



Etude pilotée par



Financée avec le concours de



Avec la participation technique de



Confédération Générale des SCOP

**Etude qualitative et économique
sur les résultats et
le développement des CAE**

**Rapport de fin
de mission**

Mai 2016

SOMMAIRE

I. CONTEXTE, OBJECTIFS DE L'ETUDE ET DEMARCHE MISE EN ŒUVRE	4
1) CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ETUDE	5
1.1) UNE DEMARCHE D'ETUDE PARTENARIALE	5
1.2) LES OBJECTIFS DE L'ETUDE	5
2) DEMARCHE MISE EN ŒUVRE	6
2.1) LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE	6
2.2) L'ACCUEIL GENERAL DE LA DEMARCHE ET LES LIMITES RENCONTREES	8
2.3) LA FORME ET LE CONTENU DU PRESENT RAPPORT	9
II. ELEMENTS DE CADRAGE GENERAUX ET HYPOTHESES PREALABLES A L'ETUDE	10
1) UNE CAE, DE QUOI S'AGIT-IL ?	11
2) NOMBRE ET LOCALISATION DES CAE	12
3) CREATIONS ET DISPARITIONS	13
4) CHIFFRES-CLEFS ET PREMIER ESSAI DE TYPOLOGIE	14
III. ELEMENTS DE POSITIONNEMENT ET DE FONCTIONNEMENT DES CAE	16
1) FINALITES, PROJETS DE DEVELOPPEMENT ET GOUVERNANCE DES CAE	17
1.1) LES FINALITES POURSUIVIES	17
1.2) LES PROJETS ET PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT	18
1.3) LA GOUVERNANCE ET LE SOCIETARIAT	19
2) ANCRAGE TERRITORIAL	23
3) OFFRE DE SERVICE	26
3.1) LE CADRE JURIDIQUE	27
3.2) LES SERVICES MUTUALISES	28
3.3) L'APPUI AUX DYNAMIQUES COLLECTIVES	30
3.4) L'ACCOMPAGNEMENT	31
4) MODELE ECONOMIQUE	37
4.1) LES PRINCIPES GENERAUX	37
4.2) LES PRODUITS D'EXPLOITATION DE LA STRUCTURE D'APPUI	38
4.3) LES CHARGES D'EXPLOITATION DE LA STRUCTURE D'APPUI	42
4.4) L'EQUILIBRE ECONOMIQUE	44
4.5) LA STRUCTURATION FINANCIERE DES CAE	48
IV. RESULTATS OBTENUS ET IMPACTS DES CAE	50
1) LES PUBLICS CONCERNES ET LEURS MOTIVATIONS	51
1.1) LES PUBLICS ACCUEILLIS EN CAE	51
1.2) LES MOTIVATIONS INITIALES	52
2) LES PARCOURS ET LES COUTS Y AFFERENTS	54
3) LES TEMPS DE TRAVAIL ET LA REMUNERATION DES ENTREPRENEURS	56
4) LA SATISFACTION ET LES ATTENTES DES ENTREPRENEURS	62
4.1) LA SATISFACTION DES ENTREPRENEURS	62
4.2) LES ATTENTES DES ENTREPRENEURS	64
V. SYNTHESE ET PISTES DE TRAVAIL	66
1) LES PRINCIPAUX ELEMENTS DE SYNTHESE	67
1.1) L'OFFRE DE SERVICE AUX ENTREPRENEURS	67
1.2) LES RESULTATS ET LES IMPACTS	68
1.3) LE MODELE ECONOMIQUE ET SA PERENNITE	69
2) LES DEFIS A RELEVIER	70

2.1) L'APPROFONDISSEMENT DE L'OFFRE DE SERVICE.....	71
2.2) LE DEVELOPPEMENT DU SOCIETARIAT	73
2.3) LA STABILISATION DU MODELE ECONOMIQUE.....	73
2.4) LA LISIBILITE	74
2.5) LE DEVELOPPEMENT	75
 VI. ANNEXES	77
ANNEXE 1 : CONVENTION DE PARTENARIAT ENTRE LA CG SCOP, COOPERER POUR ENTREPRENDRE ET COPEA.....	78
ANNEXE 2 : GUIDE D'ANIMATION DES FOCUS-GROUPES	83
ANNEXE 3 : TRAITEMENTS BRUTS DE L'ENQUETE EN LIGNE.....	88

I. Contexte, objectifs de l'étude et démarche mise en œuvre

1) Contexte et objectifs de l'étude

1.1) Une démarche d'étude partenariale

Dans le cadre de son plan de développement 2013-2016, la Confédération Générale des SCOP (CG Scop) s'est engagée aux côtés des deux réseaux français de Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE) - Coopérer pour Entreprendre (CPE) et COPEA - pour renforcer la lisibilité des CAE et, plus largement, aider à leur développement.

Au travers d'une convention de partenariat, signée le 3 juillet 2014, les trois partenaires se sont engagés dans un programme d'action partagé visant à développer et à faire reconnaître un modèle de CAE économiquement et socialement responsable.

Dans cette perspective, trois éléments apparaissent clefs aux signataires de cette convention :

- la qualité de la démarche d'accompagnement mise en œuvre par les CAE ;
- la qualité des activités et des emplois créés par les entrepreneurs bénéficiaires des services et de l'accompagnement des CAE ;
- la solidité financière et sociale des CAE.

Si la convention prévoit la mise en œuvre d'un observatoire partagé des CAE permettant de documenter en continu les trois éléments-clefs cités précédemment, il est apparu nécessaire de lancer un travail d'étude préalable afin d'approfondir les éléments de connaissance et d'analyse sur chacun de ces axes.

Confiée à Opus 3 au terme d'une mise en concurrence, et réalisée avec le concours financier de la Caisse des dépôts, du Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue social et du Secrétariat d'Etat à l'Economie Sociale et Solidaire, cette étude a été conduite sous l'égide d'un Comité exécutif réunissant les représentants des trois partenaires signataires de la convention.

1.2) Les objectifs de l'étude

Dans ce contexte, l'étude qui nous a été confiée s'articule autour de **3 axes principaux de questionnement**, 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'activité et d'emploi, notamment par rapport aux entrepreneurs salariés et à leurs activités économiques ;
- **le modèle économique** des CAE et sa pérennité.

