

Etude sur les résultats et le développement des Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE), 2015-2016

Présentation générale des résultats et des défis

leSCOP



COOPÉRER
POUR
ENTREPRENDRE



DÉLÉGATION
INTERMINISTÉRIELLE À
L'ÉCONOMIE
SOCIALE ET
SOLIDAIRE



34, quai de la Loire
75 019 Paris

01 55 35 38 40

www.opus3.fr



Sommaire

- Objectifs de l'étude et démarche mise en œuvre
- Le projet des CAE et leur offre de services
- Les principaux résultats et les impacts des CAE
- Les éléments du modèle économique
- Un sociétariat croissant et contrasté
- Valeurs ajoutées, limites et principaux défis



LES OBJECTIFS DE L'ÉTUDE ET LA DÉMARCHE MISE EN ŒUVRE

Le contexte de l'étude

- Dans le cadre d'une convention de partenariat signée en juillet 2014, la Confédération Générale des SCOP, Coopérer pour entreprendre et COPEA se sont engagés dans un programme commun d'actions visant à **faire reconnaître et développer un modèle de CAE économiquement et socialement responsable**
- Pour matérialiser et mesurer le caractère responsable d'une CAE, 3 éléments apparaissent clefs pour les signataires de la convention :
 - La qualité de la démarche d'accompagnement
 - La qualité des activités et des emplois créés par les entrepreneurs
 - La solidité financière et sociale des CAE
- Dans cette perspective, et alors qu'un certain nombre de travaux d'étude ont d'ores et déjà été conduits sur les CAE et les entrepreneurs salariés, deux questions majeures ont besoin d'être davantage documentées :
 - Quels sont les résultats qualitatifs obtenus par les CAE, notamment dans l'appui aux activités économiques des entrepreneurs salariés ?
 - Comment renforcer le modèle économique des CAE et le pérenniser ?

Les objectifs de l'étude

- Dans ce contexte, l'étude s'articule autour de **3 axes de questionnement complémentaires**, dialoguant ensemble :
 - **L'offre de service** aux entrepreneurs, avec un zoom approfondi sur l'accompagnement, des parcours, des personnes et des dynamiques collectives
 - **Les principaux impacts** mesurables des coopératives d'activités et d'emploi, notamment par rapport aux entrepreneurs salariés et à leurs activités économiques
 - **Le modèle économique** des CAE et sa pérennité

La démarche mise en œuvre

■ Une démarche en plusieurs étapes successives :

- Une vaste **analyse documentaire**
- La réalisation de **12 monographies** approfondies ➡
- L'animation de « **focus-groupe** » d'**entrepreneurs** identifiés au sein des 12 CAE visitées
- Une **enquête en ligne** pour laquelle 1.400 entrepreneurs salariés ont répondu (15% de l'ensemble des entrepreneurs salariés en CAE en France)
- Une série d'**entretiens avec les principaux financeurs** publics des CAE rencontrées
- Une **mise en débat** des éléments collectés et analysés dans le cadre de :
 - Un **Comité de pilotage** réunissant des représentants de la Confédération Générale des SCOP, de Coopérer pour entreprendre et de COPEA
 - Deux **séminaires de travail** avec un groupe de CAE de chacun des deux réseaux

Les 12 CAE généralistes concernées par l'étude

CAE	Réseau	Date de création	Territoire
CO-ACTIONS	COPEA	2011	Aquitaine
COOP'ALPHA	CPE	2007	Aquitaine
COOPANAME	CPE	2003	Ile-de-France
COOPILOTE	CPE	2006	Besançon
ELAN CREATEUR	CPE	2001	Bretagne
ELYCOOP	Copéa	2000	Rhône-Alpes
KANOPE	CPE	2000	Gers
MINES DE TALENT	CPE	2006	Languedoc-Roussillon
OXALIS SCOP SA	Copéa	1997	Rhône-Alpes
OZON	CPE	2003	Midi-Pyrénées
POLLEN SCOP	Copéa	2001	Rhône-Alpes
PORT PARALLELE	CPE	2006	Ile-de-France

■ Les deux limites rencontrées :

- Le comité stratégique prévu pour produire une analyse plus prospective avec des partenaires tiers n'a pas pu être mis en place,
- La difficulté à co-construire des propositions nous a amenés à faire l'état des défis à relever plutôt que de déboucher sur des préconisations partagées.



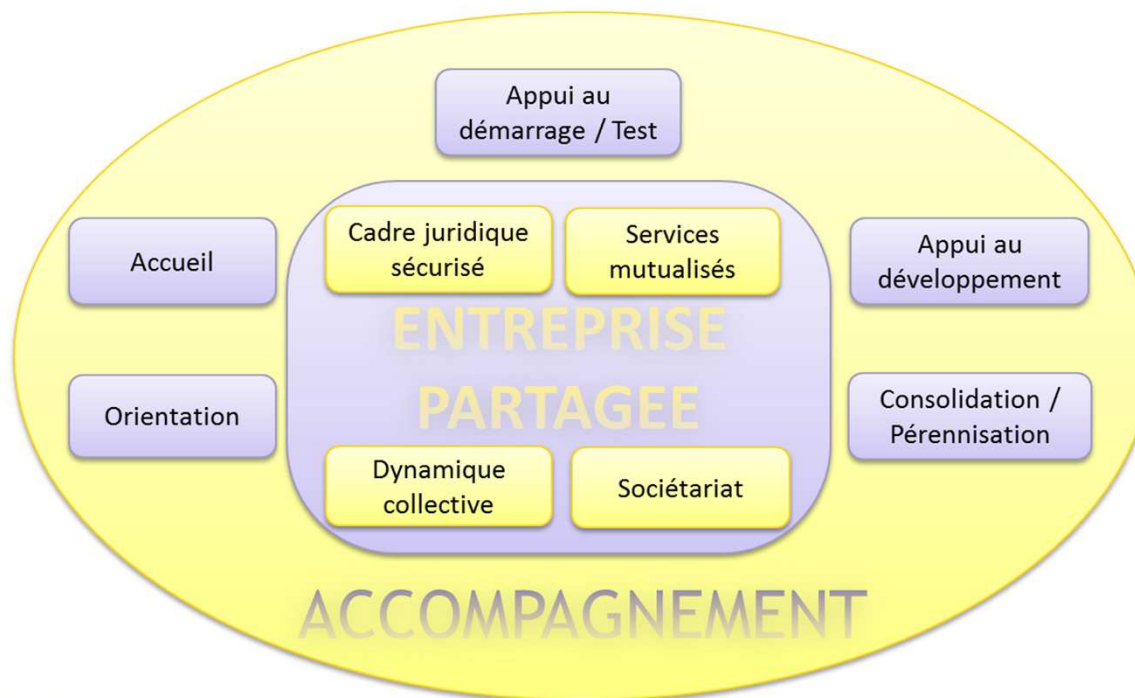
LE PROJET DES CAE ET LEUR OFFRE DE SERVICES

Un projet partagé par toutes les CAE

- Comme en témoignent les documents de présentation des 12 CAE observées dans le cadre de l'étude, **il y a autant de manières de définir une CAE que de CAE en activité !**
- Cette réalité s'explique par le fait qu'il ne s'agit pas d'un « dispositif » mais davantage d'une initiative de personnes physiques définissant leur ambition « avec leurs mots »
- Pour autant, **les CAE sont regroupées au sein de réseaux qui partagent avec leurs adhérents un projet social visant l'accompagnement de toutes les personnes souhaitant créer leur activité**
- Dans ce contexte, en partageant une charte et en diffusant des pratiques communes, Coopérer Pour Entreprendre et Copéa permettent aux CAE d'agir au travers d'un **cadre d'exercice commun**
- Ce cadre d'exercice apporte aux entrepreneurs auxquels les CAE s'adressent :
 - Un **cadre** et un **statut juridique et assurantiel** leur permettant d'exercer
 - Une série de **services mutualisés** : administration, comptabilité, gestion...
 - Un **accompagnement** structuré et individualisé leur permettant de faire émerger puis décoller leurs activités économiques
 - Un **cadre de travail** propice aux échanges et aux dynamiques collectives

