



CREER UNE COOPERATIVE D'ACTIVITES ET D'EMPLOI

SOMMAIRE

POUR COMMENCER

- L'idée de départ*
- Repères historiques*
- Qu'est ce qu'une CAE ?*
- Les missions d'une CAE*
- Les enjeux*

LA CREATION D'UNE CAE

- Comment se crée une CAE ?*
- Quelques points de vigilance à prendre en considération*
- Les métiers d'une CAE*
- Des outils financiers des CAE*

LES SPECIFICITES DU MODELE ECONOMIQUE

DEUX RESEAUX NATIONAUX DE CAE

POUR COMMENCER

■ *L'idée de départ*

Coopératives d'activités et d'emploi, coopératives d'activités, coopératives d'entrepreneurs, plusieurs termes sont utilisés pour désigner cette entreprise particulière qui part de l'intention suivante : permettre à des femmes et à des hommes de créer leur propre activité en ayant le choix de l'emploi salarié ou de la création indépendante après une période de test, au sein d'une entreprise coopérative, où elles partagent ressources, moyens et projets avec d'autres personnes entrepreneur(e)s.

Sur cette idée de base, chaque « CAE¹ » va ensuite décliner ses propres choix stratégiques, en fonction du territoire où elle se trouve et en fonction des personnes qui la composent.

■ *Repères historiques²*

Si les CAE naissent dans les années 90, elles s'inscrivent cependant dans une histoire bien plus ancienne, qui trouve déjà ses racines dans le mouvement ouvrier, au 19^e siècle.

Territoire marqué par l'histoire singulière des canuts, Croix-Rousse, à Lyon, donne aussi naissance à l'histoire particulière des artisans de la soie qui, en 1960 se réunissent au sein de la coopérative Cooptis. Chacun tire alors son revenu du travail fait à domicile sur son métier à tisser, tandis que l'entreprise établit les factures, les fiches de paie et fait la comptabilité. Les personnes bénéficient ainsi d'une meilleure protection sociale et peuvent traverser plus facilement les périodes de crise, fréquentes dans le textile. Une négociation avec les Assedic leur permet en effet de bénéficier d'une couverture dans les périodes de non travail. Plus tard, Cooptis hébergera aussi des ouvrières à domicile du secteur de l'emballage plastique, en Haute-Loire.

Mutualisation, autonomie, responsabilité sont ainsi conjuguées pour permettre de maintenir des activités et des emplois mais aussi de maintenir un savoir-faire local.

A Grenoble, dans les années 70, c'est dans un quartier chargé d'une histoire militante, impliquant associations et entreprises diverses que naît SMTS, précurseur des CAE. SMTS est elle-même issue de différentes initiatives portées par des travailleurs sociaux en questionnement sur le sens de leur travail et confrontés à la montée du chômage. Ils ne cautionnent plus le système palliatif de l'insertion sociale. Ils quittent leurs institutions pour créer leurs propres structures. L'une interviendra dans les services de proximité et préfigurera les « entreprises d'insertion ».

¹ Dans ce document, nous utiliserons le terme CAE par commodité, sachant que le sigle prend parfois un sens différent.

² Source : Salarié sans patron ? Béatrice Poncin, Editions du Croquant, mai 2004.



L'autre se positionnera sur l'accompagnement des jeunes et des adultes vers la création d'emplois et donnera naissance à la création de nouvelles entreprises dont SMTS, société de manutention, de travaux et de services, qui se transformera en coopérative.

Lieu d'apprentissage, de « compagnonnage », comptes individuels et suivi de gestion de chaque activité de l'entreprise, services mutualisés (secrétariat, comptabilité), dispositifs internes d'échanges et de solidarité, engagement dans la durée... tous les ingrédients que l'on va retrouver dans une CAE sont déjà présents.

L'intention première des pionniers n'est pas de créer un concept ni de le développer, mais leur fonctionnement en réseau, leur dynamique de partage et d'entraide y participe. Cooptis et SMTS ouvrent en quelque sorte la voie, montrent qu'il est possible de respecter le désir d'entreprendre individuellement et de partager les risques au sein d'un collectif.

En 1990, le directeur de l'union régionale des Scop de Rhône-Alpes repère ces initiatives qui lui inspirent l'idée de mutualiser des projets d'activités économiques, comme solution au développement des entreprises coopératives. Il s'engage dans une démarche de capitalisation et de transfert, qui participera à l'accélération du mouvement...

La première expérimentation verra le jour avec Cap Services, qui produira un modèle juridique innovant et diffusable.

■ **Qu'est-ce qu'une CAE ?**

Face au développement spectaculaire du travail précaire et de l'exclusion sociale et professionnelle, face à l'inadaptation des modèles classiques de création d'entreprise, les CAE apparaissent comme un outil pour permettre à des femmes et à des hommes de créer leur propre activité en bénéficiant d'un emploi salarié, de vivre de leur savoir-faire de façon autonome, mais aussi de participer à une entreprise coopérative partagée avec d'autres entrepreneurs ayant des compétences et des projets très divers, parfois proches, complémentaires ou au contraire très différents.

Le concept CAE se décline en trois dimensions :

→ La CAE permet à la personne de tester ou d'initier une activité puis de la pérenniser, dans une dynamique de développement collectif et solidaire, avec l'utilisation de divers outils dont le CAPE (contrat d'appui au projet d'entreprise), ce qui sous-tend le terme de « coopérative d'activités ».