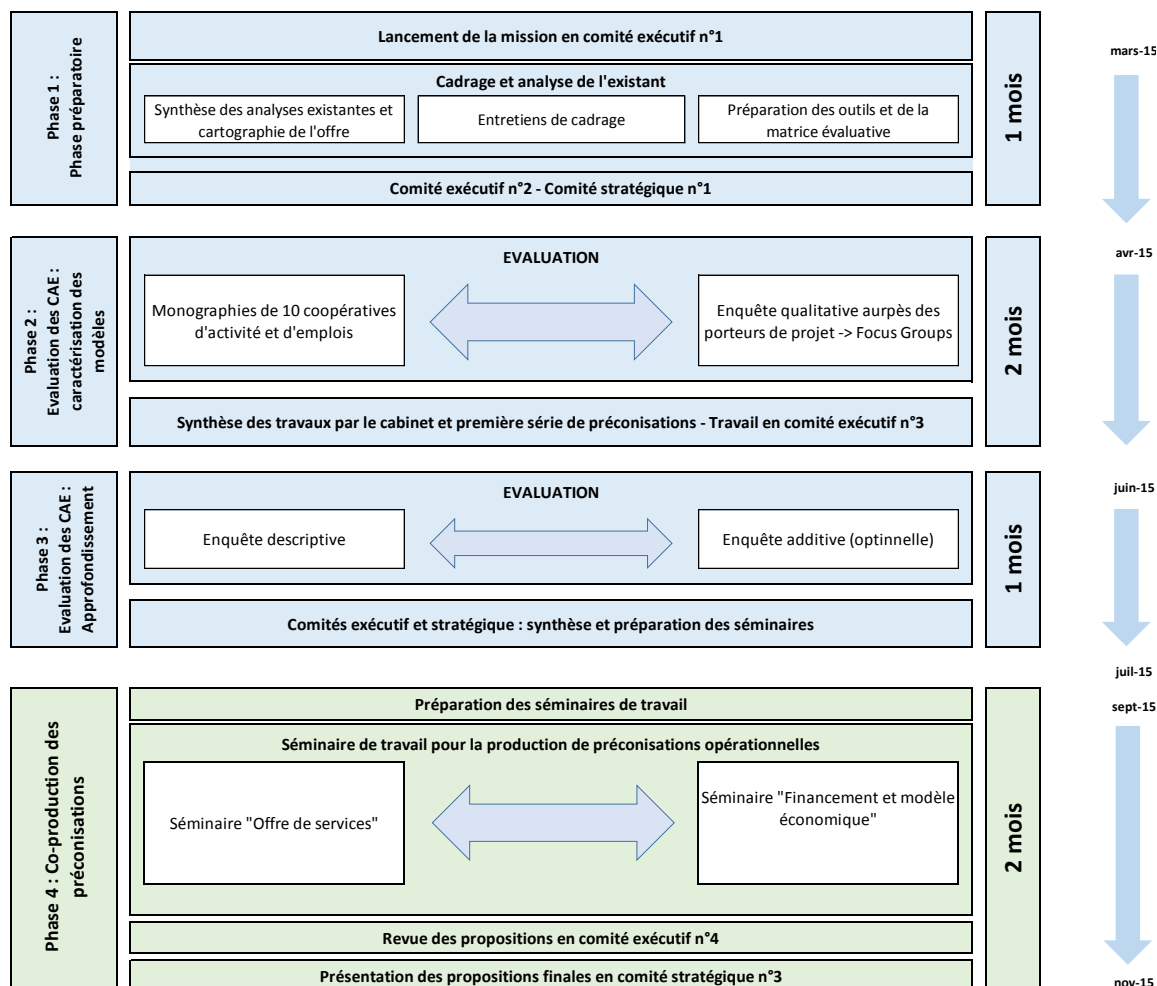
Dans un contexte où plusieurs travaux d'envergure ont d'ores et déjà été conduits, en particulier l'enquête d'activité réalisée en 2013 par la CG Scop qui a notamment permis de dresser une typologie possible des CAE en activité⁽¹⁾, l'étude doit permettre d'aller plus loin que les nombreuses connaissances déjà accumulées et contribuer à nourrir un plan d'actions favorisant le développement de CAE économiquement et socialement responsables.

1) Voir page 14 du présent document.

2) Démarche mise en œuvre

2.1) La méthodologie de l'étude

Pour atteindre ces objectifs, la méthodologie proposée reposait sur **4 étapes successives** :



Cette démarche, **résolument participative afin de consolider le partenariat ayant présidé au lancement de l'étude**, permettait de passer progressivement d'une phase de recueil et d'analyse de données à une étape de co-construction de préconisations avec la CG Scop, CPE et COPEA.

D'un point de vue opérationnel, elle a été mise en œuvre au travers de plusieurs étapes successives :

- une vaste **analyse documentaire** ;
- la réalisation de **12 monographies** de CAE (au lieu de 10 initialement programmées) ;
- l'animation de « **focus-group** » d'**entrepreneurs** exerçant au sein des 12 CAE visitées ;
- une **enquête en ligne** pour laquelle 1.350 entrepreneurs salariés ont répondu ;
- une série d'**entretiens avec les principaux financeurs** publics des CAE rencontrées ;
- une **mise en débat** des éléments collectés et analysés dans le double cadre de :
 - un **Comité exécutif** 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.

Zoom sur 3 étapes-clefs de la démarche :

a) Les monographies :

12 CAE différentes ont été rencontrées dans le cadre de l'étude :

	Réseau	Date de création	Territoire	Date de visite	Consultant Opus 3
PORT PARALLELE	CPE	2006	Ile-de-France	20 et 21 avril	Xavier Roussinet
MINES DE TALENT	CPE	2006	Languedoc-Roussillon	22 avril	Lucile Hoarau
POLLEN SCOP	Copéa	2001	Rhône-Alpes	23-24 avril	Florent Chambolle
OXALIS SCOP SA	Copéa	1997	Rhône-Alpes	juin	Michel de Sahb
ELYCOOP	Copéa	2000	Rhône-Alpes	4 et 5 mai	Florent Chambolle
ELAN CREATEUR	CPE	2001	Bretagne	18 et 19 mai	Michel de Sahb
COOPILOTE	CPE	2006	Besançon	26 mai	Florent Chambolle
OZON	CPE	2003	Midi-Pyrénées	1 et 2 juin	Florent Chambolle
KANOPE	CPE	2000	Gers	2 et 3 juin	Florent Chambolle
COOPANAME	CPE	2003	Ile-de-France	10 et 11 juin	Xavier Roussinet
COOP'ALPHA	CPE	2007	Aquitaine	8 et 9 juin	Lucile Hoarau
CO-ACTIONS	COPEA	2011	Aquitaine	juillet	Lucile Hoarau

Choisies par nos commanditaires **parmi les CAE généralistes et ayant au moins 5 années d'existence**, elles reflètent la diversité des CAE en France, notamment en termes de taille (effectifs, chiffre d'affaires, fonds propres...), de territoire d'implantation (rural, urbain, « rurbain ») et de revenus dégagés par les entrepreneurs concernés ; 3 critères repérés comme potentiellement clivants en termes de pratiques et de résultats.