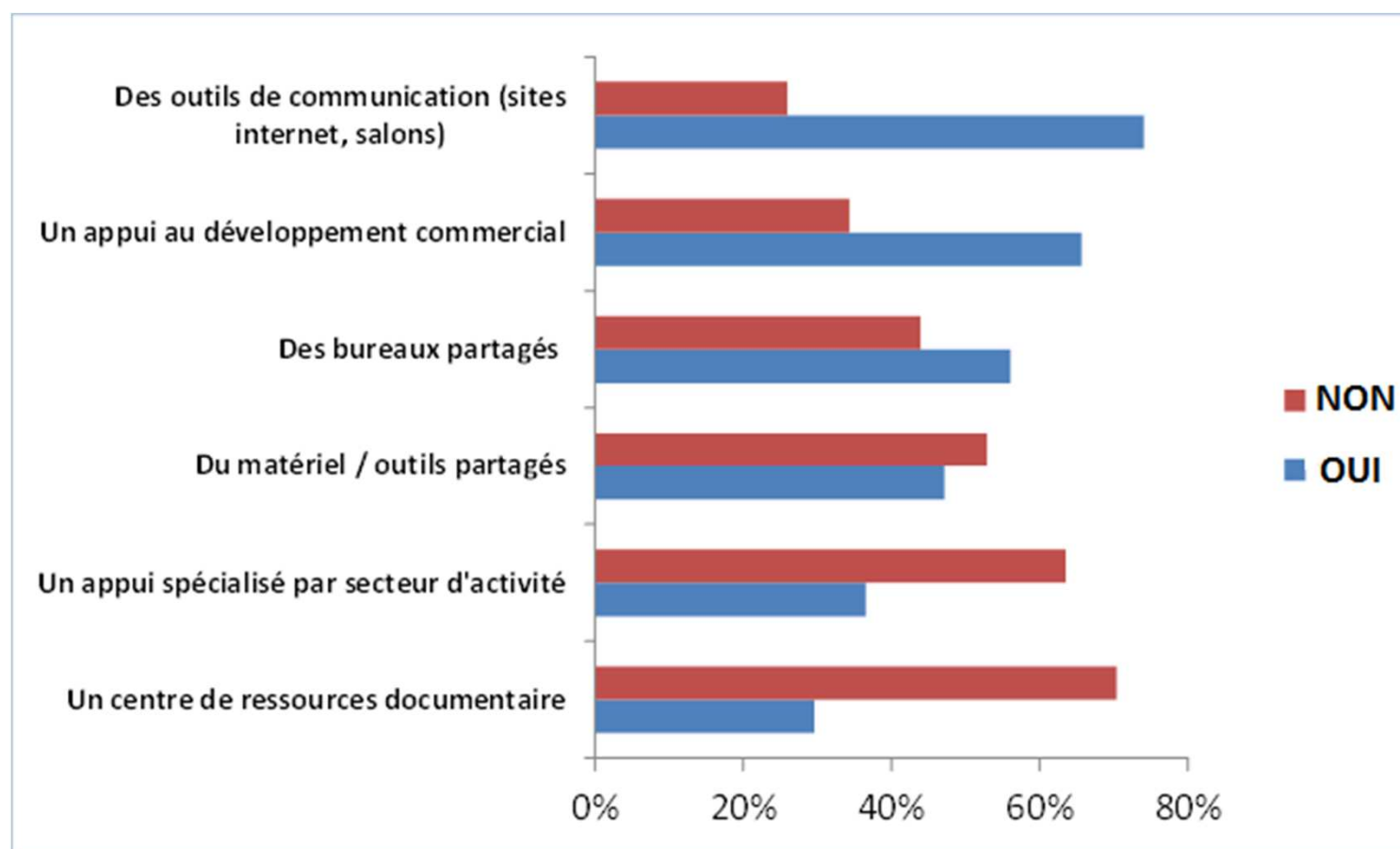
Une offre de services ambitieuse

- Par l'articulation - voulue et revendiquée - de ces différentes briques, l'action des CAE va au-delà de ce que les dispositifs de portage, les dispositifs de test ou les dispositifs d'accompagnement par exemple sont en mesure de proposer à des personnes souhaitant créer une activité économique
- Leur action permet également d'**accompagner dans le temps long** les entrepreneurs, l'habituelle césure liée à l'immatriculation de l'entreprise étant gommée pour favoriser un continuum entre l'ante-crédation et le primo-développement de l'entreprise
- Surtout, en cherchant à conjuguer dynamiques individuelles et entreprise partagée - avec l'accompagnement comme principal liant - la CAE apparaît moins comme une alternative à l'entrepreneuriat individuel que comme un **enrichissement de la démarche entrepreneuriale**



Deux blocs de services mutualisés

- **Un bloc socle présent dans toutes les CAE** comprenant comptabilité analytique, gestion sociale et fiches de paie, et l'ensemble des services administratifs partagés.
- Un portefeuille de **services complémentaires optionnels** très divers entre CAE :

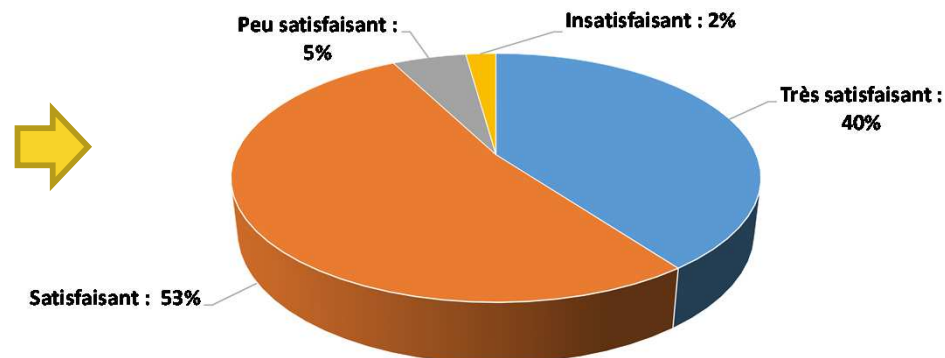


Les équipes porteuses du projet

- On observe dans toutes les CAE du panel une équipe support / d'appui organisée autour de **3 fonctions clés** :
 - **La direction** : elle est en charge de la gestion, des ressources humaines, des partenariats... mais souvent aussi d'une partie de l'accompagnement
 - **L'accompagnement** : ce sont les professionnels en charge de la mise en œuvre des parcours et de la transmission des savoirs et des outils
 - **La comptabilité** : c'est l'interlocuteur quotidien des entrepreneurs et, partant, une fonction au cœur du processus d'accompagnement
- A côté de ces compétences présentes dans toutes les CAE émergent dans plusieurs CAE des fonctions nouvelles :
 - Une **fonction commerciale partagée** entre entrepreneurs
 - Une fonction de **coordination de projets collectifs** pour fluidifier, au-delà des seules coopérations économiques, les liens entre entrepreneurs salariés et favoriser la mise en œuvre de projets collectifs
- Enfin, il nous semble important de rappeler que **les entrepreneurs-salariés eux-mêmes jouent un rôle majeur dans l'animation du projet de CAE**, que ce soit par le biais du sociétariat ou par leur investissement au quotidien, y compris dans l'accompagnement de leurs pairs

Une offre très appréciée des entrepreneurs

93% des entrepreneurs ayant répondu à cette question trouvent qu'il est satisfaisant ou très satisfaisant d'exercer son activité au sein d'une CAE. Ce très bon niveau de satisfaction concerne tous les profils d'entrepreneurs interrogés quels que soient leur ancienneté et leur niveau de rémunération



En croisant les éléments issus de l'enquête en ligne avec les informations plus qualitatives recueillies à l'occasion des monographies et des « focus-groupes » d'entrepreneurs, il est possible d'aller au-delà de cette satisfaction générale et de dresser les principaux constats suivants :

	Cadre juridique sécurisé	Services mutualisés	Animation de la dynamique collective	Sociétariat
Satisfaction des usagers <i>Source : enquête en ligne</i>	Très bonne	Bonne	Assez bonne	Assez bonne
Structuration de l'offre <i>Source : monographies</i>	Très bonne	Bonne	Moyenne	Moyenne

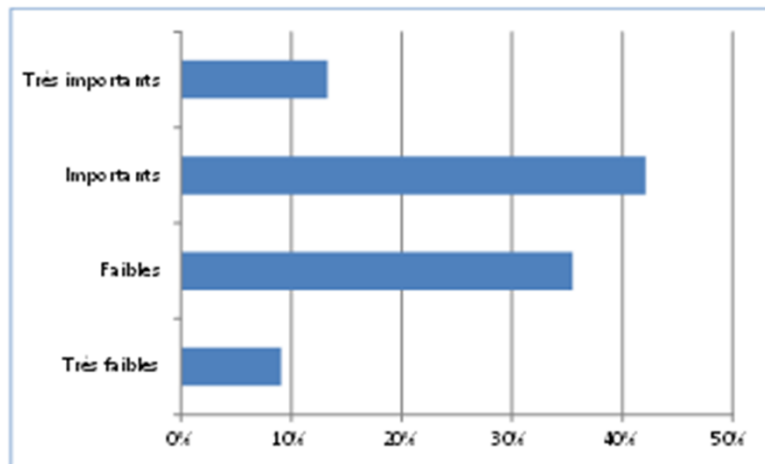
Pouvez-vous donner une note (sur une échelle de 1 à 10) aux principaux services supports de la CAE ?