→ La deuxième dimension fait référence à l'objectif de création d'emplois et leur mise en commun de façon durable. Les personnes ont en effet un statut de salarié en CDI.

→ Une troisième dimension existe, se développe ou s'affirme de manière plus ou moins forte selon les CAE. C'est une autre façon d'entreprendre collectivement que la « coopérative d'entrepreneurs » propose à ses membres. Au delà de la propre activité de chacune et chacun, elle est, de manière plus prononcée un engagement dans la vie démocratique de la coopérative et dans la prise de responsabilités.

■ **Les missions d'une CAE**

Trois missions clefs peuvent être identifiées :

• **Accompagner les entrepreneurs**

Après les premiers contacts, réunion d'information, rendez-vous personnalisés pour une première validation du projet, la CAE et le porteur de projet signent une convention d'accompagnement, un CAPE (voir ci-dessous) ou un contrat salarié. Celui-ci permet à la personne qui démarre, pour un temps donné, de conserver, sous certaines conditions, son statut d'origine et continuer à percevoir les allocations qui s'y rattachent. Dans cette étape, les CAE du réseau Copea utilisent le plus souvent un outil spécifique, le CAPE : Contrat d'appui au projet d'entreprise³, qui peut théoriquement durer jusqu'à deux à trois années (la période effective est le plus souvent de l'ordre d'un an). La convention d'accompagnement proposée par le réseau Coopérer pour entreprendre est le plus souvent de trois mois, elle peut aller jusqu'à 18 mois, voire deux ans.

Ce contrat permet à la personne de vérifier la faisabilité de son projet, de tester ou de lancer son activité et surtout, de commencer à prospecter et à produire en utilisant le n° SIRET et le code NAF de la CAE.

La CAE joue dans cette étape un rôle particulier de formation et d'accompagnement de l'entrepreneur dans ses premiers pas, dans ses choix stratégiques, dans son positionnement, dans l'analyse économique et financière de son activité.

³ Voir Copea / Le CAPE, page 9.



- **Proposer le statut d'entrepreneur-salarié**

Dès que les affaires se développent et permettent à la personne de dégager un certain revenu, la CAE lui propose le « statut » d'entrepreneur-salarié. Elle est alors embauchée en CDI, sur un volume horaire et un montant de salaire, négociés dans le cadre de l'accompagnement, au regard du niveau de l'activité. Volume et montant horaires évolueront au fil du temps, en fonction du développement de l'activité⁴.

Quelque soit son expérience et son histoire dans la coopérative, chaque entrepreneur continue de bénéficier d'un accompagnement personnalisé, individuel et collectif, sur l'analyse de son activité, sa stratégie commerciale, le suivi du carnet de commandes, la redéfinition éventuelle de sa stratégie, la détermination des objectifs...

- **Susciter l'accès au sociétariat**

L'entrepreneur dont l'activité a atteint un régime de croisière et qui souhaite faire durablement de la coopérative le cadre d'exercice de son activité professionnelle peut en devenir sociétaire. La CAE est en effet une Société coopérative et participative (SCOP), régie par le principe « une personne, une voix ». L'accès au sociétariat est l'aboutissement naturel (et choisi) d'une démarche progressive d'appropriation de l'entreprise, qui traduit, au delà de la gestion de sa propre activité, le souhait de participer au fonctionnement de la CAE et à son développement.

De nombreuses CAE sensibilisent leurs entrepreneurs de manière accrue à l'accès au sociétariat et affirment une volonté forte d'intégration des entrepreneurs salariés en tant qu'associés. D'autres ont même statutairement rendu la demande de sociétariat obligatoire après un délai en contrat de travail allant de 18 mois à 3 ans.

Nota : « dans les coopératives d'activités de Copéa, 82% des entrepreneurs-salariés ayant plus de 2 ans de présence deviennent associés ».

Chacune et chacun peut aussi à tout moment faire librement le choix de sortir de la coopérative et de créer, par exemple, sa propre structure.

Témoignages

« La Scop Oxalis a une réelle démarche d'intégration des entrepreneurs-salariés dans le sociétariat. Elle diffuse par exemple un document d'information spécifique, qui a une ambition à la fois pédagogique et incitative. L'invitation est faite dès que les personnes deviennent salariées et elle devient même obligatoire au bout de trois ans. Elles peuvent ainsi s'engager humainement, en participant au pouvoir, financièrement, en finançant leur propre activité, et symboliquement, en affirmant ainsi le choix de pérenniser leur activité au sein de la coopérative ».

Eric Pallandre, entrepreneur-salarié, Oxalis (73), www.oxalis-scop.org

Chaque année, dans la coopérative Regabat, spécialisée dans les métiers du bâtiment, des entrepreneurs sollicitent leur entrée dans le sociétariat : *« Nous proposons une première année d'intégration, explique la gérante, Félicie Domène, les entrepreneurs participent alors à tous les lieux de réflexion, d'orientation, de décision proposés aux associés. Ils sont d'abord en position d'observation, qui permet la prise de distance, l'analyse, l'évaluation. Ils sont partie prenante, même s'ils ne prennent pas encore part directement au vote. C'est une phase d'apprentissage... ».*

Félicie Domène, gérante, Regate / Regabat (81), www.regate.fr

- **La quatrième dimension**

Elle traverse toutes les autres. Elle touche la vie en réseau, les synergies entre coopérateurs, le fait de ne pas être isolé... Elle se développe à travers les différentes formes d'accompagnement, individuel et collectif, la vie coopérative... La CAE renforce l'autonomie des personnes et permet de rompre l'isolement.