Pour chaque CAE rencontrée, des entretiens avec les parties prenantes internes (fondateurs, dirigeants, sociétaires, entrepreneurs en parcours, équipe d'accompagnement...) et externes (prescripteurs, partenaires, financeurs) ont été systématiques afin de disposer de regards croisés sur différents axes de caractérisation des projets :

- le projet d'entreprise de la CAE et son projet de développement ;
- l'offre de service proposée ;
- le modèle économique de la structure ;
- les résultats des entrepreneurs ;
- l'ancrage local et partenarial.

Si pour chaque CAE rencontrée, nous avons recueilli des données quantitatives permettant de la caractériser et de mesurer son activité et ses résultats, l'enjeu de ces monographies était avant tout de **produire des analyses qualitatives** et, en particulier, de repérer les points communs et les différences existants entre les CAE et de formuler des hypothèses permettant de les expliciter.

b) Les « focus-group » :

Un des objectifs majeurs de l'étude étant de mesurer les résultats obtenus par les entrepreneurs exerçant au sein des CAE, nous avons animé au sein de chacune des 12 CAE visitée un « focus groupe » réunissant une dizaine d'entrepreneurs, choisis par piochage dans la liste des personnes concernées.

Les objectifs de ces groupes, d'un format de 3 heures environ, étaient notamment de :

- recueillir des éléments qualitatifs sur les parcours avant l'entrée en CAE ;
- identifier les motivations des entrepreneurs et leur évolution dans le temps ;
- analyser les parcours au sein de la CAE : étapes, apports, impacts... ;

- identifier la situation actuelle des entrepreneurs salariés, leurs résultats économiques, les réussites et les échecs, les perspectives... ;
- recueillir des propositions d'amélioration par rapport au fonctionnement et aux services de la CAE et, plus largement, recueillir des éléments de « verbatim ».

c) L'enquête en ligne :

Au-delà de l'approche qualitative (monographies et « focus-group » d'entrepreneurs salariés), nous avons souhaité disposer d'une vision plus globale et plus quantitative des résultats et des impacts des CAE et avons conduit en conséquence une vaste enquête auprès des entrepreneurs concernés.

Grâce au soutien des réseaux CPE et COPEA et des CAE qui y adhèrent, **1.350 entrepreneurs ont répondu à l'enquête** élaborée avec nos commanditaires. Ils représentent de l'ordre de **15 à 20% de l'ensemble des entrepreneurs salariés en CAE en France**, ce qui est considérable pour une enquête de ce genre.

Au-delà de mieux connaître les motivations, les situations professionnelles, les rémunérations ou les attentes des entrepreneurs, cette enquête a également permis d'interroger leur satisfaction sur différents axes.

2.2) L'accueil général de la démarche et les limites rencontrées

De manière générale, la démarche dont nous étions porteurs a été très bien accueillie par les dirigeants des CAE rencontrés ainsi que par l'ensemble des entrepreneurs salariés interrogés, que ce soit dans le cadre d'entretiens individuels à l'occasion des visites organisées au sein des CAE, des « focus-group » ou de l'enquête en ligne.

Les partenaires et financeurs des CAE que nous avons eu l'occasion d'interroger se sont également montrés intéressés par la démarche et les objectifs de l'étude.

Dans cet ensemble globalement favorable, **la principale difficulté rencontrée concerne le dispositif de pilotage de l'étude qui a montré plusieurs limites :**

- Initialement prévu pour compléter sous un jour plus « politique » les analyses et arbitrages techniques du ressort du Comité exécutif, le Comité stratégique n'a finalement pas pu être mis en place avec comme conséquences :
 - o une difficulté à disposer d'une vision prospective intégrant des éléments externes à l'univers des CAE *stricto sensu* ;
 - o un manque d'ouverture à des tiers partenaires et, plus largement, une « hyper-spécialisation » des questionnements et des approches ;
 - o un découplage - qui s'est renforcé avec le temps - entre les arbitrages pris en Comité exécutif et les validations politiques au sein des instances respectives des différents commanditaires de l'étude ;
- Par ailleurs, et malgré la convention de partenariat qui lie et engage la CG Scop, CPE et COPEA, et l'envie de la faire vivre, le travail collaboratif au sein du Comité exécutif s'est révélé complexe à mettre en œuvre sur le plan opérationnel avec deux principales conséquences :

- une difficulté chronique à s'entendre sur certains constats et, plus largement, à trouver une interprétation partagée des différences de positionnement et de fonctionnement observées au sein des CAE ;
- une difficulté à co-construire des solutions à la fois crédibles et partagées. A telle enseigne que les séminaires de co-construction des préconisations qui devaient regrouper les représentants de CAE des deux réseaux n'ont pas pu être mis en œuvre dans ce format mais ont été finalement animés à l'échelle de chacun des réseaux partenaires de l'étude.

2.3) La forme et le contenu du présent rapport

Notre rapport de fin de mission tient compte des éléments précédents et, en conséquence, présente à la fois des éléments partagés d'analyse mais également des questions et problématiques restant aujourd'hui en suspens, afin de se donner les moyens à l'avenir d'y apporter progressivement des réponses.

Dans cet esprit, et outre le présent rappel du contexte, des objectifs et de la démarche, notre rapport est organisé en 4 parties successives :

- un rappel de ce qui était d'ores et déjà connu avant la réalisation de l'étude et des hypothèses y afférentes ;
- à partir notamment des enseignements issus des monographies, une analyse transversale du positionnement et du fonctionnement des CAE ;
- une analyse des principaux impacts des CAE, notamment par rapport aux entrepreneurs salariés et à leurs activités économiques ;
- une synthèse assortie de pistes de travail ou de réflexion.

Pour ne pas alourdir la lecture du document, nous avons renvoyé en annexes la présentation des éléments de méthode comme certaines analyses qui ne nous semblent pas devoir figurer en tant que telles dans le corps du rapport final.