- Les notes moyennes suivantes ont été données aux quatre dimensions proposées :
- Services administratifs et comptables : 7.95 sur 10 (sur 1 204 réponses)
 - Accompagnement individuel : 7.32 sur 10 (sur 1 209 réponses)
 - Accompagnement collectif et formation : 6.87 sur 10 (sur 1 188 réponses)
 - Développement des dynamiques collectives entre entrep. : 6.28 (sur 1 190 réponses)

Là-encore, la satisfaction apparaît globalement homogène, quel que soit le profil de l'entrepreneur

Une animation des dynamiques collectives à consolider

Diriez-vous que les liens que vous avez développés avec les autres entrepreneurs sont



L'étude révèle qu'environ **55% des entrepreneurs considèrent avoir développé des liens importants ou très importants** avec d'autres entrepreneurs alors que 45% jugent les relations avec les autres entrepreneurs de la CAE faibles ou très faibles.

Ainsi, si les entrepreneurs sont unanimement satisfaits de l'offre de la CAE, **les effets du « collectif » sont variables et renvoient au moins pour partie à l'envie et à la capacité des entrepreneurs eux-mêmes à s'en saisir.**

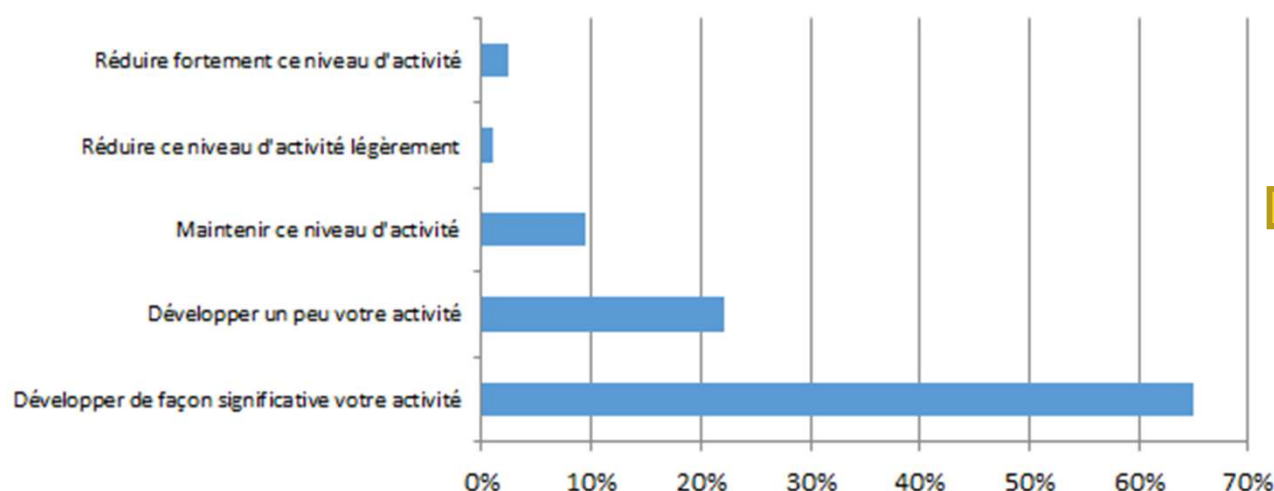
- Les liens développés et jugés positivement par les répondants concernent majoritairement le **développement du réseau social et/ou professionnel** et, pour 35% des entrepreneurs interrogés, des **coopérations économiques**. Plusieurs difficultés concrètes sont identifiées pour expliquer le manque de coopération entre entrepreneurs : la difficulté à apprécier les compétences des autres ; la difficulté à se répartir opérationnellement les tâches ; les difficultés relationnelles ; les problèmes de concurrence ; la répartition de la marge...
- Conscients de ces difficultés, les réseaux et les CAE elles-mêmes mettent en œuvre des moyens pour répondre aux besoins des entrepreneurs, notamment les plus matures : groupes de travail thématiques, mise à disposition de salles de réunion, coordination des travaux collectifs etc.

Un accompagnement jugé très satisfaisant moyennant un bémol principal

L'accompagnement en tant que tel est apprécié par les entrepreneurs salariés, en particulier sur les phases de démarrage :

	Accueil	Appui au démarrage / Test	Appui au développement	Orientation
Satisfaction des usagers <i>Enquête en ligne</i>	Bonne	Bonne	Moyenne	Bonne
Structuration de l'offre <i>Monographies</i>	Bonne	Bonne	Moyenne	Moyenne

Au regard de votre niveau d'activité actuelle, votre volonté et de :
(1 076 réponses)



Les attentes des entrepreneurs :

Quelle que soit l'ancienneté des entrepreneurs, leurs attentes se concentrent dans 5 grands domaines :

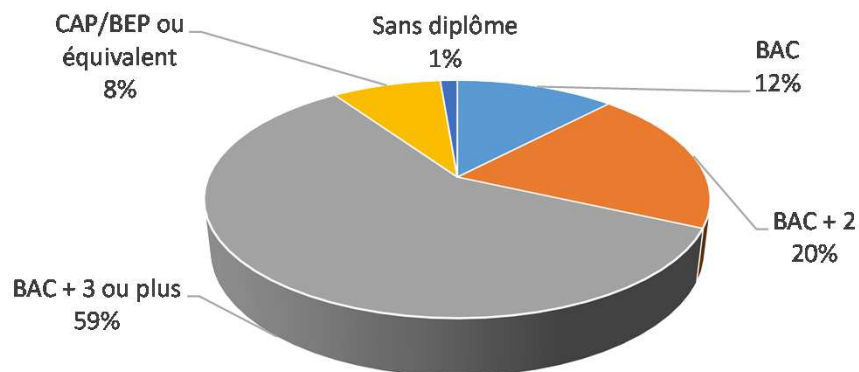
- le développement ;
- la communication ;
- le commercial ;
- la coopération et la mutualisation,
- les métiers et les compétences.



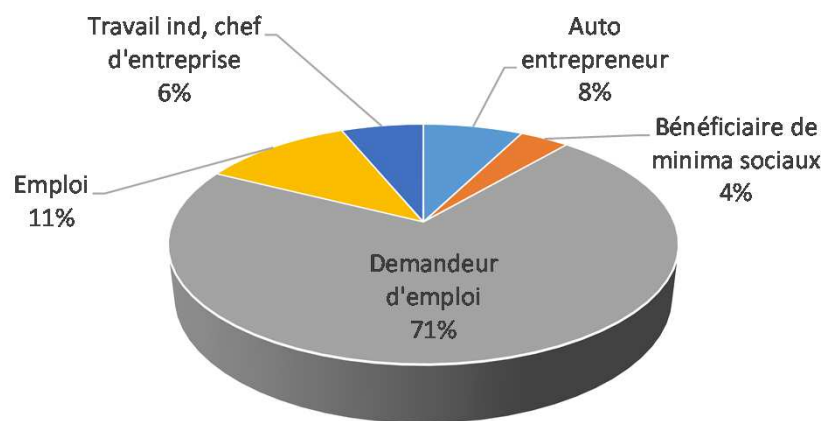
LES PRINCIPAUX RÉSULTATS & IMPACTS DES CAE

Une offre qui touche des profils singuliers d'entrepreneurs

Niveau de formation des entrepreneurs
(source - Enquête en ligne - 1312 réponses)



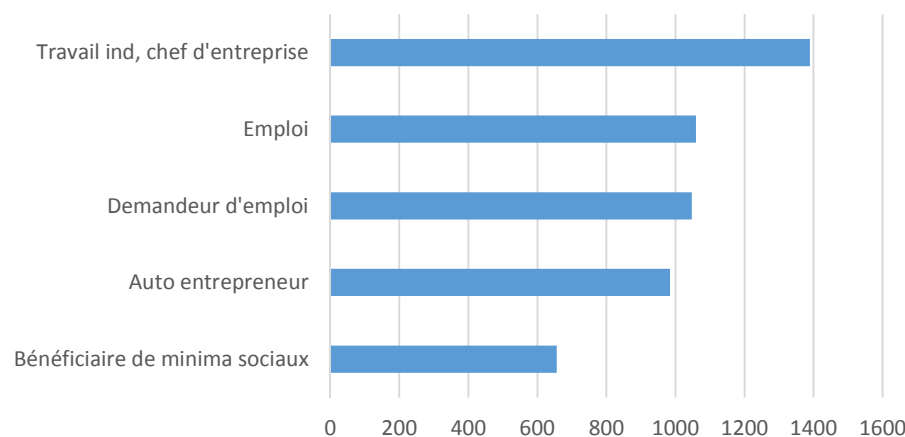
Statut des entrepreneurs à l'entrée
(source - Enquête en ligne - 1312 réponses)



- Une majorité de personnes diplômées, dont 59% d'un Bac + 3 ou plus... à l'opposé de la plupart des dispositifs d'accompagnement à la création-reprise
- Pour autant, une proportion importante de demandeurs d'emploi (71%) et de bénéficiaires de minima sociaux (4%)
- Une proportion (25%) très atypique de personnes en activité (salariés comme indépendants), les « oubliés » de la plupart des autres dispositifs