Témoignage

« La coopérative est un espace de liens, d'entraide des personnes les unes envers les autres. C'est une aventure extraordinaire, où l'égo reste souvent de côté, où des personnes donnent pour les autres... », témoigne Sandrine Barrière.

Sandrine Barrière, gérante, Appuy créateurs (63) : www.appuy-createurs.fr

⁴ Voir les mécanismes de calcul du salaire, page 8.



■ Les enjeux

• Une autre façon d'entreprendre

Le premier enjeu des CAE est tout simplement de permettre à des femmes et à des hommes **d'entreprendre**, en leur offrant un cadre dans lequel ils sont accompagnés dans la gestion et le développement de leur activité, déchargés des tâches administratives (comptables, sociales, fiscales, juridiques) et en préservant leur **autonomie** dans l'activité et leur **liberté** de rythme de travail.

L'autre enjeu est de permettre à ces femmes et à ces hommes **d'entreprendre autrement**, c'est à dire en rompant avec les logiques individualistes, en partageant et en mettant en œuvre dans le quotidien des valeurs de responsabilité, de **solidarité** et de **coopération**.

• Un outil de développement des territoires

Le dernier enjeu est celui du développement économique et social des territoires, la mobilisation des compétences des femmes et des hommes qui y vivent.

Les CAE remplissent ainsi une fonction d'intérêt général, en proposant à toute personne de valider un projet d'activité en toute sécurité. Par la mutualisation de leur outil de travail, par la création des activités et des emplois qu'elles suscitent et accompagnent, elles participent au développement économique local et permettent d'éviter les phénomènes de paupérisation de ce tissu économique. En appliquant les principes d'entreprise partagée et de mutualisation, elles favorisent la création d'une valeur ajoutée conséquente et bénéfique du territoire. Par leur forme juridique et leurs principes d'organisation, elles s'inscrivent dans une logique de création d'emplois non délocalisables. Elles sont enfin forces de proposition et d'innovation sociale dans les territoires où elles sont implantées.

LA CREATION D'UNE CAE

■ Comment se crée une CAE ?

Les dynamiques qui conduisent à la création d'une CAE sont très diverses. Plusieurs scénarios :

• L'initiative d'un groupe

Les personnes, à l'origine d'une CAE sont souvent des personnes inscrites dans les dynamiques de développement de leur territoire, dans les réseaux de l'économie sociale et solidaire, militantes, associatives... Parfois, ce sont aussi des femmes et des hommes ayant une expérience d'entrepreneurs « classiques » et choisissant de s'orienter dans un projet collectif. Mais l'existence d'un collectif d'acteurs locaux, porteurs du projet, apparaît comme la condition sine qua non de la création et du développement d'une CAE.

Témoignage

« Nous avons connu les Coopératives d'Activités et d'Emploi en France en 1997 et nous avons été séduits par cette approche qui permettait à des gens de se révéler. Nous avons alors créé Azimut en 1999, pour d'abord y loger nos propres activités. En somme, on voulait expérimenter nous-mêmes ce qu'on allait appliquer par la suite... »

Benoit SMETS, associé, Azimut (Belgique)

• En réponse à un besoin identifié sur un territoire

Si une CAE est le fruit du projet d'une personne, ou de préférence, d'un collectif, elle ne peut exister qu'en réponse à des besoins identifiés sur un territoire. Ces besoins peuvent être différents selon les territoires ; problématiques ou dynamiques d'emploi, manque d'outils d'appui à la création d'entreprise, personnes ou projets laissés pour compte... Si les collectivités sont souvent aux premières loges pour repérer ces besoins et impulser des réponses adaptées, l'initiative peut aussi être le fait de citoyennes ou de citoyens « actifs ».



Illustration

L'expérience de Solstice, dans la vallée de la Drôme procède de cette dynamique. Deux personnes engagées depuis de nombreuses années dans le territoire et dans la création de leur propre entreprise vont mobiliser bien au delà de leur propre réseau local pour financer (via une association *ad hoc*) et créer un outil qui facilite la création d'activités et apporte aux entrepreneurs-salariés des outils de gestion et de suivi. Ceux-ci, dans les premières années, sont avant tout des usagers de la CAE, qui répond ainsi en tout premier lieu au besoin local de faciliter la création d'activités économiques sur un territoire où l'emploi salarié est rare. La dynamique collective suivra⁵...

Jean-Jacques Magnan, Co-fondateur et gérant de Solstice (26), www.solstice.coop

• L'impulsion des collectivités locales

Les réseaux des CAE peuvent être directement sollicités par des collectivités locales qui souhaitent créer un outil pour la promotion de l'activité économique et de l'emploi dans leur territoire. Sous réserve de l'existence ou de la possibilité de création d'un groupe local porteur du projet, une étude de faisabilité pourra alors être enclenchée. Le réseau Coopérer pour entreprendre propose par exemple un dispositif d'appui à la création de la CAE, le plus souvent en appui avec une CAE existante.