II. Eléments de cadrage généraux et hypothèses préalables à l'étude

1) Une CAE, de quoi s'agit-il ?

Le site internet du Ministère de l'Economie définit les CAE comme un **regroupement économique solidaire de plusieurs entrepreneurs**.

Dans cette perspective, le porteur de projet qui rejoint une CAE bénéficie d'un cadre juridique et assurantiel pour exercer, d'un statut d'entrepreneur salarié en contrat à durée indéterminée et d'une protection sociale. Toute la gestion administrative, fiscale et comptable est mutualisée.

En outre, la CAE permet aux entrepreneurs ainsi regroupés de fertiliser leurs expertises, partager leurs retours d'expériences et générer des opportunités de développement.

Une telle définition est intéressante car elle fait ressortir plusieurs éléments-clefs du positionnement et du fonctionnement d'une CAE :

- elle insiste sur la dimension solidaire de la CAE, ouverte à toutes les personnes souhaitant créer leur activité, quels que soient leur statut (demandeur d'emploi, indépendant, auto-entrepreneur...) ou leur potentiel de développement ;
- elle insiste sur le statut juridique - et assurantiel - dont bénéficient les entrepreneurs concernés et sur la sécurité y afférente ;
- elle positionne la CAE à la fois comme une démarche d'entrepreneurs se regroupant volontairement et comme un outil d'accompagnement ;
- elle met en avant les services mutualisés et les valorise comme levier permettant aux entrepreneurs de se consacrer à la promotion de leur activité économique et à l'acquisition de compétences.

Même si les termes sont différents, cette définition ⁽²⁾ rejoint celles des réseaux CPE et COPEA qui peut être résumée comme suit : les coopératives d'activité et d'emploi offrent la possibilité à des porteurs de projets d'entreprise de tester leurs activités en « grandeur nature ». Elles offrent une sécurité juridique et sociale et un accompagnement de proximité à toutes celles et ceux qui - en activité ou sans emploi - veulent entreprendre en toute sécurité sans en payer le prix fort.

Par ses différentes dimensions complémentaires, la CAE constitue donc une réponse d'envergure aux problématiques de l'entrepreneuriat, permettant à la fois le développement de la personne qui entreprend et de l'activité économique qu'elle porte.

2) Depuis la Loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'ESS, une CAE est définie de la manière suivante : « Les coopératives d'activité et d'emploi ont pour objet principal l'appui à la création et au développement d'activités économiques par des entrepreneurs personnes physiques. Ces coopératives mettent en œuvre un accompagnement individualisé des personnes physiques et des services mutualisés. Les statuts de la coopérative déterminent les moyens mis en commun par elle à cet effet et les modalités de rémunération des personnes mentionnées au premier alinéa du présent article, dans des conditions prévues par décret en Conseil d'Etat. »

2) Nombre et localisation des CAE

L'inventaire réalisé en 2015 par la CG Scop dénombre **111 CAE en France** (100 sièges sociaux et 11 filiales spécialisées dans des métiers spécifiques tels que le bâtiment ou les services à la personne), auxquelles il convient d'ajouter 18 établissements secondaires irriguant les territoires dans une logique de proximité avec les entrepreneurs.

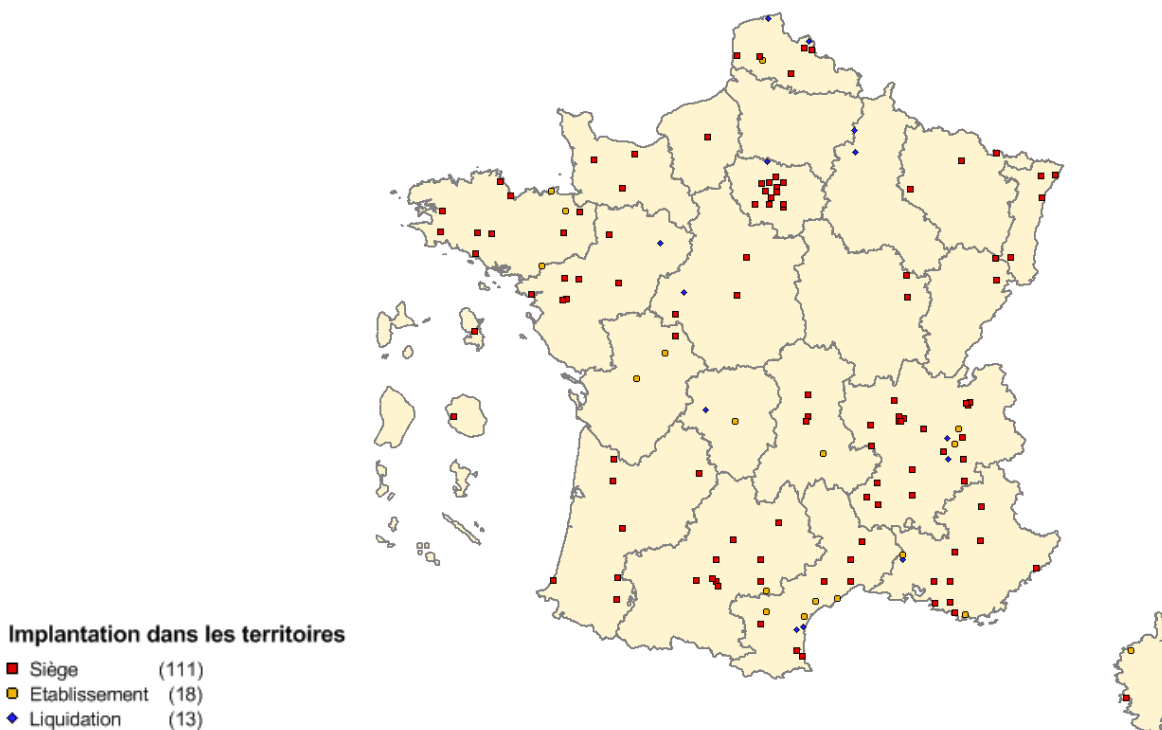
L'analyse de la répartition territoriale de ces CAE montre de fortes disparités dans la couverture du territoire français.

Ainsi, la concentration apparaît particulièrement forte dans les régions où les CAE se sont historiquement développées : Bretagne, Ile-de-France, Midi-Pyrénées, Rhône-Alpes..., ce qui tendrait à démontrer que les CAE y agissent davantage en termes de complémentarité que de concurrence.

A l'inverse, certains territoires apparaissent très faiblement dotés en nombre de CAE ; c'est particulièrement le cas des Régions Centre, Champagne-Ardenne et Picardie.