Un impact du statut sur la rémunération

Salaire brut moyen des ES selon le statut à l'entrée
(source - enquête en ligne - 624 réponses)



Un cadre d'exercice qui répond à de nombreuses motivations

Motivation principale à l'entrée dans la CAE

(enquête en ligne Opus 3 : 1322 réponses - 2015)

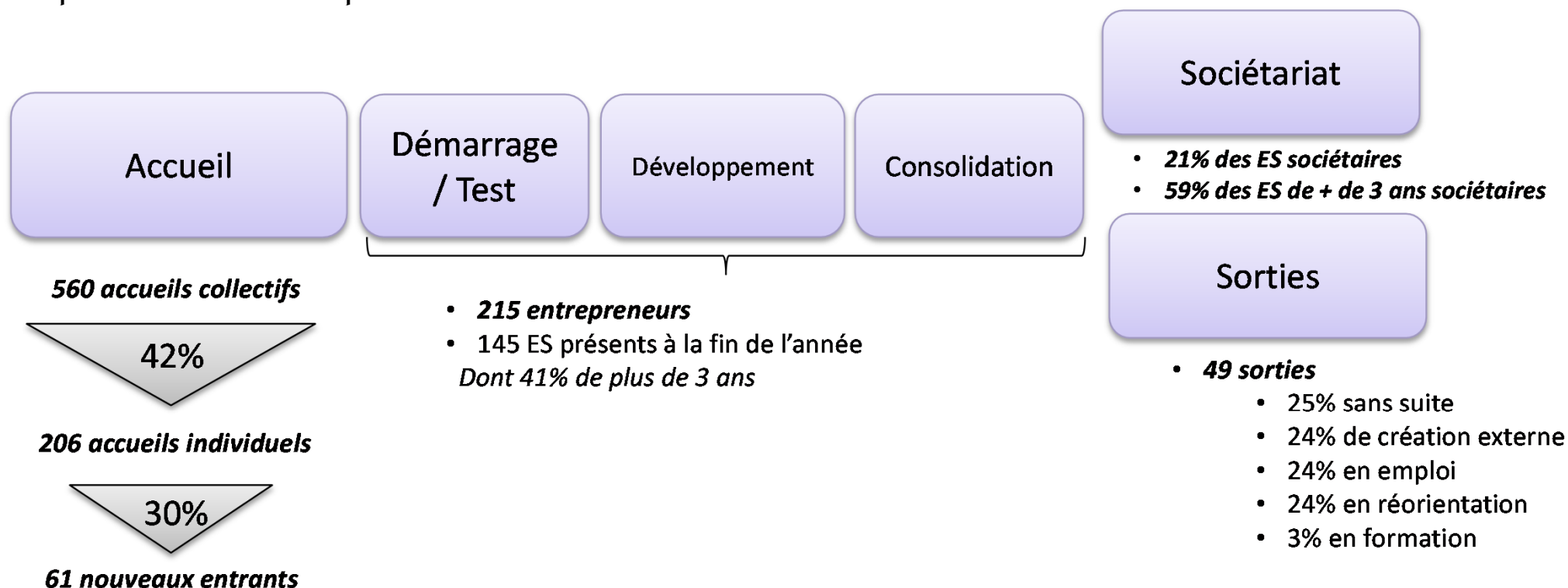


- Pour les personnes interrogées, c'est **l'accompagnement qui apparaît clef** dans les motivations initiales
- Le **statut de salarié** puis la possibilité de **tester** l'activité arrivent ensuite en deuxième et troisième position
- **Seuls 10% des entrepreneurs évoquent la création d'entreprise comme motivation principale**

- Au-delà des motivations déclarées par les entrepreneurs interrogés, les groupes qualitatifs que nous avons animés permettent d'aller plus loin et d'identifier **4 importantes plus-values** :
 - Les CAE favorisent la **transition professionnelle** et le « changement d'état » en douceur
 - Elles permettent de développer - dans la légalité - une réelle **multi-activité**
 - Elles autorisent une bonne **articulation de la vie professionnelle et de la vie privée**
 - Elles constituent un cadre apprécié pour **exercer un métier** et des compétences, sans considération de statut (salariat versus entrepreneuriat)

Les chiffres-clefs des parcours en CAE

- A partir des données relatives aux 12 CAE associées à l'étude, il est possible de reconstituer les chiffres-clefs moyens concernant les parcours des entrepreneurs :



Ces chiffres sont légèrement supérieurs à la CAE moyenne telle qu'elle ressort des études et inventaires de la CG Scop

Un processus d'accompagnement structuré au profit de parcours individualisés



Agissant dans le cadre d'un parcours structuré mais mis en œuvre de manière adaptée et individualisée aux projets de chacun, les CAE produisent de la « demi-mesure », plus économe que le « sur-mesure » et plus fécond et responsabilisant que le « prêt-à-porter »

- Sur la base de ces éléments, plusieurs commentaires peuvent être faits :
 - Via une démarche structurée d'accueil, les CAE assument un important effort d'information des éventuels candidats à l'entrée, notamment via de nombreux entretiens individuels
 - Le portefeuille d'entrepreneurs salariés est important (215 personnes) et en croissance
 - Le poids important (41%) des personnes en activité au sein de la CAE depuis 3 ans au moins et des sorties pour création (24% des sorties de l'année) montre qu'une large majorité des activités créées au sein des CAE sont économiquement pérennes
 - Le flux d'entrées-sorties est très significatif par rapport au nombre d'entrepreneurs accompagnés par la CAE
 - Le taux de sociétariat à 3 ans est de 52%... significatif mais encore loin de l'objectif de 100% fixé désormais par la Loi
 - Pour les personnes sorties, le parcours en CAE apparaît bénéfique du point de vue de leur situation professionnelle

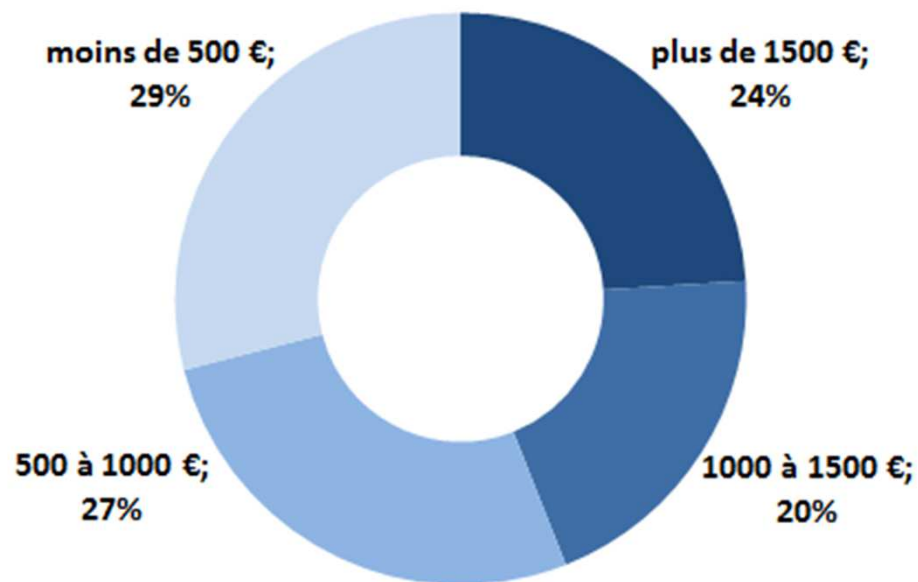
Des revenus proches du SMIC après 3 ans

	Convention		CAPE		CDI		Tout statut confondu	
	Rémunération	NB	Rémunération	NB	Salaire brut	NB	Rémunération	NB
Moins d'1 an	226 €	15	137 €	105	915 €	52	380 €	172
De 1 à 3 ans	62 €	3	230 €	49	989 €	276	867 €	328
Plus de 3 ans	472 €	4	731 €	7	1 138 €	305	1 121 €	316

- Avant un an, les entrepreneurs sont le plus souvent en CAPE ou en convention et perçoivent des revenus faibles
- Entre 1 et 3 ans de présence au sein de la CAE, 84% des entrepreneurs sont en CDI et perçoivent un salaire brut mensuel moyen de 989 €
- A plus de 3 ans, les entrepreneurs sont en CDI à 97% et perçoivent en moyenne 1.138 € bruts, soit 78% du SMIC brut mensuel, dans un contexte où 54% de ces entrepreneurs disposent d'autres sources de revenu (multi-actifs ou indemnisés par Pôle Emploi)
- Le salaire brut mensuel moyen des entrepreneurs en CDI n'ayant pas d'autre source de revenus que ceux issus de leur activité en CAE est de **1.381€ bruts mensuels, soit 95% du SMIC brut mensuel en valeur 2015**
- Au-delà d'une comparaison avec le SMIC, ce niveau de rémunération peut utilement être comparé avec le revenu des autoentrepreneurs actifs (450€ par mois) et avec celui de l'ensemble des indépendants (2.900€ par mois en moyenne)

Des disparités de revenus aux causes variées

Montant du salaire brut mensuel des personnes en CDI



Au-delà des différences de temps ou nature d'activité, les entrepreneurs présents depuis plus de 3 ans peuvent aussi percevoir d'autres sources de revenus.

