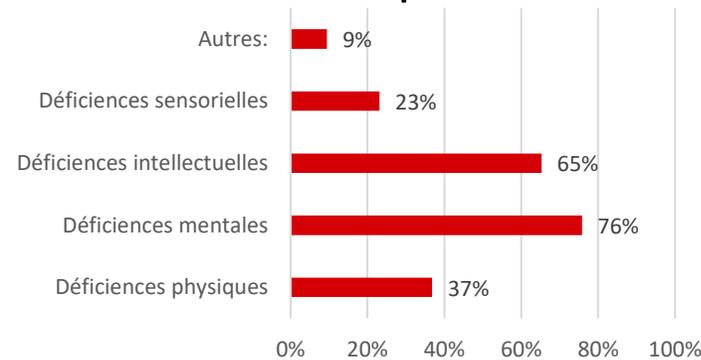
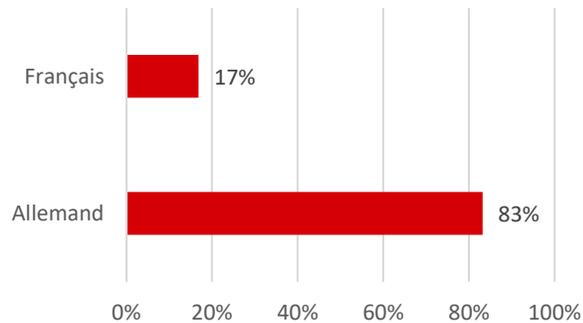
Base des données et procédure



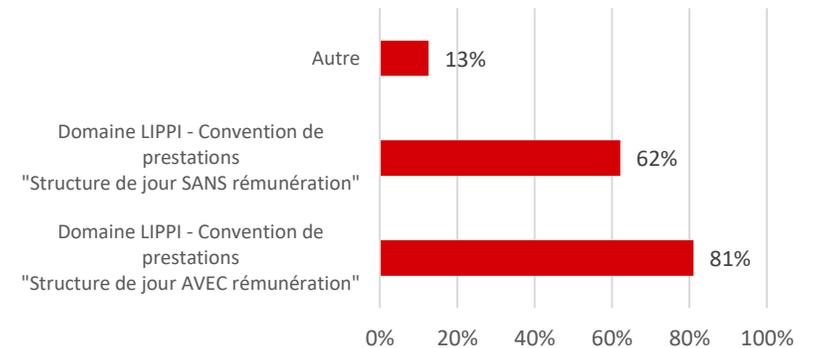
Échantillon

95 participant·es, dont des directeur·trices ou des membres du personnel d'accompagnement/spécialisé

Temps de traitement moyen de 49 minutes -> plus de 77 heures d'expertise!



Plusieurs réponses possibles
Autres: addictions, troubles de l'apprentissage, autisme

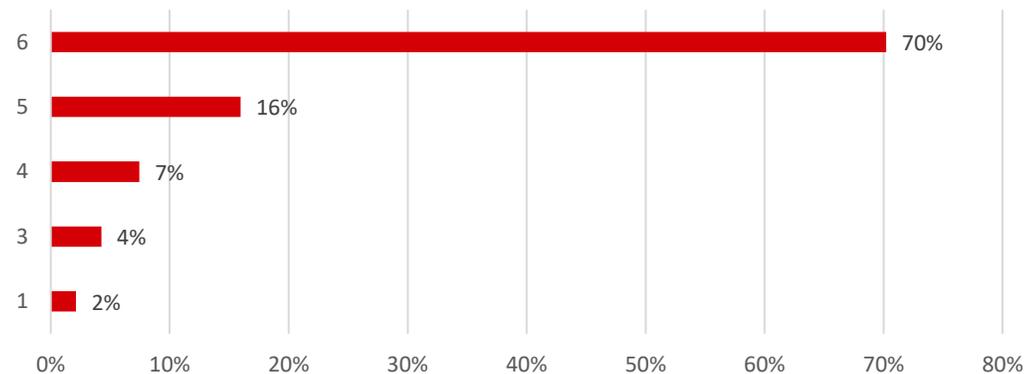


Plusieurs réponses possibles
Autres: formation, mesures AI, habitat accompagné, insertion professionnelle

Bonne répartition entre les formes juridiques, les cantons de résidence, le type de postes de travail et la taille des entreprises

L'importance des rémunérations dans les entreprises d'intégration

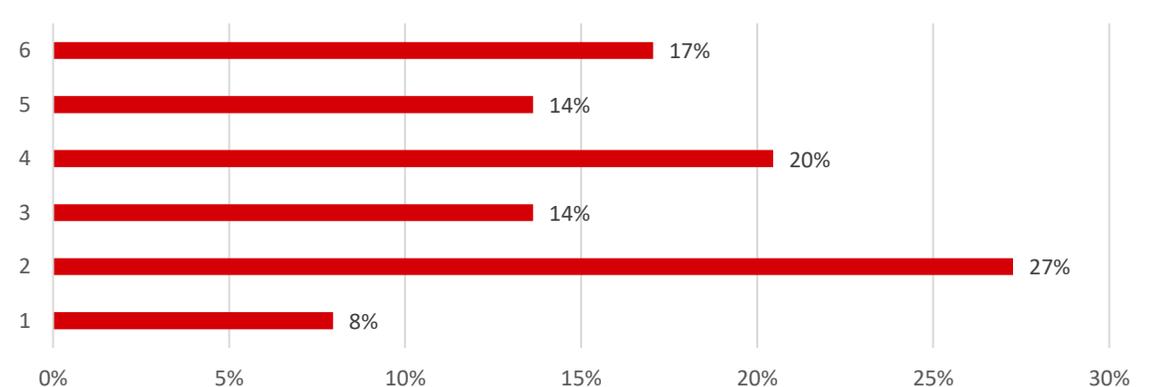
La rémunération est synonyme de reconnaissance et d'estime



N=94 | 1 = ce n'est pas exact; 6 = c'est exact

Pour les collaborateurs·trices en situation de handicap, le fait de recevoir un salaire mensuel, même modeste, signifie avant tout une reconnaissance et une valorisation de leur activité sur leur lieu de travail / d'occupation.

Le calcul de la rémunération indépendamment de la performance réduit le stress



N=90 | 1 = ce n'est pas exact; 6 = c'est exact

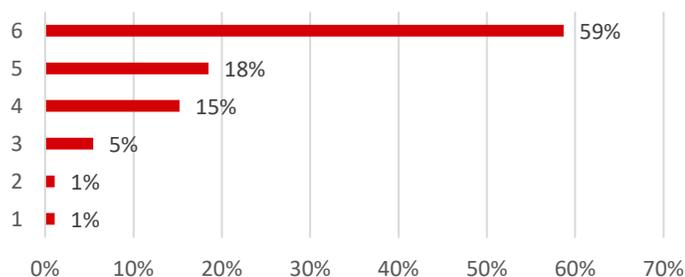
Lorsque la performance individuelle n'est PAS prise en compte dans le calcul de la rémunération, on obtient une réduction significative du stress chez les collaborateurs·trices en situation de handicap.

- 85% des personnes en situation de handicap comprennent la valeur de l'argent et 90% sont en mesure de gérer de l'argent de poche!

«Nous savons que les incitations monétaires ont un effet limité et de courte durée. L'estime et le sentiment d'efficacité personnelle peuvent être mieux générés par d'autres moyens. L'évaluation des performances peut être un facteur de démotivation. Pourtant, certain·es collaborateurs·trices encadré·es y sont sensibles. Nous observons la tradition du jour de paie, à la fin du mois. Pour beaucoup de bénéficiaires, cela permet d'établir un lien entre la performance et la rémunération. C'est un jour important dans le déroulement du mois».

Attentes et vision de l'avenir

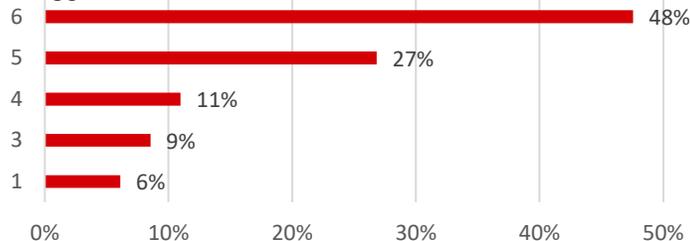
Les personnes qui travaillent doivent recevoir plus que le minimum vital



N=92 | 1 = ce n'est pas exact; 6 = c'est exact

Le principe serait très simple; Quiconque travaille - c'est-à-dire utilise son temps et/ou ses performances dans les limites de ses dispositions - devrait obtenir plus que le minimum vital.