Cette situation pose bien évidemment la question des possibilités réelles d'accès des entrepreneurs à l'offre des CAE en fonction du lieu dans lequel ils résident et/ou ils souhaitent implanter leur activité.

Elle permet également de formuler une hypothèse selon laquelle la présence locale d'une CAE semble davantage liée aux déterminants de l'offre (un(des) porteur(s) de projet de création d'une CAE existe(nt)-il(s) localement) qu'à ceux de la demande (les entrepreneurs potentiellement intéressés par l'offre d'une CAE existant a priori partout sur le territoire national).

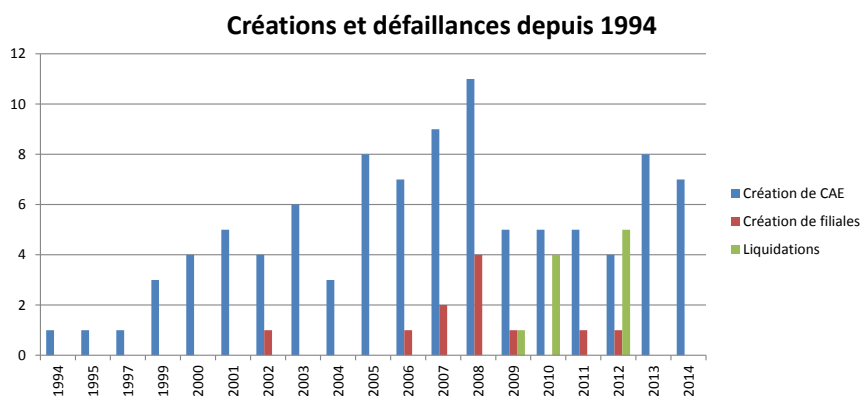


Source : inventaire CG Scop, 2015

3) Créations et disparitions

Une analyse rétrospective des créations de CAE sur les vingt dernières années permet d'identifier 4 grandes périodes :

- **entre 1994 et 1997** : un faible taux de création annuel (phase de « preuve du concept » au-delà des initiatives pionnières) ;
- **entre 1999 et 2008** : une dynamique soutenue de création avec un pic entre 2005 et 2008 et un maximum à 15 créations en 2008 (phase de développement, de reconnaissance et de spécialisation via la création des premières filiales-métiers) ;
- **entre 2008 et 2012** : une période de création plus faible avec 5 créations par an en moyenne : (phase de stagnation dans un contexte de concurrence du régime de l'auto-entrepreneur) ;
- **depuis 2013** : un regain des créations dans les mêmes proportions qu'entre 1999 et 2008.



Dans ce contexte d'ensemble, il semble intéressant d'observer plus en détail les 15 créations intervenues en 2013 et 2014, en soulignant notamment :

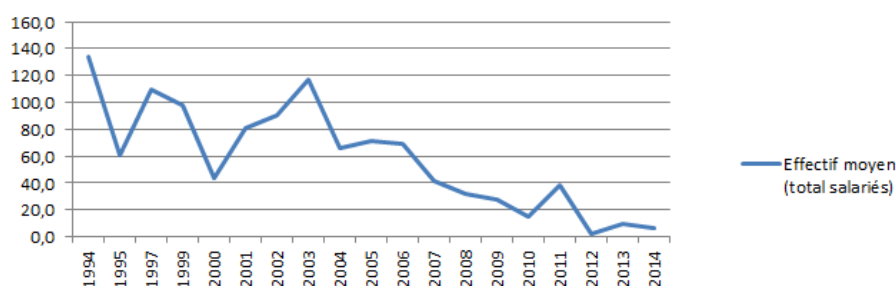
- l'importance des créations de CAE spécialisées dans le total (10 sur 15) ;
- le nombre significatif (5 sur 15) de nouvelles CAE construites par transformation ou prolongement de couveuses d'entreprises préexistantes.

Il convient également de souligner que si pendant une première période de 15 années, aucune disparition de CAE n'avait eu lieu, la période 2009-2012 est à l'inverse marquée par un nombre significatif de liquidations - 10 disparitions au total pour 8% des effectifs totaux de CAE en 2014 - sans qu'il ne soit possible ici d'en expliciter les causes.

Enfin, il est utile à ce stade de faire le lien entre année de création de la CAE et effectif salarié afin de montrer que, en moyenne, le nombre de salariés d'une CAE est fortement corrélé à son ancienneté, les premières années étant marquées par une montée en charge progressive de l'activité.

Pour autant, s'agissant des CAE créées entre 2005 et 2010, leur effectif moyen en nombre d'entrepreneurs semble en-deçà de la jauge habituellement atteinte après 4 à 9 ans de mise en œuvre du projet, sans qu'il soit possible à ce stade de formuler des hypothèses permettant de l'expliquer.