Si 46% ont pour seul revenu leur activité dans la CAE, 54% déclarent percevoir aussi :

- des indemnités versées par Pôle Emploi pour 27%,
- des revenus issus d'un autre contrat de travail pour 23%, ou via des chèques emploi-service pour 5%,
- des revenus issus de minima sociaux pour 12% ;
- des pensions, vacations ou revenus divers pour 33%.

Zoom sur la multi-activité :

36% des entrepreneurs ayant déclaré leurs revenus dans le cadre de l'enquête pratiquent la multi-activité.

Les rémunérations des entrepreneurs en CDI sont alors les suivantes :

CDI, salaire brut mensuel

Entrepreneurs multi-actifs...	
... dans des CAE différentes	613 €
... dans la CAE et à l'extérieur	752 €
... dans la CAE	1 064 €
Une seule activité dans la CAE	1 131 €

(638 répondants)

3 préoccupations concernant les revenus

- Si la capacité des CAE à amener la majorité des entrepreneurs vers un revenu de l'ordre du SMIC est avérée, **3 principales préoccupations** demeurent concernant les revenus des entrepreneurs :
 - Quel que soit le revenu dégagé par l'entrepreneur, 54% d'entre eux observent - et regrettent - qu'il soit inférieur aux objectifs fixés au moment de leur entrée dans la CAE
 - Pour la plupart des entrepreneurs, la rémunération plafonne après 3 ans d'activité
 - Même si cela n'est pas nécessairement subi, 21% des entrepreneurs en CDI présents depuis plus de 3 ans perçoivent moins de 500 € bruts mensuels et certains ne facturent rien

Une forte contribution aux dynamiques locales

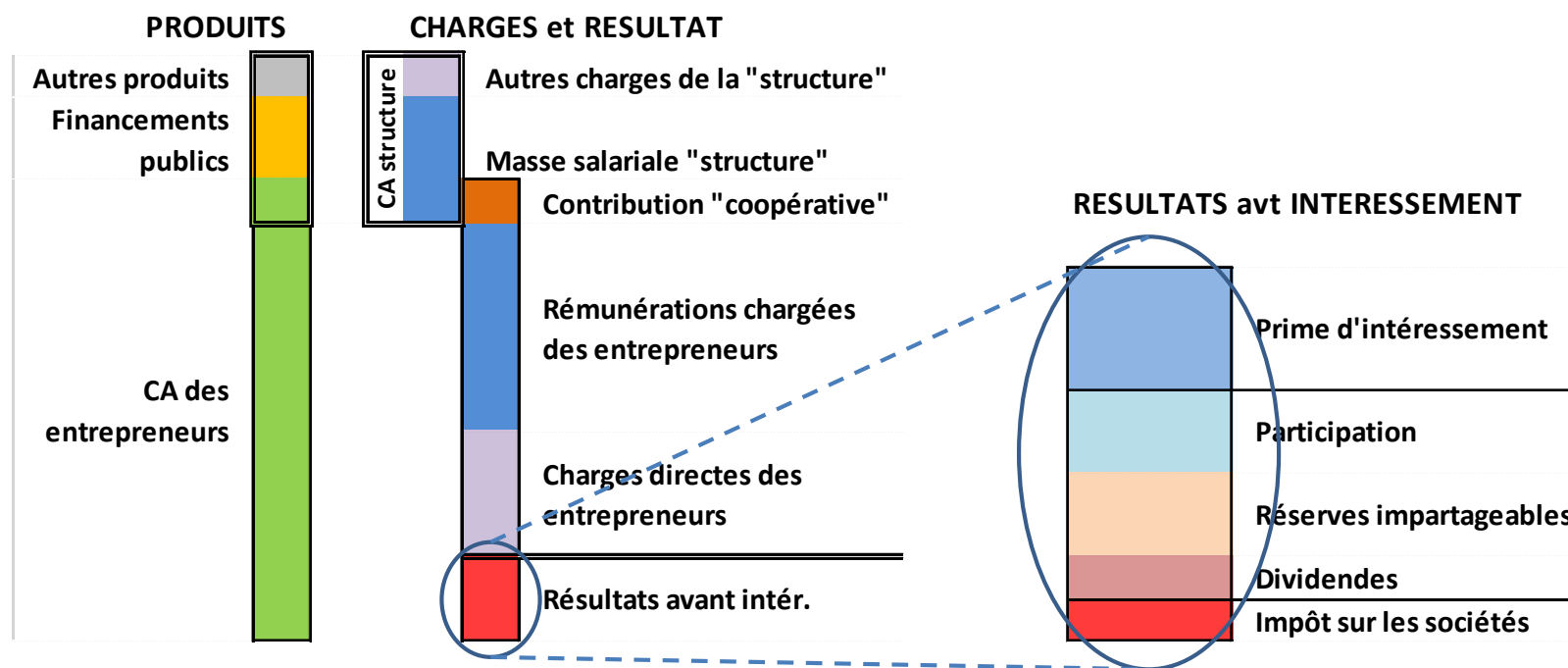
- Par construction à la croisée de différentes logiques d'intervention (citoyenne, privée, publique) et de plusieurs politiques publiques (entrepreneuriat, emploi, compétitivité, etc.), **les 12 CAE visitées n'ont pas la même perception de leur rôle sociétal et territorial :**
 - 4 se pensent avant tout comme des projets d'entreprise
 - 5 se définissent à la fois comme un projet d'entreprise et comme un projet au service du développement du territoire dans lequel elles agissent
 - 3 se considèrent principalement comme des outils de leur territoire
- En outre, l'analyse de leurs financements publics montre que, quel que soit leur positionnement et le rôle qu'elles entendent jouer, les CAE sont quasi-exclusivement financées dans le cadre des politiques de soutien à la création-reprise et, plus marginalement, par celles en faveur de l'emploi-insertion
- En creux, elles peinent en conséquence à faire valoir et reconnaître l'ensemble de leurs autres plus-values, notamment en matière d'attractivité et de compétitivité, des territoires comme des entreprises
- Enfin, les CAE ont un rapport complexe à l'écosystème local d'appui à l'entrepreneuriat : elles en font partie et y agissent, elles jouent le jeu de la réorientation des publics mais, souvent perçues comme concurrentes d'autres acteurs, elles bénéficient d'une faible prescription de leur part



LES ÉLÉMENTS DU MODÈLE ÉCONOMIQUE

Un modèle bien établi...

- De manière générale, les flux financiers d'une CAE sont nécessairement constitués du cumul :
 - des produits et charges de la **structure permanente d'appui** aux entrepreneurs
 - des produits et charges de **chaque entrepreneur**, quel que soit son statut



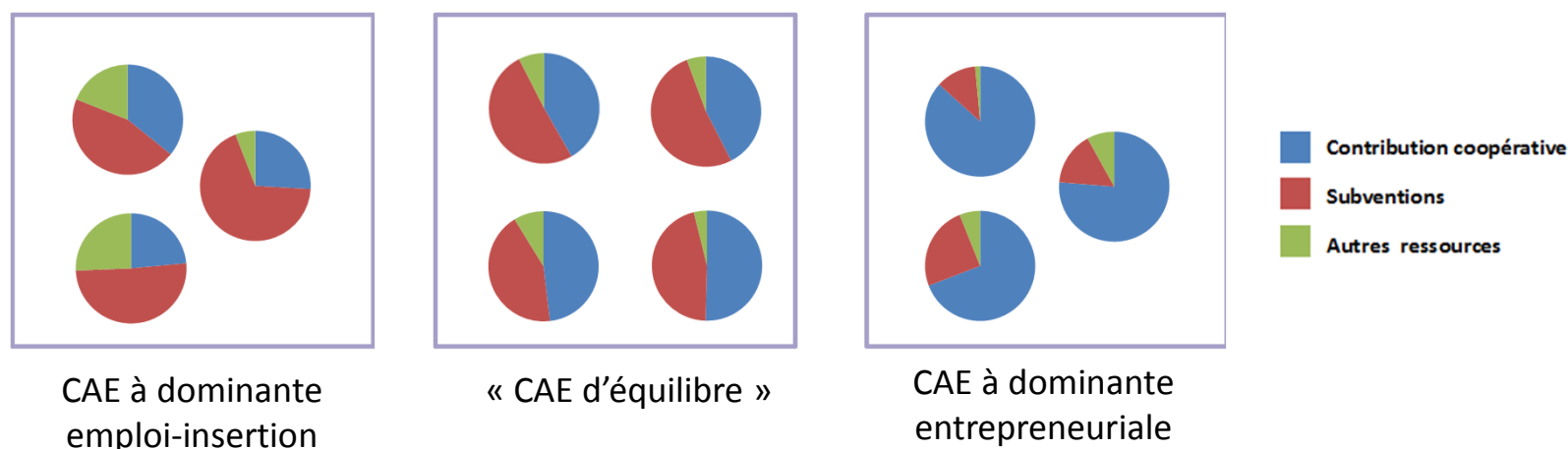
Les dimensions des différents pavés ne respectent pas les proportions réelles