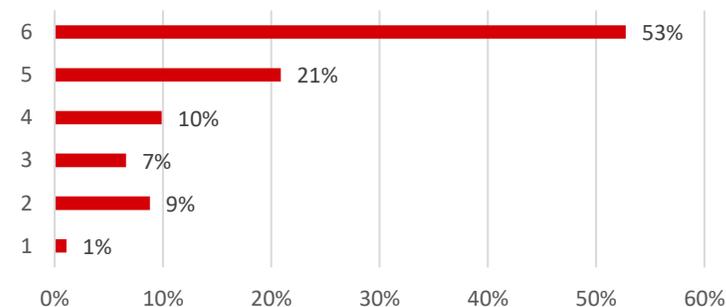
Réduction des prestations sociales seulement à partir d'un salaire supérieur au minimum vital



N=82 | 1 = ce n'est pas exact; 6 = c'est exact

Les prestations des assurances sociales obligatoires ne devraient être coordonnées et réduites avec les salaires du marché complémentaire du travail qu'à partir d'un salaire minimum défini (supérieur au minimum vital).

L'actuel système d'assurance sociale crée de mauvaises incitations

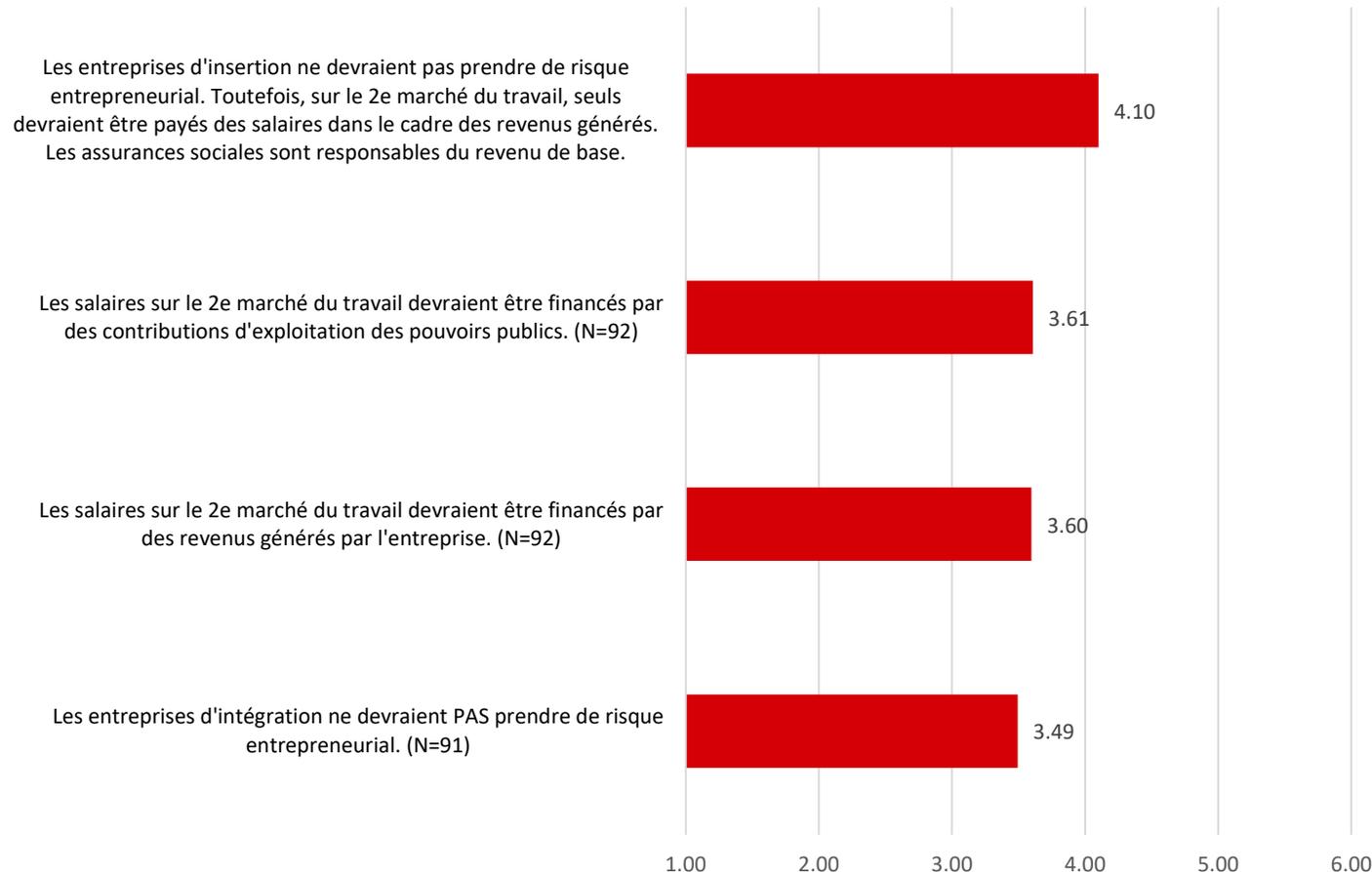


N=91 | 1 = ce n'est pas exact; 6 = c'est exact

Le système actuel d'assurance sociale ne propose aucun système d'incitation à l'utilisation du travail et propose même de mauvaises incitations.

*«Le salaire versé fait partie de la rémunération totale, la rente AI, les prestations complémentaires et précisément le salaire de l'entreprise sont des revenus. Si le salaire est augmenté, il en résulte souvent une baisse de la prestation PC. **L'incitation à fournir de bonnes performances est ainsi torpillée. Les collaborateurs-trices perçoivent cela comme une injustice. La plupart du temps, c'est l'employeur qui est alors considéré comme injuste et non le système en tant que tel.** Le salaire versé ne peut et ne pourra pas remplacer les PC. Mais une augmentation de salaire d'un montant prédéfini devrait absolument être versée intégralement à l'employé-e. La performance doit être récompensée!»*

Risque entrepreneurial



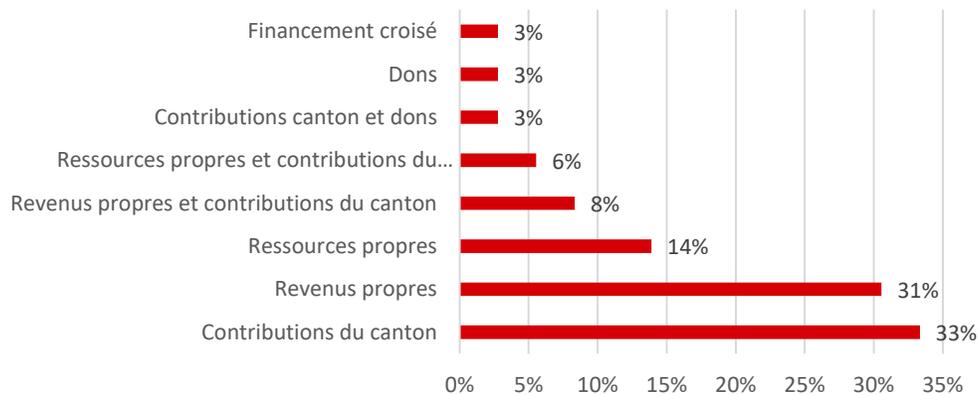
«En l'absence de risque entrepreneurial, les prestataires de services s'éloignent toujours plus de la rentabilité/de l'entrepreneuriat, ce qui entraîne également l'abandon de l'inclusion dans un quotidien d'entreprise régulier».