Effectif moyen selon l'année de création



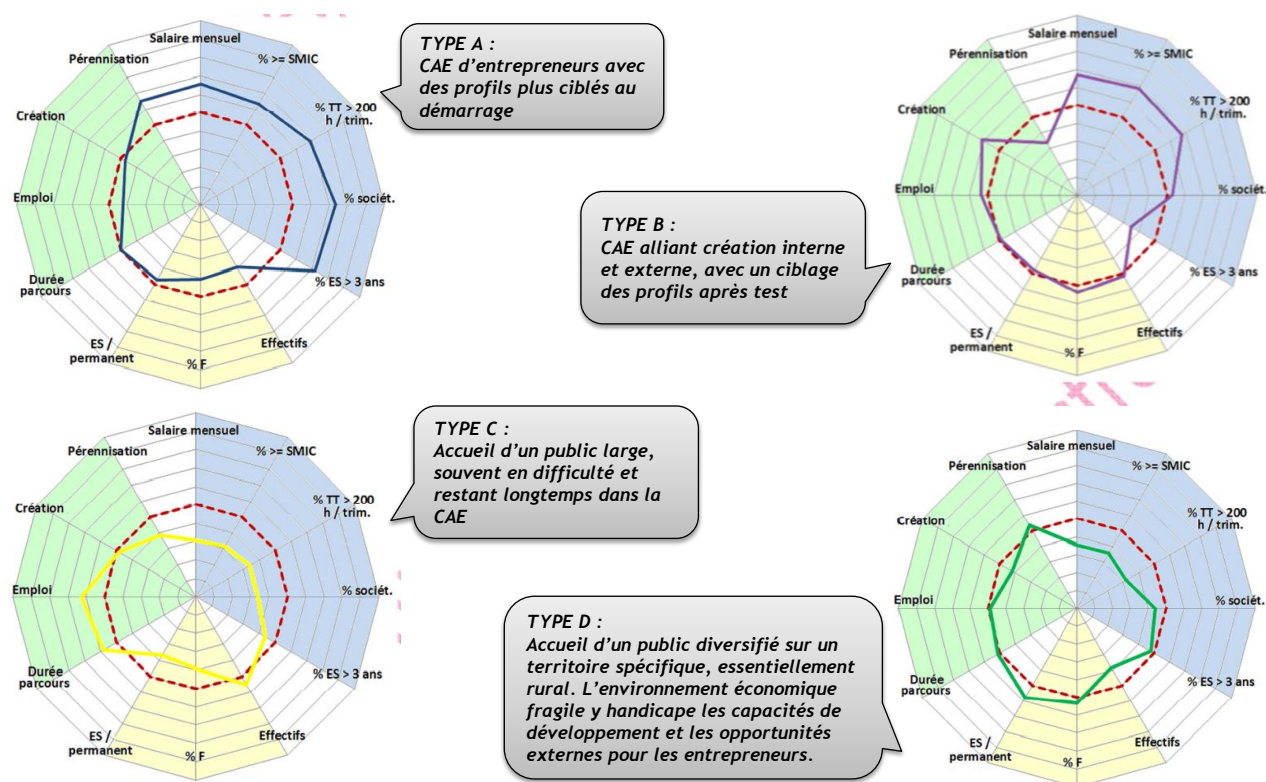
4) Chiffres-clefs et premier essai de typologie

L'enquête d'activité réalisée par la CG Scop permet de disposer d'une vision assez précise des données-clefs des CAE.

Sur cette base, une typologie des CAE a été formalisée par la CG SCop en croisant 3 types de données :

- L'ancienneté au sein de la CAE ;
- Le statut au sein de la CAE (CAPE-convention, entrepreneur salarié, sociétaire...) ;
- Le temps de travail et la rémunération.

Il en ressort **4 profils différents de CAE** :



Au-delà de la robustesse de ces modèles, que l'étude doit contribuer à réinterroger, une des questions-clefs au regard de la volonté politique fortement affirmée par nos commanditaires de faire

émerger des CAE économiquement et socialement responsables, concerne les rémunérations des entrepreneurs salariés.

En effet, si les valeurs moyennes sont aujourd’hui connues à l’échelle de l’ensemble de la population des entrepreneurs en CAE, quels que soient leur statut et leur ancienneté, un des enjeux de l’étude est d’identifier les éléments et variables pouvant expliquer les écarts de rémunérations observés et, plus largement, les mettre en perspective.

III. Éléments de positionnement et de fonctionnement des CAE

De manière générale, les 12 monographies réalisées visaient à interroger de manière qualitative différents éléments du positionnement et du fonctionnement des CAE observées, en particulier :

- l'historique de création, le projet d'entreprise de la CAE et sa gouvernance ;
- l'ancrage local et partenarial ;
- l'offre de service et la satisfaction des entrepreneurs ;
- le modèle économique de la structure.

Pour faciliter la compréhension du lecteur, le plan de cette troisième partie du rapport reprend ces différentes rubriques en insistant sur l'offre de service et le modèle économique qui sont au cœur de la commande qui nous a été faite.

En termes de contenu, nous reprenons ici les éléments d'analyse transversaux qui nous paraissent pertinents, les éléments spécifiques à telle ou telle CAE étant renvoyés en Annexe.

Par ailleurs, lorsque cela se révélait pertinent, nous avons fait le choix de mettre en perspective nos éléments d'analyse avec le verbatim recueilli dans le cadre des « focus-group » mais également avec certains éléments issus de l'enquête en ligne.

1) Finalités, projets de développement et gouvernance des CAE

1.1) Les finalités poursuivies

En dépit de nombreux éléments partagés, notamment un cadre de référence et d'exercice commun, les 12 CAE visitées n'ont pas exactement la même perception de leur rôle sociétal et territorial :

- 4 se pensent avant tout comme des projets d'entreprise aux mains de leurs fondateurs et de leurs sociétaires ;
- 5 se définissent à parité 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 au service du développement territorial.

Cette diversité, qui n'est pas en soi un problème mais plutôt une richesse, nous semble s'expliquer à la fois par les histoires singulières de chaque CAE et par les motivations initiales de ceux qui les ont créées mais aussi par le fait que, par construction, elles se trouvent à la croisée de différentes logiques d'intervention (citoyenne, privée, publique) et de différentes politiques publiques (entrepreneuriat, emploi, compétitivité, etc.) et, partant, peuvent agir dans un spectre potentiellement assez large.

Cette diversité se reflète dans la manière dont les dirigeants rencontrés définissent le but de leur CAE :

- « Accompagner des entrepreneurs dans leur création d'activité afin qu'ils puissent vivre de leur savoir-faire »
- « Développer l'autonomie des porteurs de projet et les accompagner vers l'emploi pérenne »
- « Construire un projet viable sur un parcours d'accompagnement de deux ans »
- « Devenir associé à deux ans grâce au bon développement de son activité »
- « Développer son activité en limitant la prise de risque »
- « Le développement d'activités économiques par la coopération, l'émancipation des personnes »

Elle pose toutefois la question de la lisibilité et de la bonne compréhension du projet par des acteurs extérieurs qui ne seraient pas suffisamment familiers des CAE et/ou auraient envie de les faire entrer dans les cases de dispositifs ou d'outils qu'ils connaissent et maîtrisent, notamment dans le champ de l'accompagnement à la création d'entreprise.

Au-delà des différences évoquées précédemment, l'ensemble des dirigeants que nous avons interrogés partageant aujourd'hui deux préoccupations majeures :

- **l'apport de la CAE aux entrepreneurs**, avec un fort souci d'amélioration continue de l'offre et des services leur permettant de développer leur activité économique et de « grandir » en tant qu'entrepreneur ;
- **les liens de la CAE avec les acteurs de leur territoire**, tant d'un point de vue stratégique pour gagner en visibilité et être réellement partie prenante des schémas et plans locaux de développement économique que d'un point de vue économique et financier pour faire face aux coûts d'accompagnement des entrepreneurs. Avec la loi NOTRe et la recomposition des compétences des collectivités territoriales qui en découle, tous ont conscience que cette question va encore prendre de l'importance à l'avenir.