Témoignage

Appuy créateurs naît de la volonté de l'URSCOP Auvergne, mais les collectivités territoriales partagent le même enjeu du développement économique. Ainsi, le Comité d'expansion économique du Puy-de-Dôme et la Caisse des dépôts et consignations financeront l'étude de faisabilité de la coopérative auvergnate. « Depuis sa création, Appuy créateurs veut être un outil de développement local et pour cela, la coopérative va au cœur des territoires », témoigne sa gérante, Sandrine Barrière, qui, 7 ans plus tard, continue de travailler en partenariat étroit avec les collectivités.

Sandrine Barrière, gérante, Appuy créateurs (63), www.appuy-createurs.fr

• L'impulsion du réseau des Scop

La plupart des CAE adhérentes au mouvement coopératif intègrent les Unions régionales des Scop. Leur création peut aussi s'inscrire dans la stratégie de développement de ces unions, pour couvrir un territoire, répondre à des besoins identifiés, pour un maillage avec d'autres coopératives... Les Unions régionales pourront alors mobiliser une partie des moyens.

Illustration

Elycoop naît de la volonté de l'URSCOP Rhône-Alpes. Forte de l'expérience de Cap-Services, l'UR continue alors sa réflexion sur le montage et le développement de CAE, comme alternative à l'emploi. Elle sollicite une personne, au regard de son expérience notoire dans les réseaux associatifs et dans les coopératives. Celle-ci relève le défi, s'intègre dans le projet et pilote le montage de la coopérative, dont les statuts sont déposés 18 mois plus tard⁶.

Elycoop (69), www.elycoop.fr

• L'essaimage

La plupart des CAE sont multi-métiers, cependant, un certain nombre d'entre elles ont choisi de s'adosser une CAE spécifique à un secteur donné, permettant justement d'apporter des réponses collectives aux spécificités du secteur. On trouve par exemple des CAE du secteur du bâtiment, des CAE spécialisés dans les services aux personnes, ou encore dans les métiers de l'art, de la culture...

Un scénario souvent adopté est celui de la filiale, qui permet notamment de contourner le phénomène de « siphonage » des CAE existantes. Ce système permet aussi le maintien de la multi-activité, souvent recherchée par les entrepreneurs des CAE.

⁵ Source : PONCIN (Béatrice), *Salarié sans patron ?*, Editions du Croquant, mai 2004.
⁶ Ibid.



Témoignages

La coopérative Cabestan répond aux difficultés partagées par neuf CAE qui regrettent de ne pouvoir accueillir des porteurs de projets dans les métiers du bâtiment, du fait de la réglementation particulière en matière de sécurité et d'assurance. Prenant appui sur une coopérative existante, et notamment sur les compétences de sa gérante, Cabestan, CAE spécialisée dans les métiers du bâtiment est créée à Grenoble.

Cabestan (38), www.cabestan.fr

Appuy dom, coopérative positionnée sur les services à la personne, est née de la coopérative Appuy créateurs. L'impulsion est d'abord réglementaire : « *nous étions obligés de créer une structure spécifique pour pouvoir bénéficier de l'agrément* », note Sandrine Barrière, gérante. Mais elle constate aujourd'hui que la plupart des entrepreneurs d'Appuy dom communiquent sous le nom de leur coopérative, qu'ils mettent en place des solidarités, des échanges, se remplacent selon les besoins... : « *ils ont compris que le seul moyen de s'en sortir est d'être ensemble* », ajoute-t-elle. Par ailleurs, la proximité entre les deux coopératives facilite une forme de pluriactivité, puisque certains entrepreneurs peuvent faire héberger des contrats sur les deux coopératives, selon la nature des clients et des prestations.

Sandrine Barrière, gérante, Appuy créateurs (63), www.appuy-createurs.fr

- **La transformation**

Certaines CAE ne sont pas nées ex nihilo mais sont le résultat d'une transformation de structures et souvent de dynamiques collectives préexistantes.

Illustration

L'expérience de Pollen participe de ce même mouvement. Située en Ardèche, la coopérative naît d'une association ayant une longue expérience d'appui à la création d'activités en milieu rural et de formation des entrepreneurs ruraux. La CAE vient en partie en réponse au constat de forte responsabilité des salariés dans l'association, très souvent en situation de décision. Le directeur de l'association deviendra gérant de la CAE naissante⁷.

Pollen (07), www.pollen-scop.org

- **Une étape préalable**

La CAE ne se constitue pas toujours en Scop dès sa création. Ainsi, le réseau Coopérer pour Entreprendre propose par exemple la création de coopératives de loi 47 dans les deux premières années de démarrage. Cette formule, plus souple, permet notamment d'avoir un capital de départ plus ouvert, dans lequel pourront entrer des sociétés de capital risque de l'économie sociale et solidaire, les fonds France Active ou des particuliers. C'est après deux années de fonctionnement que la structure passera en Scop. Les entrepreneurs-salariés qui auront choisi de pérenniser leur activité dans la coopérative prendront une part plus conséquente, puisqu'ils en deviendront majoritaires.

Témoignage

Appuy créateur, née en 2004, est une coopérative de loi 47. Ses deux sociétaires sont la fondatrice et gérante, Sandrine Barrière et l'URSCOP Auvergne, à l'initiative du projet : « *Notre projet en 2011 est de devenir une coopérative d'emploi* », affirme la dirigeante, évoquant notamment la transformation du statut en Scop.

Appuy créateurs (63), www.appuy-createurs.fr

- **Quelques points de vigilance à prendre en considération**

- **Préalables**

La création d'une CAE est un processus long qui demande du temps. Formation des dirigeants et étude de faisabilité apparaissent comme des étapes préalables incontournables.