«Problématique: la mise à disposition d'un travail aussi qualifié que possible (comme base pour la normalisation, l'agogique, le développement...) comporte un risque pour l'entreprise. Il devrait donc y avoir une incitation pour les entreprises à le prendre. Sinon, la tendance va dans le sens de branches à faible risque, ce qui limite la diversité de l'offre»

Situation actuelle de financement

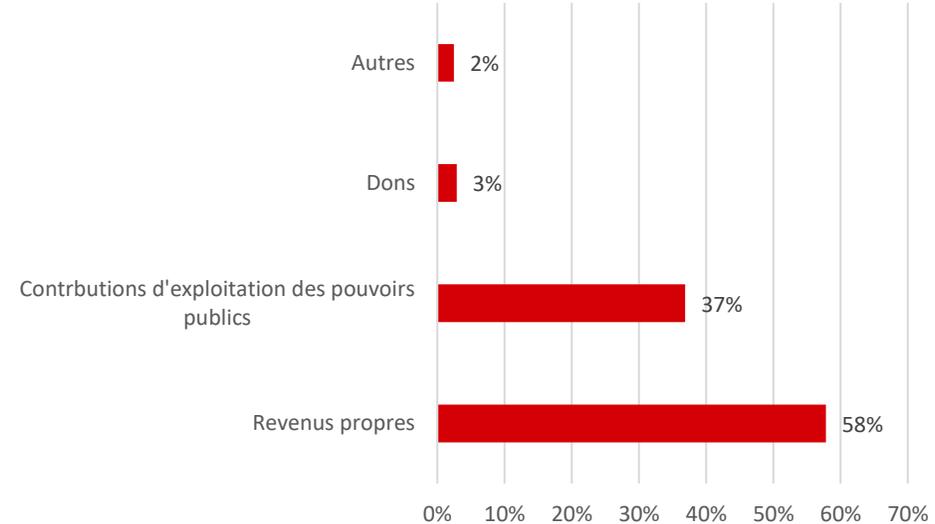
Domaine LIPPI – Convention de prestations «Structure de jour SANS rémunération»

63% des établissements avec structure de jour sans rémunération versent un salaire ou une indemnité équivalente à un salaire à leurs collaborateurs·trices.



Comment est financée cette indemnisation équivalente à un salaire?

Domaine LIPPI – Convention de prestations «Structure de jour AVEC rémunération»

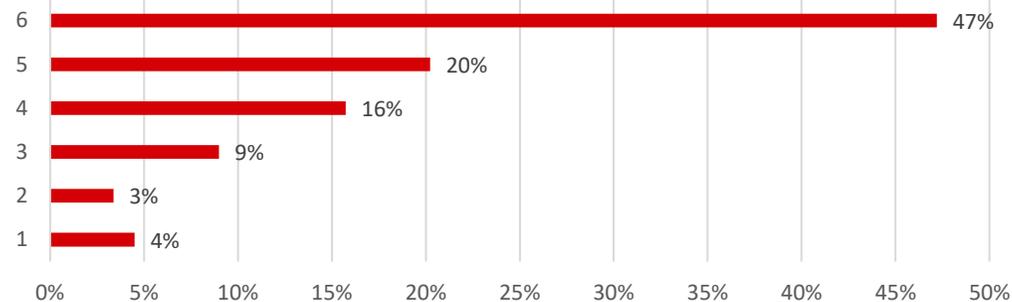


Comment sont actuellement financés les salaires des collaborateurs·trices en situation de handicap dans votre entreprise d'intégration?

La marge de manœuvre financière est faible

«Nos systèmes d'assurance sociale définissent le salaire par leurs délimitations.»

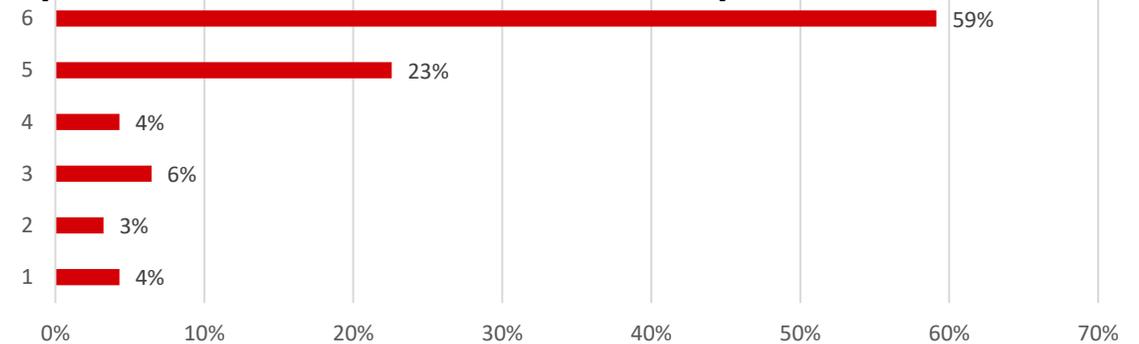
Des salaires plus élevés surchargent financièrement l'entreprise d'intégration...



N=89 | 1 = ce n'est pas exact; 6 = c'est exact

Des salaires plus élevés entraîneraient une charge financière supplémentaire insupportable pour votre entreprise d'intégration.

...et n'apportent aucun avantage financier aux personnes en situation de handicap

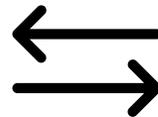


N=85 | 1 = ce n'est pas exact; 6 = c'est exact

En raison de la coordination avec les prestations d'assurance sociale (p. ex. adaptation de la rente AI ou réduction des PC), des paiements de salaire plus élevés ne signifiaient actuellement aucune amélioration de la situation financière de nos collaborateurs-trices en situation de handicap.

... et pourtant 77% aimeraient pouvoir payer des salaires plus élevés!

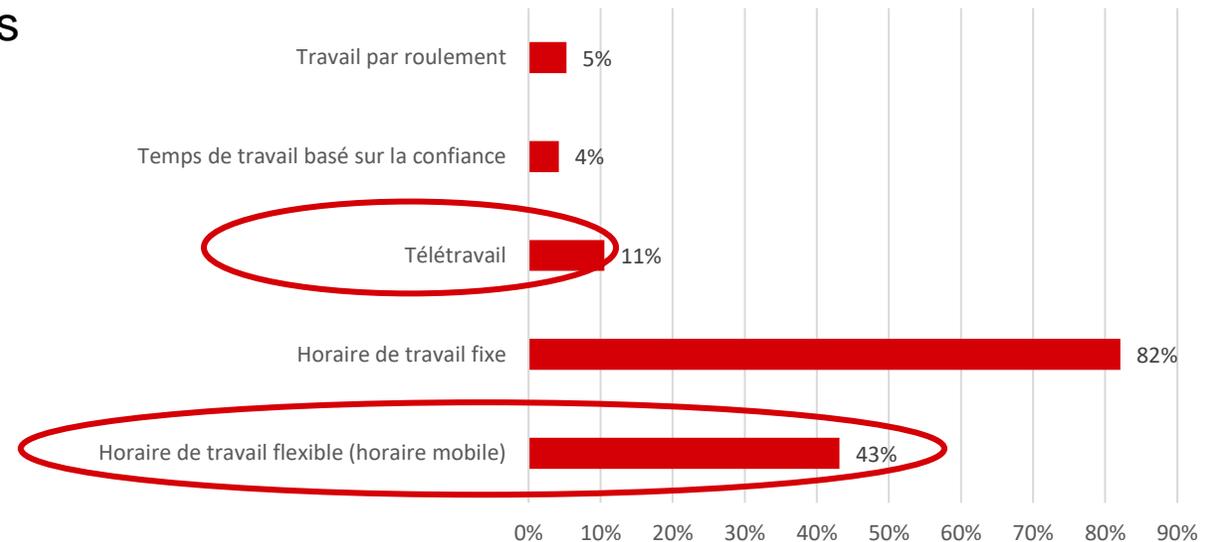
«L'économisation du marché du travail complémentaire est déjà fortement avancée. L'objectif de verser des salaires plus élevés ne ferait qu'accentuer le phénomène et élever davantage le seuil d'accès.»