De notre point de vue, le bon équilibre - délicat à trouver et à conserver dans le temps - entre les 2 piliers stratégiques que sont les entrepreneurs et le territoire est clef pour la pérennité d'une CAE.

En effet, et en caricaturant fortement les choses, celles qui penchent trop du côté entrepreneurial peinent à recruter largement auprès de la communauté locale de porteurs de projet et à mobiliser les collectivités territoriales et celles qui mettent trop fortement l'accent sur le développement territorial tendent à devenir des dispositifs d'accompagnement comme les autres et ont des difficultés à mobiliser des entrepreneurs dans le projet collectif.

1.2) Les projets et perspectives de développement

De manière générale, les dirigeants que nous avons rencontrés ont tous une envie de développement et une stratégie en la matière, aucun ne se satisfaisant de là où en est rendue leur CAE d'un point de vue quantitatif ou qualitatif, soit que des fragilités doivent être dépassées soit que leur offre mérite d'être déployée à plus grande échelle et/ou en direction d'autres publics d'entrepreneurs que ceux actuellement concernés.

Dans ce contexte d'ensemble, résolument tourné vers le développement, les stratégies comme les manœuvres stratégiques sont singulières d'une CAE à l'autre et adaptées à leur contexte, à leur positionnement et à leur culture.

Pour autant, tout en étant conscients des équilibres spécifiques à l'œuvre au sein de leur CAE, les dirigeants que nous avons rencontrés s'intéressent tous au levier qui consiste à accompagner les entrepreneurs salariés dans le développement de leur activité ; ce levier permettant à la CAE de développer ses ressources monétaires tout en faisant vivre son objet social.

Dans cette perspective, de nombreux projets ou pistes de développement sont envisagés ou déjà en cours de déploiement :

- mise en place d'actions visant au développement du chiffre d'affaires des entrepreneurs salariés via la structuration de filières métiers ;

- renforcement des outils permettant l'émergence d'offres de service construites par l'agencement des compétences de plusieurs entrepreneurs ;
- mutualisation de fonctions commerciales (veille sur les appels d'offre, démarches de prospection partagées, commercial à temps partagé, etc.) ;
- créations d'établissements spécialisés pour renforcer les moyens du développement ;
- etc.

Dans le même esprit, plusieurs CAE s'interrogent sur l'intégration de davantage d'entrepreneurs en capacité de développer rapidement leur activité économique, sans pour autant ne plus accueillir les entrepreneurs moins armés et ayant besoin de davantage de temps pour développer leur activité et en vivre mais en rééquilibrant leurs poids respectifs.

En parallèle de ce levier prioritaire de développement, les dirigeants rencontrés sont tous engagés dans la mobilisation de financements publics, permettant à la fois de faire face aux coûts de développement en tant que tels mais surtout de contribuer aux coûts d'intégration et d'accompagnement mécaniquement renforcés par le développement quantitatif espéré du nombre d'entrepreneurs salariés.

Comme nous le verrons dans l'analyse du modèle économique des CAE, cette stratégie à double détente, visant au premier chef le renforcement de l'activité des entrepreneurs salariés et, parallèlement, la mobilisation de ressources publiques complémentaires nous semble globalement pertinente, sous une triple réserve :

- que la stratégie de développement cible soit transparente et validée par ceux qu'elle concerne et qui la soutiennent par leurs financements, entrepreneurs salariés comme collectivités territoriales ;
- que les montants demandés aux pouvoirs publics soient compatibles avec leurs moyens d'action ;
- que les contreparties attendues du financement public renforcent bien le projet stratégique de la CAE et ne le dénaturent pas.

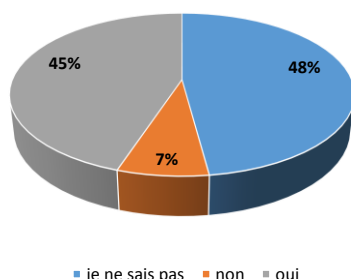
1.3) La gouvernance et le sociétariat

L'enquête en ligne réalisée auprès des entrepreneurs salariés a permis de révéler **les nombreux bénéfices que leur apporte le sociétariat**, avec par ordre d'importance dans les citations :

- une meilleure participation et, plus largement, une meilleure connaissance de la CAE et de son fonctionnement ;
- une nouvelle dynamique collective entre entrepreneurs ;
- le fait d'être co-propriétaire de son entreprise et de piloter son outil de travail ;
- le lien social ;
- de nouvelles opportunités de développer son activité ;
- plus marginalement, un revenu complémentaire via la rémunération du capital.

Malgré les valeurs ajoutées perçues par ceux qui sont aujourd'hui sociétaires, **une large part de ceux qui ne le sont pas encore reste incertaine sur son envie de le devenir** :

Souhaitez-vous devenir sociétaire ?
(833 réponses)



Plusieurs raisons nous semblent pouvoir expliquer cette situation.

D'abord, le fait que parmi les répondants, ceux qui en sont au démarrage de leur parcours sont sans doute davantage préoccupés par le décollage de leur activité que par la perspective de devenir sociétaire.

Ensuite, parce que les parcours d'évolution des entrepreneurs vers le sociétariat ne sont pas homogènes d'une CAE à l'autre et, surtout, pas toujours très lisibles.

Ainsi, et à titre d'illustration, si dans certaines CAE les entrepreneurs peuvent devenir sociétaires dès la phase de CAPE⁽³⁾, d'autres CAE ne donnent accès au sociétariat qu'aux entrepreneurs salariés depuis plus de deux ans.

Au-delà même des différentes règles d'accès au sociétariat, le rôle du sociétaire est également sensiblement différent d'une CAE à l'autre. Alors que certaines CAE font du sociétaire une sorte de « liant » social entre les entrepreneurs salariés, d'autres lui attribuent un vrai rôle d'associé et de décisionnaire.

Dans le même esprit si, pour certaines CAE, un porteur de projet qui s'implique trop dans la coopérative dans sa phase de démarrage d'activité constitue un élément d'alerte, d'autres CAE à l'inverse acceptent comme sociétaires des personnes peu ou pas actives économiquement, qu'elles soient anciennes dans la structure ou pas.

Or, si ces différentes règles du jeu ont chacune leur raison d'être, elles nous semblent avoir davantage été établies par les dirigeants de la CAE pour qu'elles leur correspondent plutôt qu'en réponse aux attentes et motivations des entrepreneurs salariés.