CG Scop - mars 2015

- Pour couvrir l'ensemble des charges, **2 principales ressources** sont systématiquement mobilisées : la **contribution forfaitaire des entrepreneurs** au projet d'entreprise et aux services qu'ils reçoivent et des **financements publics**

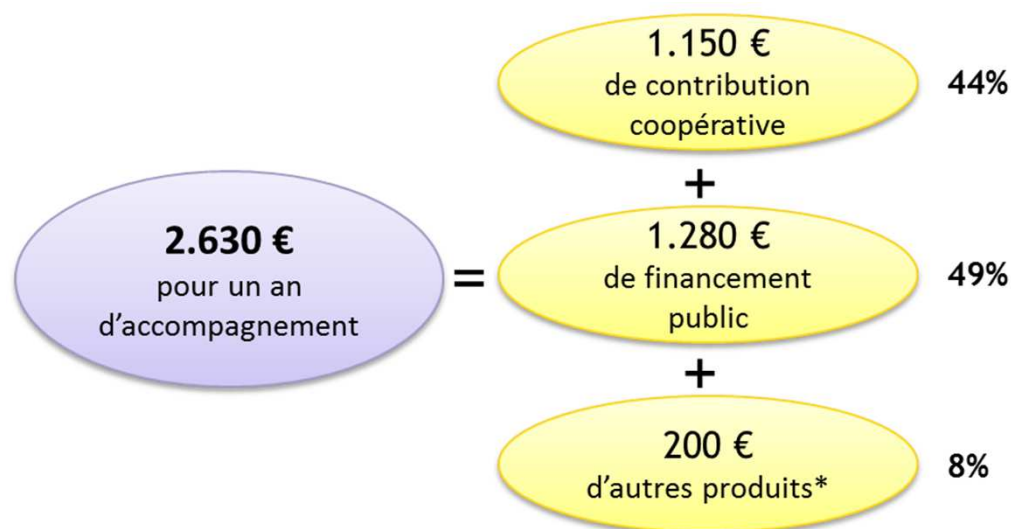
... susceptible de déclinaisons

- Si ces 2 types de ressources – auxquels s'ajoutent très souvent d'autres produits liés à des activités annexes ou à des transferts de charge – sont présentes dans l'ensemble des CAE observées, c'est leur proportion qui peut varier de manière non négligeable
- Ainsi, à l'échelle des 12 CAE de notre échantillon, on retrouve les 3 grands « modèles » décrits précédemment en Rhône-Alpes par l'Union régionale des SCOP avec l'appui du cabinet BPI :



- Cette diversité des modèles renvoie au positionnement revendiqué par leurs dirigeants et ont, en conséquence, leur cohérence et leur raison d'être
- Elle constitue à nos yeux une richesse dès lors que les modèles ne s'excluent pas les uns les autres mais se présentent comme complémentaires, en cohérence avec une offre de service elle-même différenciée

Le coût moyen d'un parcours en CAE

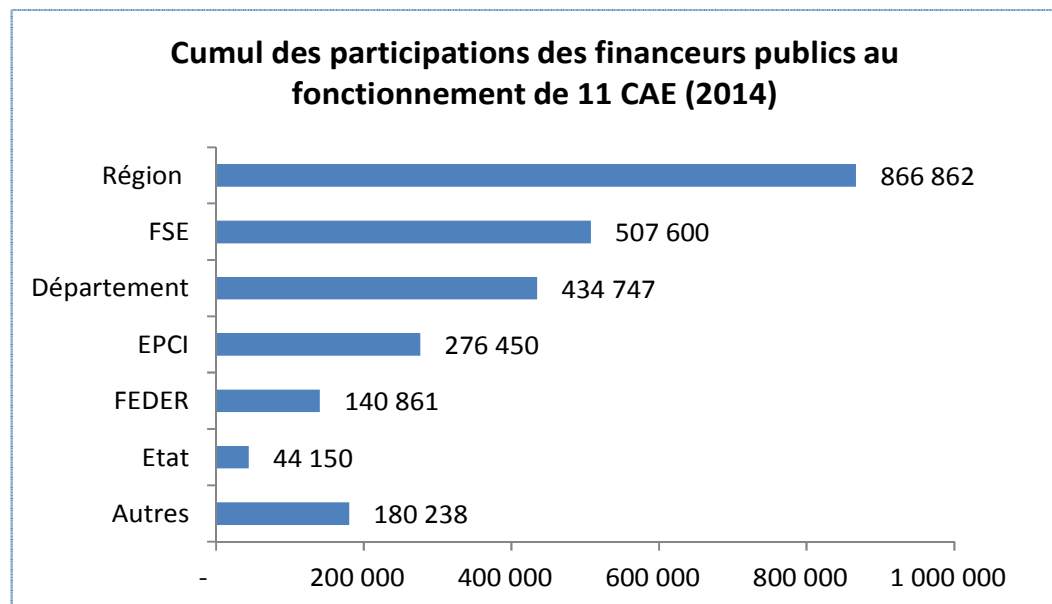


*Les autres produits correspondent à des transferts de charges pour 25%, des reprises pour 30%, des prestations de services pour 15%, des prestations diverses (formation principalement) pour 30%.

- A l'échelle des 12 CAE observées, le coût moyen d'un parcours sur une durée d'une année est de **2.630 €**
- Il est, en moyenne, **couvert pour moitié par des ressources publiques et pour l'autre moitié par des ressources privés**, dont une très large contribution (44% de l'ensemble des coûts) des entrepreneurs eux-mêmes ; bien évidemment, cette proportion évolue en fonction du positionnement des CAE tel que décrit précédemment
- En mettant en perspective le coût de l'accompagnement avec les recettes sociales et fiscales générées par « l'entrepreneur moyen » correspondant au coût du parcours calculé, le bilan apparaît favorable aux pouvoirs publics, à hauteur de **8.000 €** en moyenne par entrepreneur, hors IRPP (en plus) et indemnités Pôle emploi (en moins) éventuels

Les financements publics

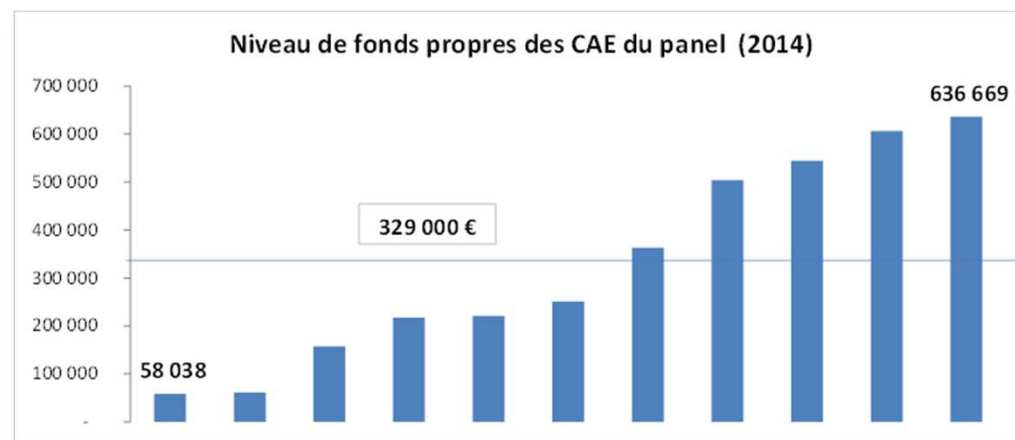
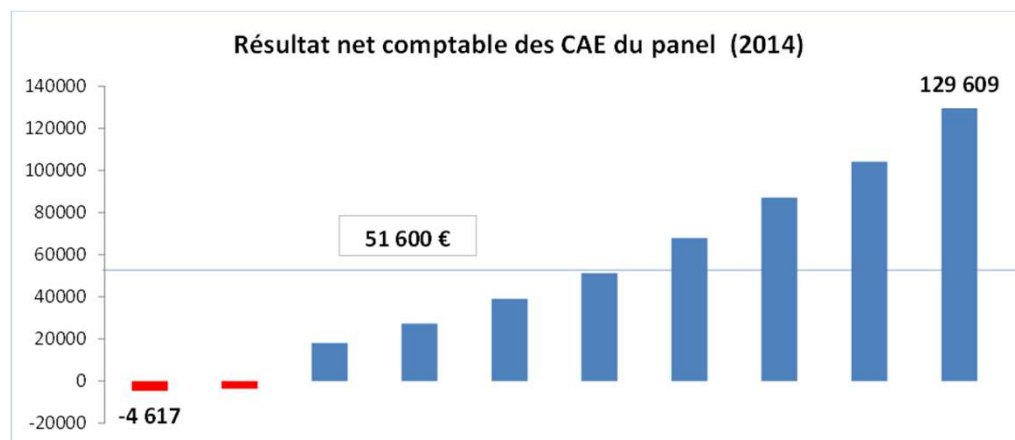
- Alors que les financements publics sont clefs pour l'équilibre économique des CAE, leur analyse témoigne de plusieurs risques ou limites :