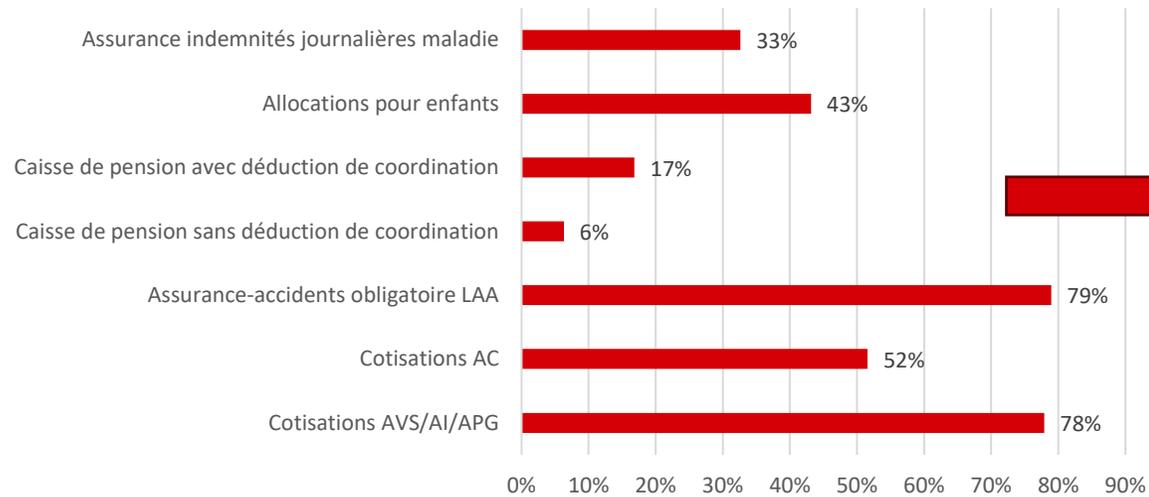
«Si les salaires étaient plus élevés, plus de personnes en situation de handicap travailleraient chez nous. Cela permettrait d'accepter plus de commandes et des contrats plus intéressants de la part des entreprises.»

Toutefois, beaucoup de choses sont faites et de manière professionnelle: 1) Efforts pour des conditions de travail attrayantes et durables

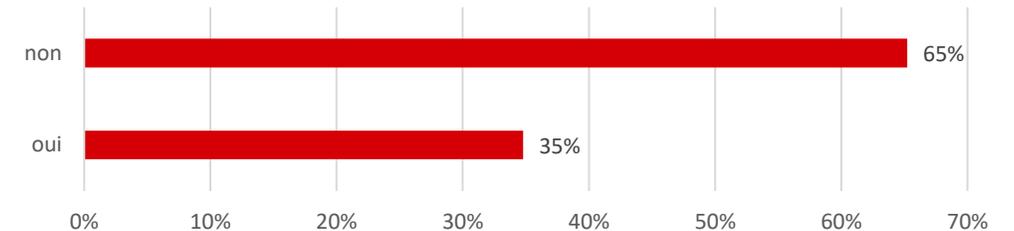
- 90% concluent une convention d'objectifs avec leurs collaborateurs-trices
- **98% interrogent régulièrement leurs collaborateurs-trices sur leur satisfaction au travail**
- Pour 100%, le travail à temps partiel est possible
- Pour 89%, des taux d'occupation inférieurs à 50% sont même possibles



2) Situation en matière d'assurance sociale



Thématisation de la situation de prévoyance personnelle



N=92 | Abordez-vous avec vos collaborateurs·trices en situation de handicap leur situation personnelle en matière de prévoyance (prévoyance vieillesse) ?

«Le système n'est pas adapté à l'intégration! Les conditions imposées par les assurances sociales se heurtent souvent à l'incompréhension et à la résistance.»

Aucune restriction sur les possibilités d'emploi par :

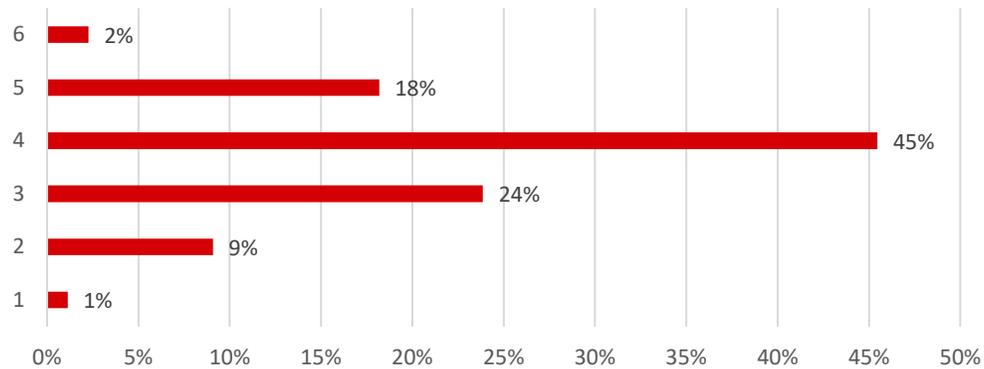
- les assureurs en général à 77%
- et spécifiquement par la LAA à 84%

3) Niveau élevé de professionnalisation

- 89% ont un système de rémunération écrit
- pour 71%, cela fait partie du système de gestion de la qualité
- 66% recalculent le salaire au moins une fois par an
- 26% ont remanié leur système d'indemnisation l'année dernière et 39% au cours des 1 à 3 dernières années

4) Implication des personnes en situation de handicap

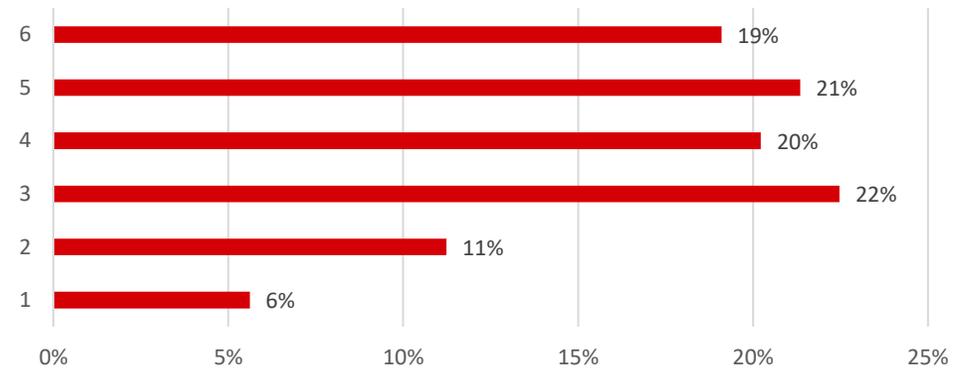
Satisfaction des personnes en situation de handicap par rapport au système de rémunération actuel



N=88 | 1 = pas du tout satisfait-e; 6 = très satisfait-e

Pensez-vous que vos collaborateurs-trices en situation de handicap sont satisfait-es du système de rémunération actuel ??

Les personnes en situation de handicap comprennent le système de rémunération



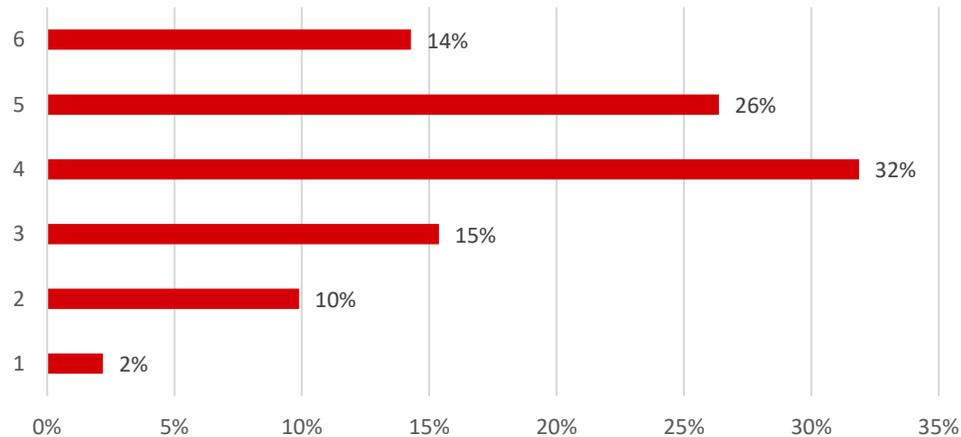
N=89 | 1 = ce n'est pas exact; 6 = c'est exact

Les collaborateurs-trices en situation de handicap de votre entreprise d'insertion peuvent comprendre le système de rémunération et le calcul de leur salaire.