⁷ PONCIN (Béatrice), *Op. Cit.*, p. 5.



- **Soutien des territoires**

L'adhésion au projet des collectivités territoriales est souvent perçue comme une condition importante de cette faisabilité.

- **Coopération entre coopératives**

Dans la perspective de création de nouvelles coopératives, il est aussi important de repérer les coopératives qui sont déjà présentes sur le territoire. Si le potentiel de développement de CAE en France reste important, il y a aussi parfois des complémentarités mal gérées sur certains territoires. Les coopératives qui s'en sortent le mieux sont celles qui appliquent à elles mêmes le principe de coopération plutôt que la compétition ou la concurrence.

- **Les métiers d'une CAE**

- **Les métiers de celles et ceux qui entreprennent**

Luthier, plasticienne, créateur de bijoux, rédactrice, photographe, cuisinier, traductrice, pépiniériste, forgeron, coiffeuse à domicile, producteurs agricoles (de produits fermiers, de conserves), consultant, infographiste, formatrice, styliste, designer, concepteur de sites web, artisan et artiste...

La liste des métiers exercés dans les CAE serait très longue à établir.

Il existe cependant quelques limites au champ des activités possibles liées à des questions techniques comme les assurances, à des réglementations spécifiques (les métiers régis par un Ordre), à l'éthique de l'activité ou à l'importance des investissements financiers nécessaires.

La plupart des CAE posent la diversité des métiers comme un principe d'action, mais certaines coopératives ont cependant choisi de se spécialiser dans tel ou tel secteur professionnel. Si ce choix fait parfois tout simplement suite à la constitution d'un groupe de démarrage, il peut aussi répondre à des contraintes spécifiques propres au secteur en question et y apporter des réponses collectives (ex. : la garantie décennale dans le bâtiment ou l'agrément nécessaire dans les services aux personnes), il peut aussi s'agir de choix stratégiques particuliers dans le contexte sectoriel ou territorial.

- **Les métiers de celles et ceux qui animent la structure**

La CAE propose aux porteurs de projet un hébergement juridique, social, comptable et fiscal de leur activité et rassemble dans un même cadre des entrepreneurs qui mènent des activités diverses. Une équipe permanente et des entrepreneurs associés gèrent et animent l'entreprise, assurent les formations et accompagnent les projets des entrepreneurs de la coopérative. Nous présentons ci-dessous les grandes fonctions ou « métiers » d'une CAE et quelques compétences clefs associées.

L'accueil

Chaque coopérative organise des réunions d'information collective, pour présenter le concept, son mode de fonctionnement, des témoignages de coopératrices ou de coopérateurs... Ces réunions collectives sont souvent suivies d'entretiens individuels, qui vont permettre de formaliser le projet et de questionner sa faisabilité, même si, dans la plupart des coopératives, il n'existe pas de sélection des projets selon des critères de rentabilité économique.

Les compétences nécessaires ici sont donc des compétences d'animation de groupes, d'écoute, de conduite d'entretiens collectifs ou individuels, d'appréciation de la faisabilité d'un projet, de l'adéquation entre la personne, son projet et le territoire où elle va s'implanter...

L'accompagnement et le suivi des entrepreneurs

Les compétences nécessaires dans cette fonction sont multiples. Elles supposent une bonne connaissance des mécanismes et des outils de gestion d'une activité économique, une capacité d'analyse, de suivi, d'anticipation. L'accompagnement passe par des entretiens individuels, mais il peut prendre également un caractère collectif. Les compétences nécessaires ici sont donc aussi des compétences d'animation de groupes, d'écoute et de conseil, de relations humaines.

« Les gens apprennent au sein de la coopérative le métier d'entrepreneur, mais nous apprenons chaque jour auprès d'eux », témoigne une accompagnatrice.



La comptabilité

La comptabilité d'une CAE est particulièrement complexe puisqu'elle prend en compte la structure elle-même et de multiples activités qui nécessitent que toutes soient clairement identifiées en tant que telles. Comptabilité générale et indispensable comptabilité analytique sont donc de toute évidence des compétences de base. La CAE doit faire face à une très grande complexité sur le plan comptable à laquelle s'ajoute une compétence pédagogique pour que chaque personne devienne petit à petit « entrepreneur » au sens de comprendre ses comptes comme enjeu pour la gestion de son activité.

« En 2009, j'ai dû clôturer 186 comptes d'activités avant d'arrêter les comptes de la structure », témoigne la gérante d'une coopérative.

La paie et la gestion sociale

Le mot clef sera aussi celui de la complexité dans la gestion de la paie et des charges sociales : statuts différents et évolutifs (ex. cadres et non cadres), durée du travail et salaires qui varient pour de nombreux entrepreneurs, en fonction du rythme de l'activité et des factures effectives...

Certaines CAE proposent aussi, en complément, des prestations sociales (ex. : mutuelle santé).

L'animation de groupes, de la vie coopérative, d'un mode de gouvernance participatif

La CAE est le plus souvent une aventure collective, par le fait d'être avant tout une entreprise coopérative. Selon l'histoire des organisations et la vision politique des personnes qui les dirigent, la vie coopérative y sera plus ou moins dense. Certaines coopératives ont plutôt un rapport d'usagers avec les entrepreneurs qui la composent alors que d'autres coopératives sont très attachées à un système participatif, qui se traduit par exemple par la création de différents lieux de réflexion et de décision : groupes métiers, groupes territoriaux, groupes transversaux... Elles recherchent la décision par consensus et développent pour cela une pédagogie particulière de la participation.