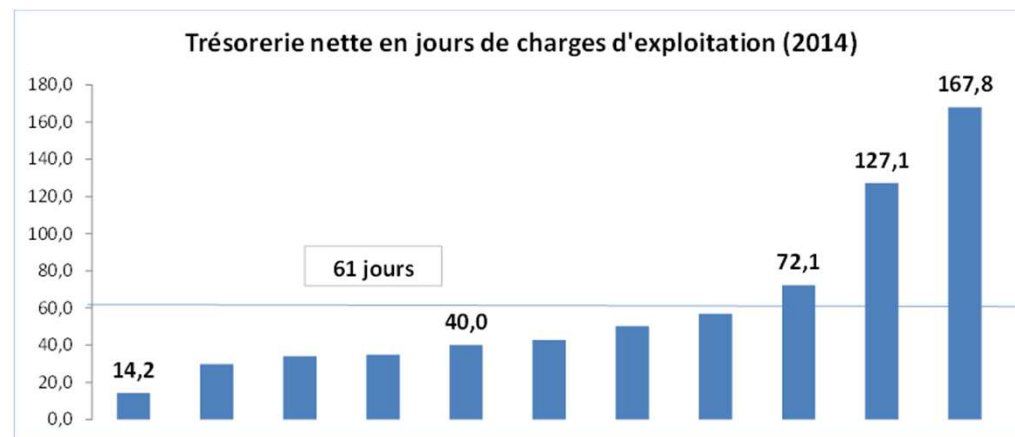
Au-delà de qui contribue aux coûts de la CAE, il nous semble essentiel de souligner combien les dimensions de compétitivité et d'attractivité sont absentes des assiettes actuelles de financement

- En dépit de l'apparente diversité des financeurs publics, les **Conseils régionaux**, sur leurs ressources propres et comme autorités de gestion régionales des fonds européens, sont de très loin les principaux financeurs des CAE avec un risque de plafonnement de leur contribution
- Pour les **Départements**, l'assiette du financement concerne soit l'accompagnement de bénéficiaires de minima sociaux – malgré une faible proportion d'entrepreneurs pouvant répondre de cette situation – soit l'appui à l'innovation sociale – avec, dans le cadre de la Loi NOTRe, une forte incertitude sur la capacité des Conseils départementaux à maintenir ce type de concours
- Malgré un fort ancrage local de la plupart des CAE, la part des **EPCI** dans leur financement apparaît modeste, tout comme celle de l'**Etat**

Une solidité financière apparente des CAE...

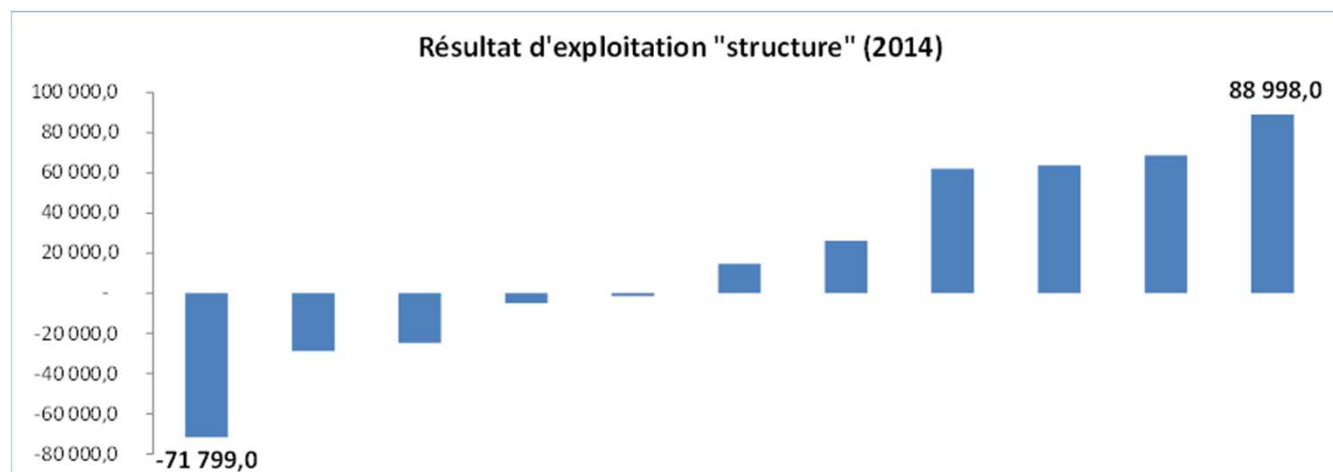


- Des résultats nets comptables positifs pour 80% des CAE observées... témoignant d'une bonne maîtrise par les dirigeants de l'ensemble de leurs paramètres de gestion
- Des fonds propres positifs pour chaque CAE observée, en moyenne à hauteur de 329K€
- Une trésorerie nette positive pour l'ensemble des CAE, représentant en moyenne 61 jours d'exploitation et plus de 30 jours pour la plupart



Dans les modèles observés, le résultat net des CAE apparaît plus sensible à leur capacité à mobiliser des financements publics qu'à leur capacité à percevoir des contributions coopératives moyennes plus élevées

... qui masque des fragilités



En dépit d'une bonne gestion des structures de charges, d'une rémunération souvent limitée des équipes supports et des effets positifs du CICE, **plusieurs CAE ont du mal à équilibrer financièrement les coûts de leur structure d'accompagnement**

En particulier, deux situations apparaissent particulièrement délicates :

- **Les CAE dont la contribution moyenne par entrepreneur est trop faible** alors que leur niveau de financement public et leur structure de charges sont en ligne avec les moyennes observées par ailleurs
- Les CAE qui perçoivent **très peu de financement public** et qui, malgré des contributions moyennes élevées des entrepreneurs, n'arrivent pas à couvrir leurs charges de structure

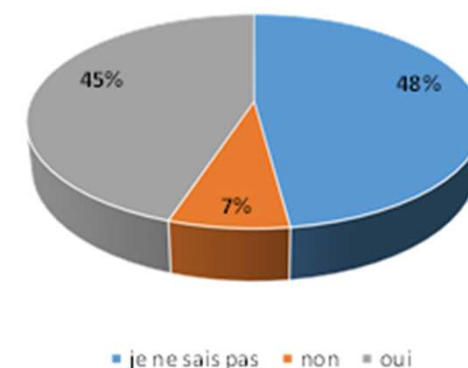


UN SOCIÉTARIAT CROISSANT ET CONTRASTÉ

Une dynamique contrastée sur le sociétariat

- L'enquête en ligne permet de révéler les nombreux bénéfices qu'apporte le sociétariat aux entrepreneurs, avec par ordre d'importance :
 - Une meilleure participation à la CAE et son fonctionnement
 - Une meilleure connaissance de la CAE et de son fonctionnement
 - Une nouvelle dynamique collective entre entrepreneurs
 - Le fait d'être co-proprétaire de votre entreprise et de piloter votre outil de travail
 - Le lien social
 - De nouvelles opportunités de développer son activité
 - Un revenu complémentaire via la rémunération du capital
- Pour autant, les « focus groups » ont révélé :
 - Une relative méconnaissance du rôle du sociétaire pour de nombreux entrepreneurs ; ce qui peut expliquer le fait que 48% des entrepreneurs interrogés ne savent pas s'ils veulent le devenir
 - Une implication dans la gouvernance de la structure parfois limitée
- Si les réseaux et les CAE se saisissent de ces questions, notamment via la mise en place de formations ou de parcours vers le sociétariat, cela reste un enjeu de taille pour le développement des CAE, notamment dans le cadre de la Loi ESS qui vise expressément que 100% des entrepreneurs salariés depuis plus de 3 ans soient associés (ils sont 52% dans le panel étudié dans le cadre de l'étude).