- Dans 68% des cas, l'évaluation externe est accompagnée d'une auto-évaluation.
- 37% ont des moyens auxiliaires pour aider les collaborateurs-trices en situation de handicap dans le processus du système de rémunération (*p.ex. documents/cartes en langage simple et avec des pictogrammes, jeu de cartes ou programme pour tablette*)

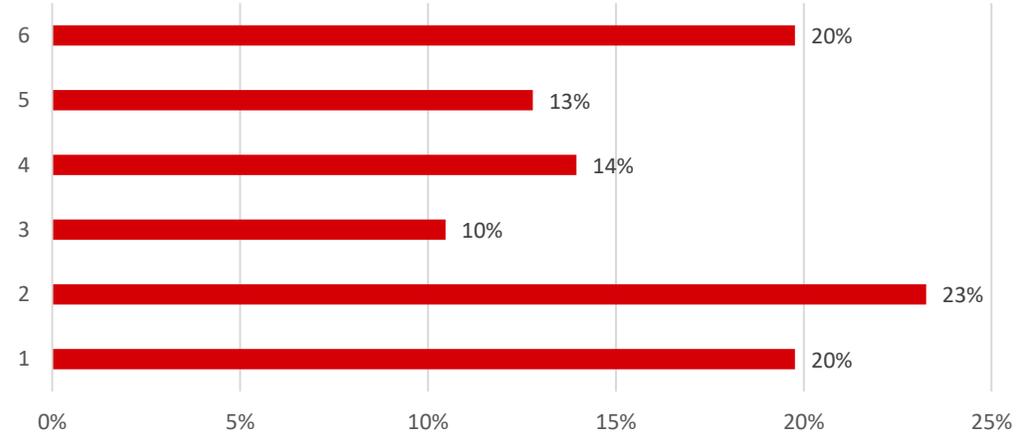
...et, cependant, il reste encore beaucoup d'espace pour le développement ultérieur

Satisfaction avec le système de rémunération actuel



N=91 | 1 = pas du tout satisfait-e; 6 = très satisfait-e
Dans quelle mesure êtes-vous satisfait-e de votre système de rémunération pour les collaborateurs-trices en situation de handicap

Implication des personnes en situation de handicap dans le développement

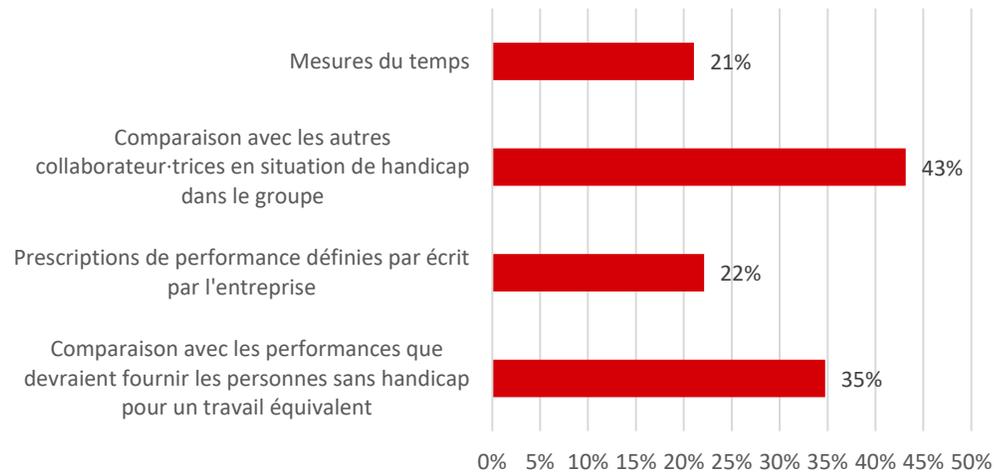


N=86 | 1 = ce n'est pas exact; 6 = c'est exact
Les collaborateurs-trices en situation de handicap dans votre entreprise d'intégration sont impliqué-es dans l'élaboration ou la révision du système de rémunération..

42% souhaitent un autre système de rémunération dans leur entreprise

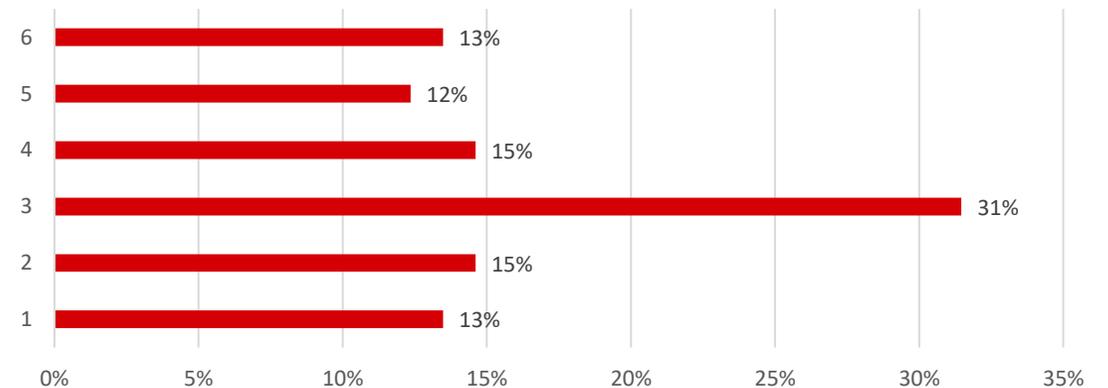
La performance doit-elle être mesurée et prise en compte?

Pour 67%, il y a une saisie concrète des performances



«Comme déjà mentionné, le défi est le montant de la rémunération (à cause de la rente, des PC, etc.) et la base du salaire versé. **Nous ne voulons pas de salaire au rendement, car cela génère du stress et de la pression, ce qui ne devrait pas être le cas dans une relation de travail protégée. Un salaire au rendement est très subjectif et comporte un risque d'arbitraire.**»

Salaire en fonction du travail fourni et non des capacités.



N=82 | 1 = ce n'est pas exact; 6 = c'est exact

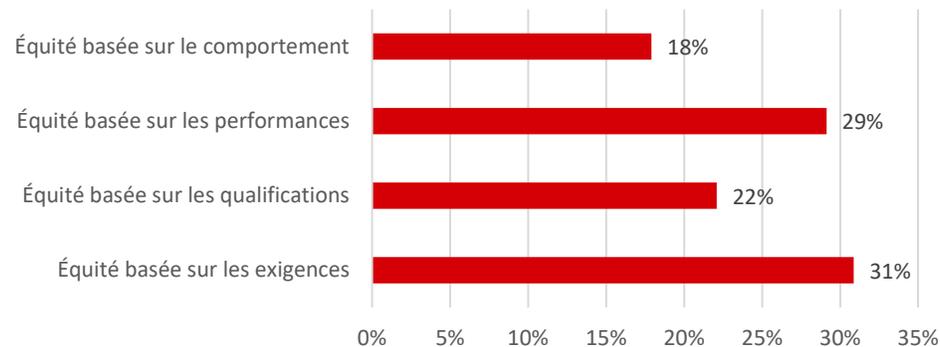
Le salaire devrait être fixé selon le travail accompli (salaire au rendement) et non selon les capacités existantes (salaire selon les compétences).

«**Nous ne payons pas un salaire au rendement, mais un salaire de présence, ce qui détend sensiblement la situation.**»

Comment calcule-t-on un salaire équitable?

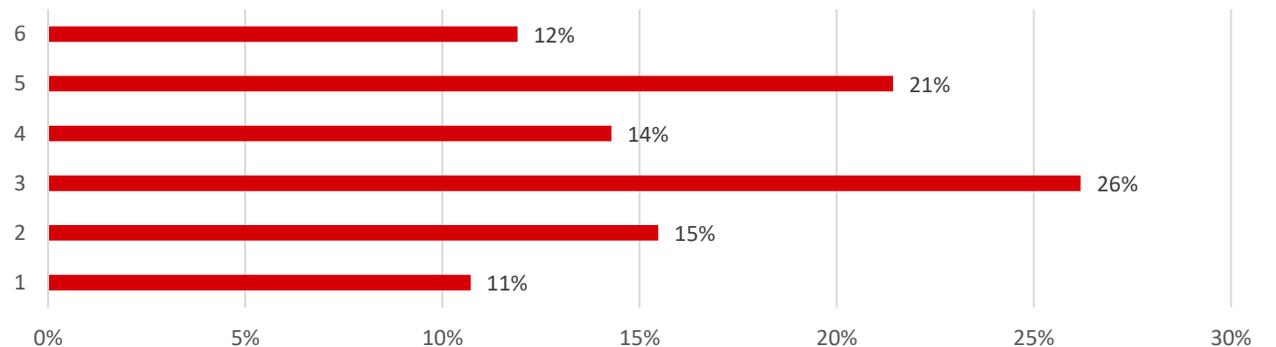
Les dimensions de l'équité salariale

Quel est le poids que l'on doit accorder aux différentes dimensions?