Pourtant, toute coopérative passe par un système de décision collective, prévue dans ses statuts. La capacité des dirigeants à animer ces processus de prises de décisions est fondamentale. « La vraie plus value de la CAE est la mise en mouvement de la compétence et de l'intelligence collectives », affirme F. Domène, gérante de Régate.

La recherche et le développement

Quels choix doivent faire les CAE en terme de développement : quel type de projets, combien de projets, quels territoires, quels partenariats... ? En fonction de sa vision à moyen et long terme, la CAE développera telle ou telle stratégie. La capacité de ses dirigeants à se projeter et à adapter leur vision, ou mieux à animer au sein de la coopérative un projet de développement et une réflexion stratégique est donc précieuse. La « fonction » recherche et développement est un axe important du savoir-faire développé dans les CAE.

La gestion économique et l'ingénierie financière

On a souligné la complexité particulière des CAE concernant la comptabilité, il en est de même pour les outils de gestion. Celle-ci nécessite des tableaux de bord complexes permettant de suivre l'évolution de chaque activité tout en ayant une vision globale sur l'entreprise. Les dirigeants de CAE doivent développer des compétences fortes dans ce domaine, ou savoir s'entourer.

Les relations partenariales

Les CAE sont inscrites dans le développement de leur territoire. Elles développent ainsi des relations avec les différents échelons des politiques territoriales : communes, intercommunalités, départements, régions. Selon leurs propres orientations stratégiques et selon les compétences des collectivités, elles axeront leurs relations vers l'action économique, l'économie sociale et solidaire... Elles seront parfois considérées comme des partenaires et seront même sollicitées pour être force de propositions pour le développement local.

Témoignage

Pour faciliter l'installation des nouvelles populations, l'Agence Régionale de Développement des Territoires d'Auvergne (ARDTA) a développé les résidences d'entrepreneurs. Directement inspirées des résidences d'artistes, les résidences d'entrepreneurs visent à offrir à un créateur ou à un repreneur d'entreprise le cadre et les conditions matérielles qui lui permettront de mener à bien son projet. Appuy créateurs a noué un partenariat spécifique avec l'ARDTA qui permet de salarier des créateurs au sein de la CAE pendant qu'ils réalisent leur étude de marché, financée par l'agence.

Appuy créateurs (63), www.appuy-createurs.fr

La direction

A défaut d'avoir à eux seuls toutes ces compétences, les dirigeants de CAE devront s'entourer des personnes qui sauront relever tous ces défis. Ils devront donc aussi être en mesure de recruter et de manager une équipe, dans un souci permanent d'allers-retours avec les coopérateurs, éventuellement avec d'autres instances de décisions tels qu'un Conseil d'administration.

Notons enfin que la direction d'une CAE demande également une prise en compte du risque juridique et pénal lié à un lien de subordination, lien qui doit être réinventé, mais qui à ce jour s'inscrit cependant dans le cadre contraint du droit du travail.

■ Des outils financiers des CAE

En tout premier lieu, les personnes qui constituent la coopérative sont sollicitées pour constituer et renforcer son capital et ses fonds propres. Les premiers à prendre ce type d'engagement sont les fondateurs. Pour certaines CAE, l'objectif est que chaque entrepreneur apporte à minima l'équivalent de son besoin en fonds de roulement, sous forme d'apport en capital ou de compte courant, mais cet objectif est rarement atteint. C'est pourquoi certaines coopératives vont au delà de la solidité financière de « la structure » et ont mis l'accent sur le financement des activités des entrepreneurs, pour permettre notamment à ceux-ci de se verser leur salaire avant même que les règlements des clients ne soient encaissés. Oxalis a par exemple contracté un emprunt auprès de Garrigue : « *Société de capital risque solidaire, qui accompagne financièrement des entreprises en création ou en développement qui placent l'humain et son environnement au cœur de leurs préoccupations* ».

Pour assurer la solidité financière de la structure (que l'on va donc dissocier des comptes entrepreneurs), les CAE se sont dotées de diverses solutions pour financer leur fonds de roulement et renforcer leurs fonds propres. Les partenaires habituels de l'économie sociale et solidaire et du développement local sont ainsi régulièrement mobilisés : le réseau France Active, les Cigales, Garrigue ou les outils financiers du mouvement coopératif, à travers les fonds France Active.

Une expérience innovante en Rhône-Alpes permet de financer les entrepreneurs-salariés dans le cadre des CAE. Ce fonds, géré par Rhône Développement Initiatives, fonctionne sur le principe des prêts d'honneur. Exceptionnellement, quand les coopératives sont montées en Scic (société coopérative d'intérêt collectif), des collectivités peuvent alors entrer dans le capital des CAE.

Témoignage

« Les Coopératives d'activités et d'emploi agissent de façon très professionnelle, à commencer par la façon dont elles maîtrisent leur propre développement : le réseau n'a pas cherché à couvrir rapidement tout le territoire mais à s'assurer à chaque fois que les conditions de développement étaient à peu près réunies. D'où une croissance qui n'est peut-être pas spectaculaire, mais en tout cas solide et durable ».