Souhaitez-vous devenir sociétaire ?
(833 réponses)

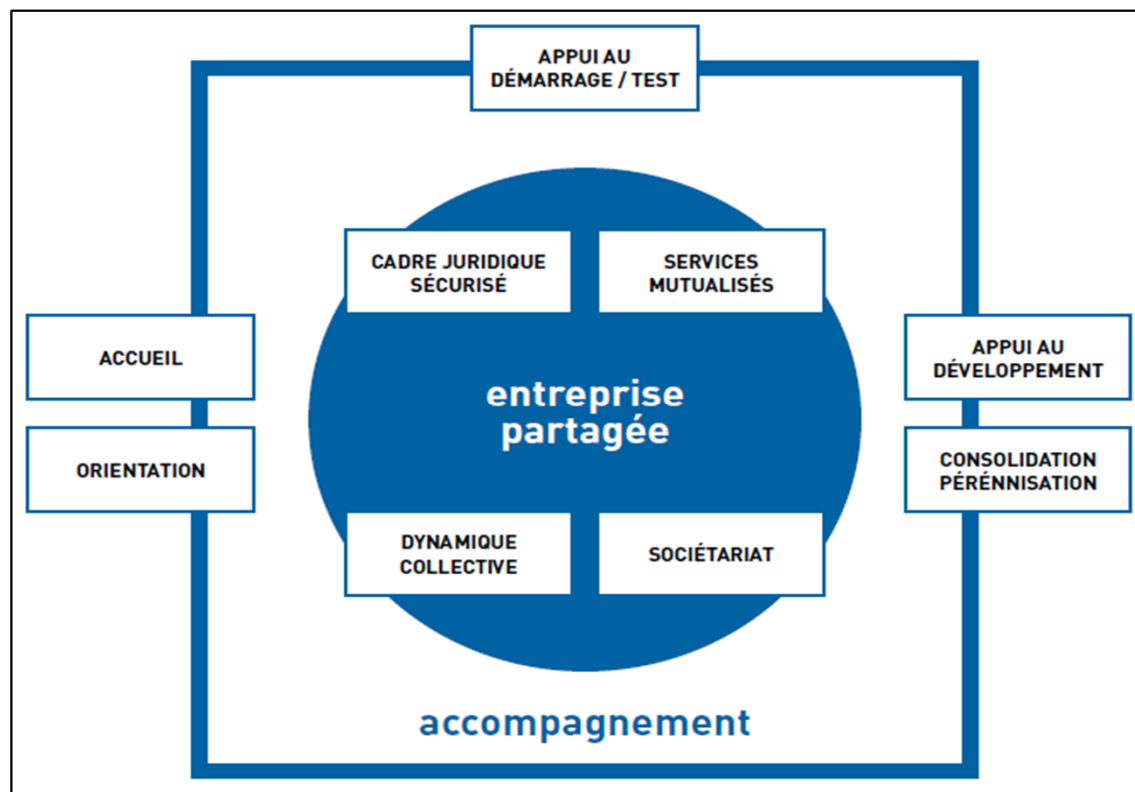




SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE

**VALEURS AJOUTÉES ET LIMITES,
LES 4 PRINCIPAUX DEFIS À RELEVER**

Une offre de services ambitieuse et qui tient ses promesses



Pour 93% des entrepreneurs interrogés, il est satisfaisant ou très satisfaisant d'exercer son activité au sein d'une CAE

- Une **offre fortement distinctive** d'autres approches ou dispositifs
- Un **cadre juridique très attractif**
- Des **services mutualisés** et des **parcours d'accompagnement plébiscités** par les entrepreneurs
- Un accompagnement qui sert de liant et constitue un **moyen privilégié pour individualiser les parcours**
- Des **équipes d'animation professionnelles** et bien outillées
- Au final, un **enrichissement de la démarche entrepreneuriale** qui fait dialoguer salariat et initiative économique sans les opposer

Les principales valeurs ajoutées

- Un **cadre d'exercice** qui répond à des aspirations profondes des entrepreneurs et à des mutations majeures du travail
- Une capacité à **accompagner dans le temps et sans rupture** les entrepreneurs
- Une **forte mixité sociale et générationnelle** et une capacité à mobiliser les « oubliés » des dispositifs d'accompagnement
- Une **possibilité** offerte aux entrepreneurs **d'exercer différentes activités** mais également de cumuler les revenus issus de l'activité avec d'autres ressources
- Pour les entrepreneurs que l'on peut considérer comme « installés », un **niveau moyen de rémunération de l'ordre du SMIC** brut mensuel
- Un **outil de transition professionnelle** et de « changement d'état » en douceur
- Un **levier de qualification et de mise en réseau**
- Un **modèle économique responsabilisant et solidaire**

Des faiblesses et des risques à dépasser

- Un **manque évident de lisibilité et de notoriété**
- Un **modèle économique aujourd'hui fragilisé** par :
 - L'évolution des compétences des collectivités territoriales et, plus largement, les tensions sur les finances publiques
 - Parfois, un décalage entre le projet de la CAE et la nature des financements publics qu'elle perçoit
 - Dans certaines CAE, une assiette étroite de financement, qu'il s'agisse des financements publics et/ou des entrepreneurs salariés
- Une **dépendance des CAE à des décisions qui ne les ciblent pas directement** mais les concernent : statuts « concurrents » pour entreprendre, CICE, intéressement...
- Un besoin d'approfondir la pédagogie et les outils pour **améliorer la poursuite du développement des entrepreneurs installés** et leur permettre d'améliorer leur niveau de rémunération
- Des **parcours vers le sociétariat à faire évoluer** pour atteindre les objectifs fixés par la Loi de juillet 2014 sur l'Economie Sociale et Solidaire

1. *Le défi de l'évolution de l'offre de service*

- Deux axes de progrès incontournables à court terme :
 - **Comment renforcer les dynamiques collectives** entre entrepreneurs au sein des CAE et pour quelles finalités ?
 - **Comment aider les entrepreneurs** ayant réussi le premier développement de leur activité à **poursuivre leur croissance** et, par voie de conséquence, à améliorer leurs revenus tirés de cette activité ?
- La principale problématique à laquelle sont confrontées la plupart des CAE concerne la **délicate recherche de compromis et de cohérence entre leur offre de service, les publics ciblés et leur système de ressources, notamment monétaires.**
- Plusieurs leviers mobilisables, dans certaines limites :
 - Un ciblage plus fin des bénéficiaires et/ou un élargissement de la prescription,
 - Une plus grande sélectivité à l'entrée ... en veillant à la nécessaire ouverture
 - Un renforcement des moyens d'accompagnement... suivant les ressources mobilisables

2. *Le défi de la lisibilité, de la mesure d'impact et du développement*

- **Clarifier la présentation de l'offre de service et valoriser les valeurs ajoutées des CAE** en usant notamment de trois leviers déterminants :
 - ✓ Stabiliser les éléments de mesure d'impact,
 - ✓ Valoriser l'ensemble des impacts qui peuvent être attribués aux CAE,
 - ✓ Produire un référentiel d'utilité sociale,
- **Renforcer les stratégies et moyens de communication au bon niveau.**
- **Mieux organiser les conditions du dialogue avec l'Etat**, que ce soit sur les différents statuts pour entreprendre ou sur les mesures impactant la vie ou à la compétitivité des entreprises et des CAE.
- **Renforcer la présence de l'entrepreneuriat salarié** en explorant 3 directions :
 - ✓ Comment aider les CAE existantes à se développer sans concurrence ou divergences excessives ?
 - ✓ Comment accompagner les territoires non ou insuffisamment couverts ?
 - ✓ Quelles positions privilégier vis-à-vis de nouveaux entrants ?

3. *Le défi de la stabilisation du modèle économique*

- **La contribution coopérative est la première ressource potentielle de développement.** Son lien avec l'offre de service doit interroger les évolutions possibles et la stratégie de la coopérative, mais sans négliger les vertus d'un partenariat public-privé responsabilisant.
- Parallèlement, **plusieurs leviers relatifs aux financements publics** méritent d'être actionnés :
 - ✓ médiatiser davantage le bon rapport coûts-bénéfices des CAE,
 - ✓ élaborer programme et argumentaire pour mobiliser des ressources monétaires provenant des politiques publiques relatives à la compétitivité, l'attractivité, la structuration de branches professionnelles, la modernisation de l'économie, la GPEC, ... ,
 - ✓ accélérer et amplifier la mobilisation des EPCI qui ont compétence en matière de développement économique,
 - ✓ mobiliser des ressources liées à l'innovation et à la recherche-développement,
- Enfin, dans une perspective d'anticipation, **structurer un dispositif d'alerte et de prévention** assorti de moyens d'action.

4. *Le défi de l'évolution de la gouvernance*

- **Le défi consiste à passer progressivement de 52% de sociétaires** parmi les entrepreneurs de plus 3 ans, constatés en moyenne aujourd'hui, **à 100% comme la Loi de juillet 2014 sur l'ESS l'impose** désormais aux CAE.
- Pour faire de l'accès au sociétariat une des priorités de l'entrepreneur,
 - > le premier levier est celui de **l'information et de la formation**,
- Pour faciliter la lisibilité du parcours d'accès au sociétariat et la compréhension du rôle d'un sociétaire,
 - > **clarifier le « qui fait quoi » et baliser le parcours d'accès au sociétariat**,
- Pour convaincre l'entrepreneur de la place qu'il a à occuper dans la gouvernance,
 - > **approfondir la mise en œuvre des règles démocratiques** et faciliter le partage des responsabilités entre l'ensemble des sociétaires, entrepreneurs et équipes supports.