A prendre également en compte: **équité basée sur le potentiel** (se réfère à la rémunération en fonction de l'utilisation individuelle du propre potentiel du collaborateur resp. de la collaboratrice), **charge de travail dans la situation d'accompagnement** et **équité basée sur la présence**

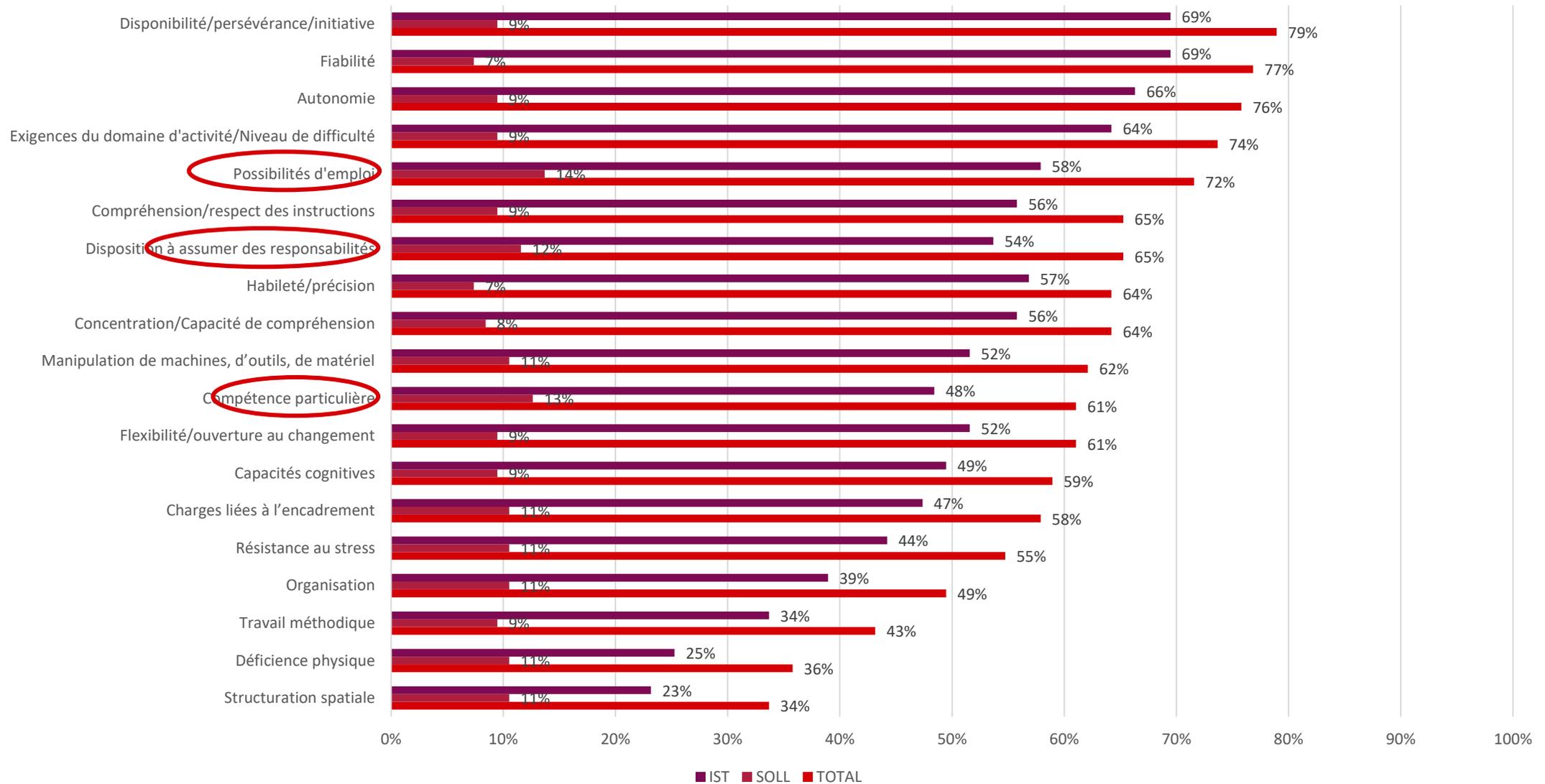
Les profils de fonction sont plus appropriés pour le classement que les évaluations de critères individuels.



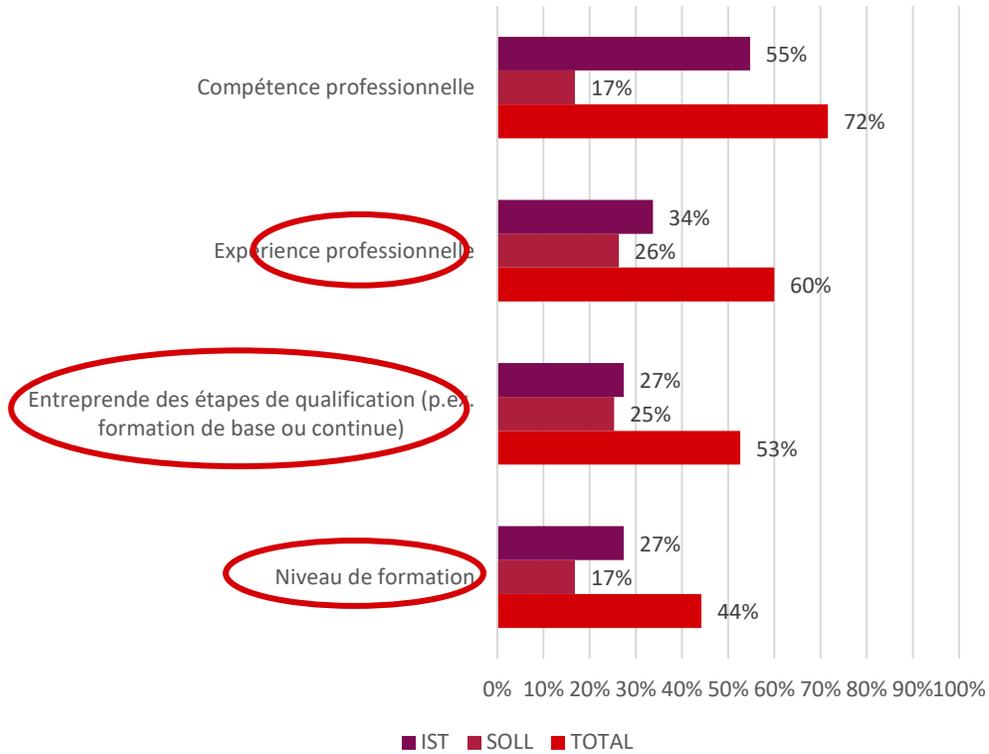
N=79 | 1 = ce n'est pas exact; 6 = c'est exact

Les profils de fonction et/ou d'exigences sont plus appropriés comme instrument de classification que l'évaluation de critères individuels.