Adelphé de Taxis, Responsable du Service Économie Sociale à la Caisse des Dépôts

LES SPECIFICITES DU MODELE ECONOMIQUE

■ Le mécanisme de calcul des salaires

Le principe de base est le suivant :

→ L'entrepreneur émet des factures à ses clients. Il constitue ainsi son chiffre d'affaires. Quelle que soit la marque commerciale qu'il va utiliser, qui peut lui être personnelle, les factures sont bien émises au nom de la coopérative, qui seule peut encaisser les versements et affecte le chiffre d'affaires sur le compte analytique de l'entrepreneur.

→ Le chiffre d'affaires de l'entrepreneur, ou sa marge brute (le chiffre d'affaires moins les achats) servira ensuite d'assiette au calcul de la contribution coopérative. Selon les coopératives, cette contribution se situe entre 10 et 15% du chiffre d'affaires ou, plus souvent, de la marge brute. Cette somme, collectée par la structure, servira à financer tous les services qui sont mutualisés.



Certaines coopératives appliquent un système de plancher ou de plafond (contribution minimum ou maximum), pour responsabiliser chaque personne dans le développement de son activité (effet plancher) et pour éviter une trop forte ponction sur des activités plus développées, mais dont les entrepreneurs sont aussi, de manière générale, moins demandeurs d'accompagnement (effet plafond).

→ Le solde, la valeur ajoutée, sera transformé en salaire pour l'entrepreneur et charges sociales salariales correspondantes. Le salaire est souvent mensualisé en fonction d'un prévisionnel négocié avec la CAE et réajusté en fonction de la réalisation de celui-ci.

■ **L'autofinancement des CAE**

Toutes les CAE font appel à des fonds publics, notamment parce qu'elles remplissent des missions d'intérêt général qui ont un coût : développement des territoires, développement économique, insertion par l'activité économique...

Témoignage

Pour Félicie Domène, présidente de Coopérer pour entreprendre, le renouvellement du vivier des entrepreneurs et donc l'accueil et l'accompagnement de nouveaux porteurs de projets sont au cœur du métier des CAE : « *il est impératif de mettre des moyens à la disposition de celles et ceux qui n'en ont pas* », dit-elle. Pour cela, « *il faut donner du temps, et ce temps, il faut le rémunérer !* », affirme-t-elle avant d'ajouter : « *Nous avons en quelque sorte deux clients, celui qui paie et celui qui reçoit* ».

Néanmoins, selon l'histoire et les orientations stratégiques ou politiques de chaque CAE, selon les territoires où elles se trouvent, chacune va développer son propre modèle économique. Les CAE distinguent le budget global, comprenant les chiffres d'affaires de chaque activité consolidés avec le budget structure, et ce dernier, composé uniquement des contributions des entrepreneurs et des ressources propres à la structure. Selon les coopératives, la part des financements publics dans le budget structure va de 10% à 70%. Certes, la part des financements publics sera plus importante pour les jeunes coopératives, où les contributions sont forcément moindres, de par la jeunesse des activités, mais cet écart est aussi très lié aux choix stratégiques des CAE. Il sera à faire dès la phase de création et dans le développement de chaque nouvelle coopérative...

DEUX RESEAUX NATIONAUX DE CAE

■ **Coopérer pour entreprendre (CPE)**

Parmi les premières coopératives naissantes se créent des liens et des affinités. La Confédération générale des Scop décide d'accompagner et de favoriser le développement de cette nouvelle forme d'emploi et de coopération. C'est avec son soutien que naît « Coopérer pour entreprendre », regroupement d'entreprises coopératives devenu en novembre 1999 une union d'économie sociale (UES). L'UES offre un cadre juridique aux coopératives d'activités et d'emploi pour pérenniser leurs pratiques d'échanges et de promotion tout en conservant la logique qui fait des acteurs de terrain les acteurs de l'essaimage.

Ses membres sont signataires de la charte Coopérer pour entreprendre :

www.cooperer.coop/docs/files/CHARTE.pdf

• **Le réseau Coopérer pour entreprendre en chiffres :**

68 CAE dont :

- 42 CAE généralistes
- 12 CAE du bâtiment
- 10 CAE dans les services aux personnes
- 2 CAE dans le secteur artistique et culturel
- 2 CAE dans le secteur agricole

→ **145 lieux d'implantation**, en France, en Belgique, au Québec et en Suède

→ **4000 entrepreneurs-salariés**, dont 54% de femmes

→ **37 millions d'euros de chiffre d'affaires** réalisé par les entrepreneurs-salariés



- **Appui à l'étude de faisabilité**

Le réseau Coopérer pour entreprendre développe un dispositif particulier d'appui à la création des CAE. Dès qu'il y a sollicitation dans un territoire, et préfiguration d'une CAE, le réseau vient négocier les financements locaux pour la réalisation d'une étude de faisabilité et vient en appui à sa réalisation. Cette étude peut permettre l'embauche d'une personne sur 6 mois, le plus souvent l'un(e) des porteurs de projet, qui réalisera celle-ci. Dans une logique de réseau et de transfert de savoir faire, la personne sera « hébergée » dans la CAE la plus proche, qui lui transmettra outils et méthodes pour optimiser les chances de démarrage et de réussite de la future CAE. La démarche est donc « apprenante ». Sont mobilisés, de manière générale, pour le financement de ces études de faisabilité : le Fonds de confiance France Active et les Collectivités territoriales. Le budget moyen se situe dans les 40 000 euros.