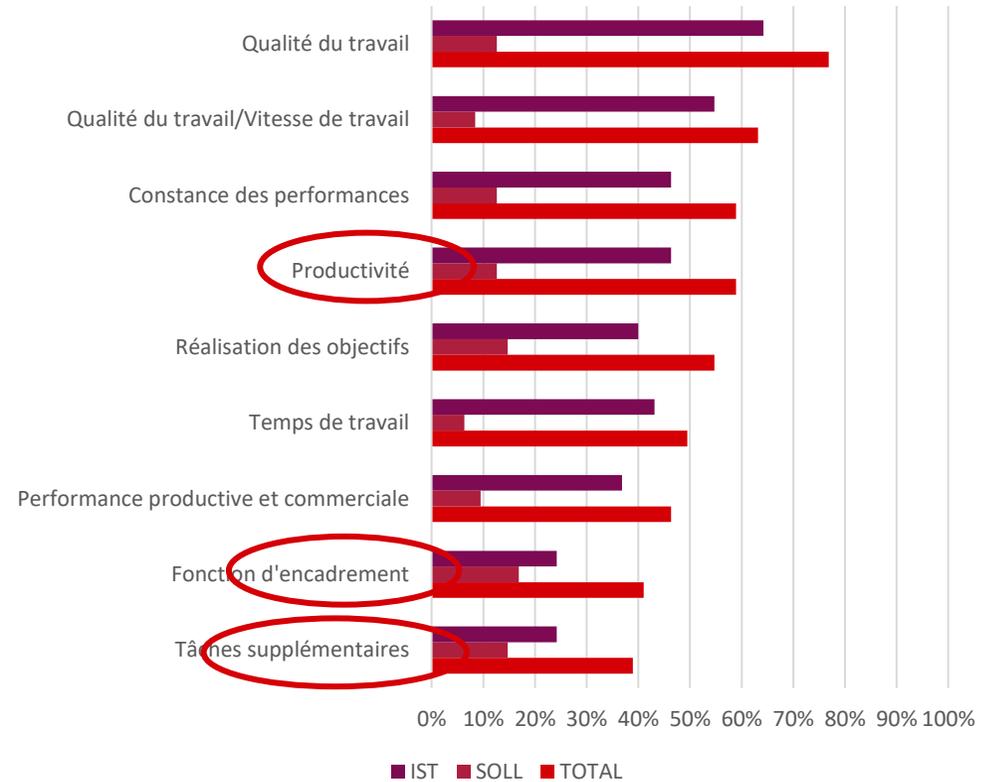
Équité basée sur les exigences



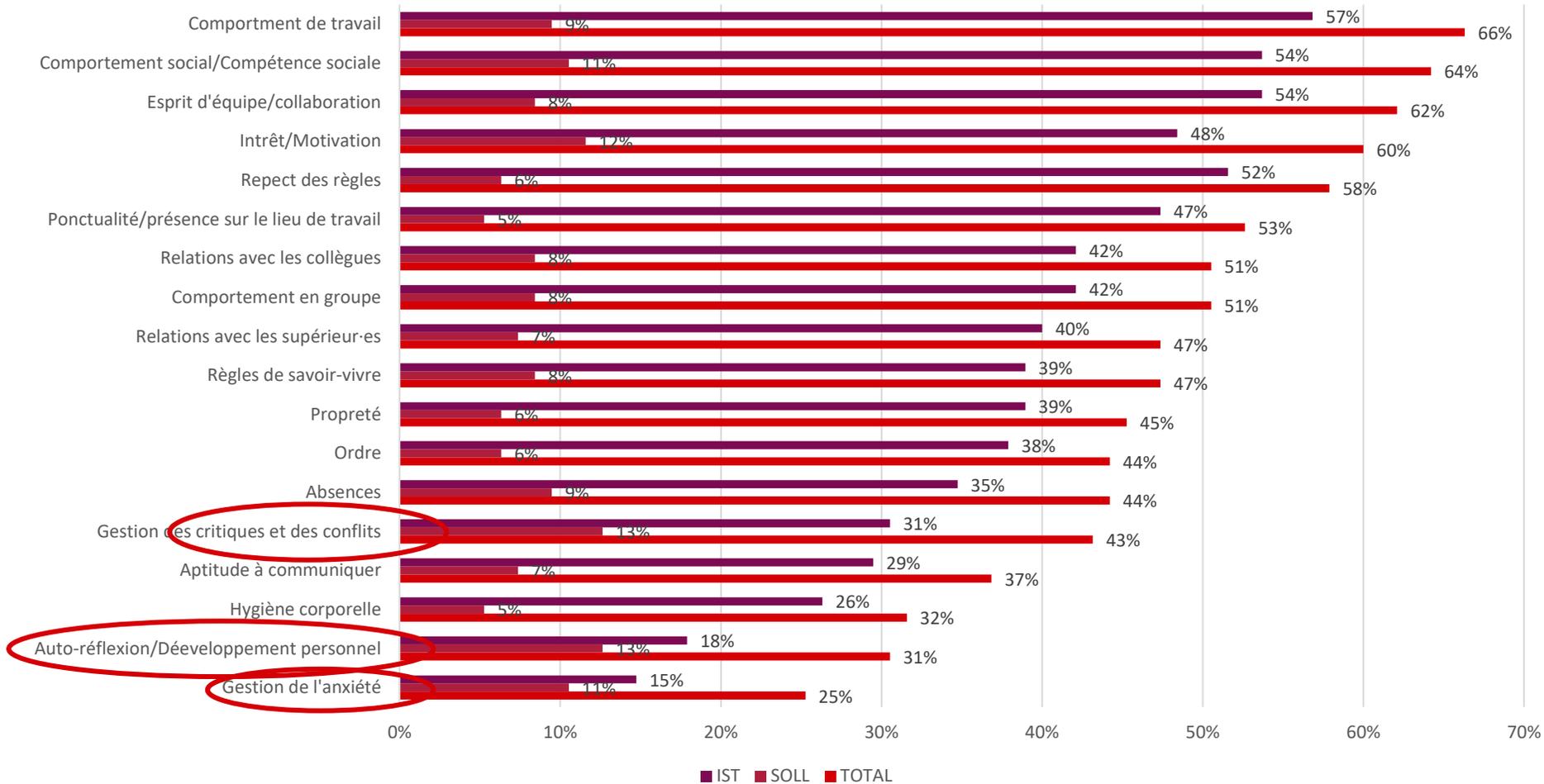
Équité basée sur les qualifications



Équité basée sur les performances

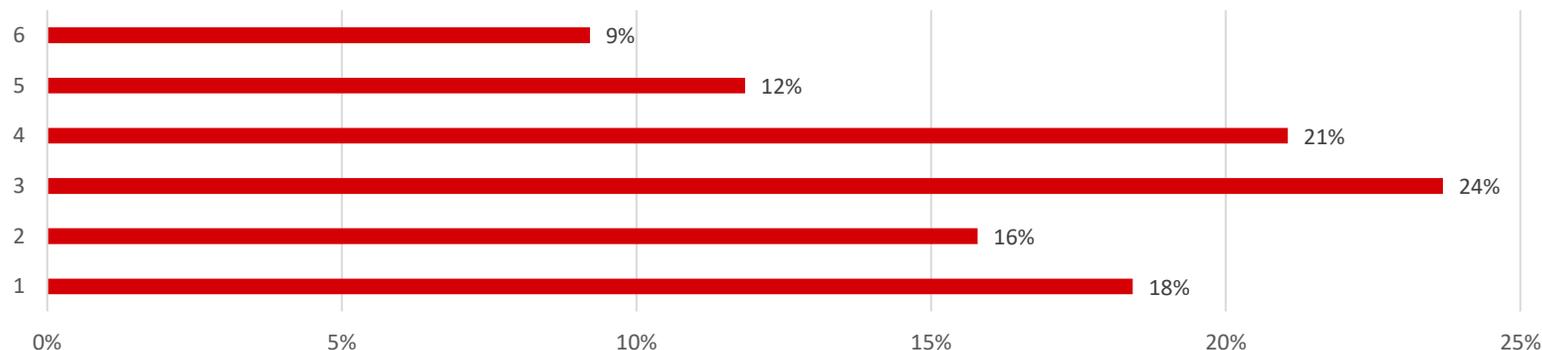


Équité basée sur le comportement



Mise en œuvre de la CDPH

«En principe, les exigences de la CDPH sont très étendues et de grande portée.»



N=76 | 1 = ce n'est pas exact; 6 = c'est exact

Les principes de la CDPH peuvent être mis en œuvre avec les conditions-cadre actuelles en matière de travail et de rémunération.

«Choisir un employeur de manière autonome est encore très difficile pour les personnes en situation de handicap. D'une part, l'économie est difficile, d'autre part, nombreux sont celles et ceux pour qui le système d'assurance sociale est trop compliqué. Il faudrait lancer un projet pilote pour que les prestations d'assurance puissent être transférées à l'employeur aussi longtemps que l'engagement perdure et que l'employeur verse le salaire du marché. Ainsi, les stigmatisations liées au deuxième marché du travail et aux personnes en situation de handicap disparaîtraient. De plus, cette procédure permettrait de faire des économies de PC.»

Quels sont les domaines problématiques?

1) Risque entrepreneurial

«Le principal problème tient à ce que les établissements doivent couvrir les coûts et les salaires avec le chiffre d'affaires. Il n'est souvent pas possible d'augmenter le chiffre d'affaires sans mettre en danger les bénéficiaires, il n'est par conséquent pas possible de payer des salaires plus élevés sans subventions.»