- **Professionnalisation des dirigeants**

Sur le plan national, le réseau co-organise, avec le CNAM / CESTES, une formation qualifiante sur deux années. Celle-ci repose sur une démarche de recherche-action, « *dans la plus pure tradition intellectuelle coopérative* ». Destinée à des dirigeants de CAE en exercice, elle vise à théoriser les pratiques, outiller, structurer, inventer le métier de dirigeant de CAE au fil de l'expérience de chacun. Elle facilite ensuite la capacité des personnes à travailler en réseau. En 2011, la formation devrait passer un nouveau cap en s'ouvrant plus largement aux dirigeants de Scop.

→ A consulter : www.cooperer.coop

- **Copea**

Parmi les premières coopératives naissantes se créent des liens et des affinités. Dès 2000, elles sont plusieurs à se réunir régulièrement et à échanger sur leurs pratiques. Elles co-construisent ainsi, de manière coopérative, un développement sécurisé de leurs entreprises. En 2002, elles formalisent ces échanges par la création de l'association Copea. Elles ont, en particulier, travaillé sur un document commun pour l'Etat (DGEFP) visant à témoigner de cette innovation sociale, en montrant toutes les particularités, écueils et solutions des différentes facettes économiques, juridiques, sociales, entrepreneuriales et les impacts pour les personnes, la coopération et les territoires. En sus, Copea a mené, avec l'URSCOP Rhône-Alpes et bénéficiant d'un financement européen (Equal) des travaux en collaboration avec les services de l'État concernés pour l'élaboration du contrat CAPE.

Copea regroupe des coopératives d'activités et d'entrepreneurs, leurs sièges, établissements secondaires et annexes. Sont aussi membres, des associations ayant un projet de CAE ou ayant contribué à la création de coopératives existantes. L'association a pour but :

- De développer les relations, l'esprit de solidarité et d'entraide entre les adhérents ;
- De soutenir et contribuer au développement de toute expérience dans le champ de l'économie sociale et solidaire à même d'offrir un cadre économique, juridique et social permettant l'exercice volontaire d'activités en commun et recherchant le développement des principes de la coopération entre ses membres.

Ses membres sont tous signataires d'une charte : www.copea.fr/IMG/pdf/Charte_Copea.pdf

- **Le réseau Copea en chiffres :**

- 35 coopératives ou établissements sur tout le territoire national.
- Plus de 400 emplois (340 entrepreneurs-salariés et 60 accompagnants et administratifs)
- 400 porteurs de projet en phase de test
- Plus de 1500 projets accueillis par an.
- Chiffre d'affaires cumulé de plus de 14 millions d'euros
- Soutien contractuel des pouvoirs publics de 6,5% de leur budget
- 250 associé(e)s

- **Un outil spécifique de Copea**

Copea s'est doté d'outils modernes de pointe comme *Louty*, plateforme collaborative et de gestion. Celui-ci permet à chaque entrepreneur(e) de visualiser en ligne ses comptes d'activités et d'accéder ainsi à une gestion économique et financière fine, inaccessible à des entreprises individuelles classiques.

Véritable portail pour tous les entrepreneurs des coopératives du réseau, *Louty* stimule les échanges inter-entrepreneurs et inter-coopératives. Ainsi, Copea satisfait à ses besoins en moyens techniques et répond à son ambition de mutualisation et d'accompagnement à la création d'activités.

- **Le CAPE⁸**

Pour pallier l'absence de cadre juridique spécifique permettant à un porteur de projet de tester une activité en grandeur nature, différentes pratiques se sont développées, notamment les couveuses d'entreprises. Les créateurs y effectuent une première période, où ils sont accompagnés et qui leur permet d'évaluer leurs capacités à entreprendre et d'apprécier l'opportunité de créer ou non une entreprise. Les articles 20 et 21 de la loi pour l'initiative économique (Dutheil - 2003) régularisent la pratique développée par les couveuses d'entreprise en créant le Contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE). Il s'agit d'un contrat par lequel une société ou une association fournit à une personne physique un programme de préparation à la création ou reprise d'entreprise et à la gestion d'une activité économique. L'objet principal de ce contrat d'appui est donc d'accompagner un porteur de projet. Pendant la durée du CAPE, le porteur de projet définit son projet, étudie sa faisabilité et effectue les actes préparatoires à la création de son entreprise. S'il débute son activité économique au cours de l'exécution du contrat, il est tenu de s'immatriculer auprès du Centre de Formalités des Entreprises (CFE) compétent.

Les CAE du réseau Copea ont choisi d'utiliser cet outil. Elles disposent donc de contrats types qui ont été élaborés au sein du réseau.

- **La formation des accompagnants**

Dans le cadre du programme européen Equal « entreprendre autrement », les CAE de Copea ont développé un programme de formation à l'attention des accompagnants. Ce programme balaye les axes de compétences nécessaires à la professionnalisation des personnels. Elle en est à sa troisième édition et devrait s'ouvrir à d'autres réseaux.

→ A consulter : www.copea.fr

- **Coopération entre Réseaux :**

Un travail commun entre les deux réseaux, piloté par la confédération générale des Scop permet aujourd'hui de travailler sur la sécurisation des CAE, le « statut » d'entrepreneur-salarié et le financement.

En partenariat avec

Copea



Fiche rédigée par Eric Pallandre, Scop-Oxalis

entrepreneur-social.net



8 Source : APCE - Plus d'info : www.apce.com/cid27114/contrat-d-appui-au-projet-d-entreprise-art.-20-et-21.html