2) Système actuel

«Conflit d'objectifs : salaire (normalisé) en fonction de la performance/du taux d'occupation versus assurance sociale ET contributions cantonales»

- *«Des adaptations des lois sont sans doute nécessaires pour pouvoir mettre en œuvre pleinement la CDPH.»*
- *«Il faudrait une refonte radicale du système et donc du transfert de responsabilités entre les autorités. Il faudrait reprendre la discussion sur le salaire de base.»*

3) Politique salariale commune

«Absence de politique salariale commune aux organisations/entreprises du marché complémentaire.»

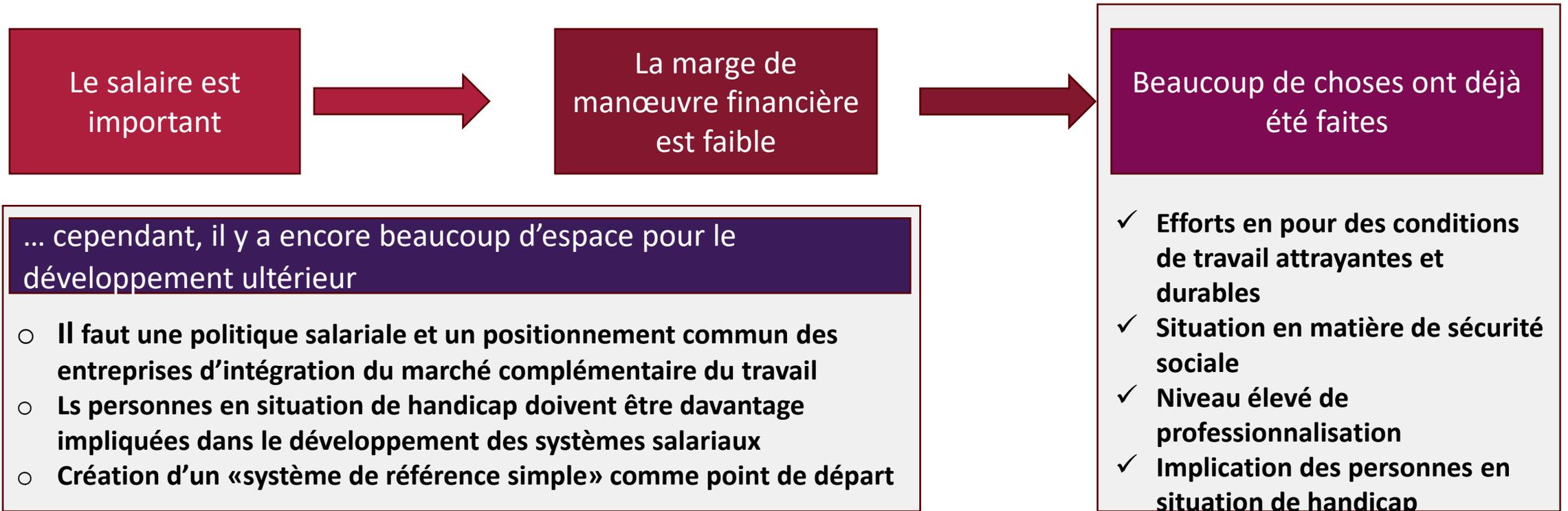
4) Coopération/intégration avec le marché ordinaire du travail

- *«Manque d'incitation pour les emplois sur le marché ordinaire du travail».*
- *«Travail d'information, peur de la concurrence le marché ordinaire du travail»*

Un changement de système est nécessaire pour une mise en œuvre complète de la CDPH!

«Sur la base du système social actuel, nos modèles de rémunération répondent aux exigences. Nous en faisons une bonne expérience. Il n’y a que peu de retours critiques sur le système de rémunération de la part des employé·es. Il serait souhaitable que le système soit modifié de manière générale, en impliquant l’ensemble des partenaires sociaux. Tant que rien ne change à ce niveau, le système interne ne doit pas être adapté.»

Conclusion projet II



! Situation de départ hétérogène et points de discussion controversés !

La situation de financement des entreprises d'intégration (I)

Vue d'ensemble, points cruciaux, guide

Silvia Canale, Daniela Mühlenberg-Schmitz

Berne, 21 novembre 2023

Conclusion du projet I et conclusion générale des deux projets

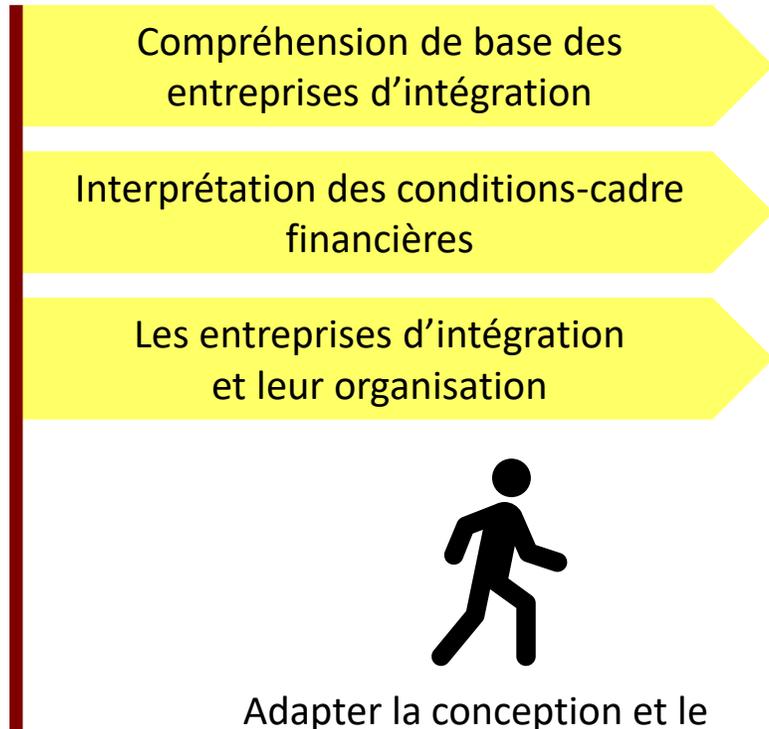
Conclusion projet I

- Les enseignements tirés du projet de recherche ERFIBEL permettent de dégager les préoccupations suivantes des entreprises intégration pour un financement viable:
- plus de véritable esprit entrepreneurial
- pouvoir participer aux excédents réalisés et utiliser plus librement les bénéfices
- une plus grande autonomie de décision
- refléter les évolutions à venir (CDPH, innovations, investissements) dans le cadre financier et les flux financiers
- assurer la diversité dans l'encadrement
- les entreprises d'intégration en tant qu'employeurs attractifs

Conclusion générale projets I et II

- Les conclusions des deux projets se rejoignent et se basent les unes sur les autres.
- Les entreprises d'intégration évoluent dans un cadre prédéfini, mais utilisent – dans la mesure du possible – les marges de manœuvre existantes.
- Toutefois: elles ne peuvent pas résoudre les incitations erronées inhérentes et se heurtent globalement à des limites supérieures (système d'assurance sociale, directives (de financement) cantonales...)

Guide pour un financement durable des entreprises d'intégration



Les entreprises d'intégration en tant qu'entreprises sociales



Les entreprises d'intégration en tant qu'employeurs attractifs (notamment approches «New Work», modèles de rémunération transparents et clairs)



Nouvelles possibilités de financement (notamment Impact Investing)



Adapter la conception et le regroupement des mesures individuelles



Adapter la participation aux bénéfices et aux pertes



Adapter les directives relatives aux charges de travail et clarifier les zones d'ombre financières

...et la suite?



Rapport détaillé sur le financement des entreprises d'intégration: présentation de la situation actuelle et des perspectives

- Évaluations des données
- Classifications critiques
- Recommandations d'action



Rapport détaillé sur la rémunération dans les entreprises d'intégration

- Évaluations des données
- Classifications critiques
- Recommandations d'action

Ronde des questions



Parking à questions

Merci beaucoup!



Silvia Canale
MSc. in Innovationsmanagement

Associate Researcher
Institut für Management & Innovation
Fernfachhochschule Schweiz (FFHS)

Contact: silvia.canale@ffhs.ch

Vers mon profil LinkedIn



Daniela Mühlenberg-Schmitz
Prof. Dr. oec.

Responsable du champ de recherche «Innovation & Accounting/Auditing»
Institut für Management & Innovation
Fernfachhochschule Schweiz (FFHS)

Contact: daniela.muehlenberg@ffhs.ch

Vers mon profil LinkedIn