Dès lors, il n'est guère étonnant qu'un certain nombre d'entre eux ne s'y retrouvent pas ou soient en réflexion pour savoir s'ils rejoignent le cadre qui leur est proposé.

Plus largement, et le constat est ici plus préoccupant, il apparaît que dans la plupart des CAE visitées la participation réelle des sociétaires aux instances de la CAE, à l'exception des Assemblées générales, soit assez faible, témoignant en cela d'une implication limitée dans la gouvernance de la structure.

3) Le CAPE (Contrat d'appui au projet d'entreprise) est le premier contrat signé entre l'entrepreneur et la CAE au moment de son intégration.

A défaut d'explications définitives, les entretiens que nous avons pu conduire permettent de formuler des hypothèses concernant cet état de fait :

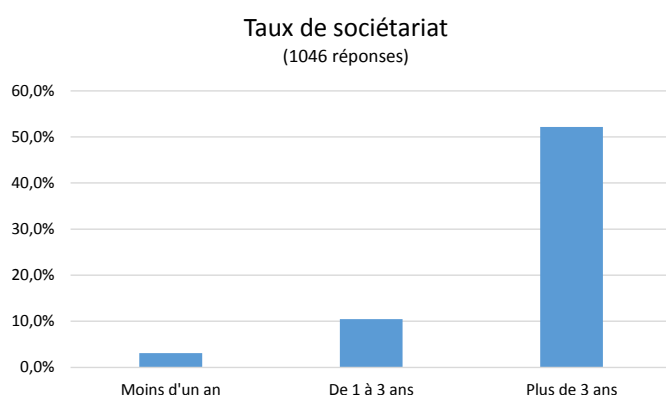
- un poids prépondérant des « fondateurs » dans le pilotage de « leur » structure qui, même quand ils ne le souhaitent pas, peut se révéler un peu « écrasant » pour les entrepreneurs salariés, surtout ceux qui sont arrivés récemment ;
- un décalage entre les préoccupations de l'équipe d'animation et celles des entrepreneurs salariés qui font que les sujets réellement communs ne sont pas nécessairement aussi nombreux que ce que les dirigeants de CAE pourraient souhaiter ;
- un nombre significatif d'entrepreneurs en phase de primo-développement et qui ne se sentent en conséquence pas nécessairement prêts à investir beaucoup de temps dans le sociétariat ;
- dans certains cas, un comportement relativement consumériste des entrepreneurs salariés...

Pour limiter ces écueils et donner envie aux entrepreneurs salariés de devenir sociétaires, l'ensemble des CAE visitées agissent de manière résolue, au travers de différentes actions, par exemple :

- mise en œuvre de formations sur le rôle des sociétaires dans une SCOP-SCIC ;
- mise en place d'un conseil de surveillance permettant de mieux formaliser et cadrer le rôle des sociétaires et d'organiser une répartition des pouvoirs entre opérationnel et contrôle ;
- création de commissions thématiques animées par des sociétaires pour travailler sur des sujets de fond ;
- mobilisation des compétences des entrepreneurs salariés pour assurer des fonctions d'accompagnement, permettant ainsi de dépasser les différences entre équipe d'animation et entrepreneurs salariés ;
- rétribution financière des entrepreneurs sociétaires s'impliquant opérationnellement dans l'animation du projet collectif...

Au final, si la situation apparaît aujourd'hui contrastée entre une très forte satisfaction de ceux qui sont sociétaires et un relatif attentisme de ceux qui ne le sont pas encore, le taux de sociétariat moyen à l'échelle des entrepreneurs ayant répondu à l'enquête en ligne est de 21%, toutes anciennetés confondues.

Surtout, **le taux de sociétariat augmente avec l'ancienneté et concerne après 3 années de présence plus d'un entrepreneur sur deux (52%),** avec une forte accélération au cours de la 3^{ème} année :



Dans ce contexte, il nous semble possible d'affirmer que, d'un point de vue strictement quantitatif, **l'accès au sociétariat est une solide réalité** dans la plupart des CAE en activité en France.

Pour autant, le **taux de sociétariat à 3 ans observé reste très en deçà des 100% désormais exigés au travers de la Loi sur l'ESS de juillet 2014 et, partant, constitue un défi majeur pour les CAE au cours des prochaines années.**

Au-delà des obligations nouvelles faites par la Loi, il nous semble essentiel de sécuriser, voire d'accélérer dans certains cas, le processus permettant d'accéder au sociétariat, afin d'une part d'être réellement en mesure de tenir la promesse qui est faite aux entrepreneurs de rejoindre et d'agir dans le cadre d'une « entreprise partagée » mais aussi de limiter la relative dépendance de certaines CAE aux personnes qui les ont fondées et les dirigent en organisant un transfert progressif du pouvoir et des responsabilités.

Eléments de verbatim concernant le sociétariat :

Un engagement dans la durée et une adhésion à des principes :

« Je souhaite m'associer car je suis bien dans la coopérative et j'aime ses principes bien que mon activité ne soit pas au RDV »

« Je bénéficie du collectif et souhaite m'associer pour apporter quelque chose en retour »

Un moyen de mieux comprendre le fonctionnement de la CAE et de prendre du recul sur son activité :

« Je comprends mieux comment fonctionne la coopérative depuis que je suis sociétaire, ce qui me permet de prendre du recul sur mon travail quotidien »

« C'est une pause dans la vie de tous les jours, cela permet de voir autre chose »

« J'ai la sensation de piloter un peu la barque, de participer au changement »

Une source de crédibilité :

« Le fait d'être associé renforce la crédibilité auprès du client »

« Le fait de mettre associé sur ma carte de visite permet de montrer au client que je suis solidement installé dans la coopérative »

« C'est une expérience valorisante, une belle ligne sur un CV »

Un moyen de prendre part à l'animation de la CAE :

« Cela m'a permis de m'intégrer puis de piloter la commission Business. Au final, les liens avec les entrepreneurs salariés se sont renforcés et ont eu un impact positif sur mon activité »

« Mon rôle de sociétaire a renforcé mon implication et m'a donné envie de monter un groupe métier que je pilote aujourd'hui ».

Un rôle de sociétaire qui peut être difficile à assumer à certains moments du parcours :

« Je n'arrive déjà pas à stabiliser mon activité et à gagner correctement ma vie, je ne suis pas du tout dans la logique de vouloir être sociétaire »

« C'est trop tôt pour moi, je suis encore en phase de test de mon activité »

Des ambiguïtés dans la répartition réelle des pouvoirs :

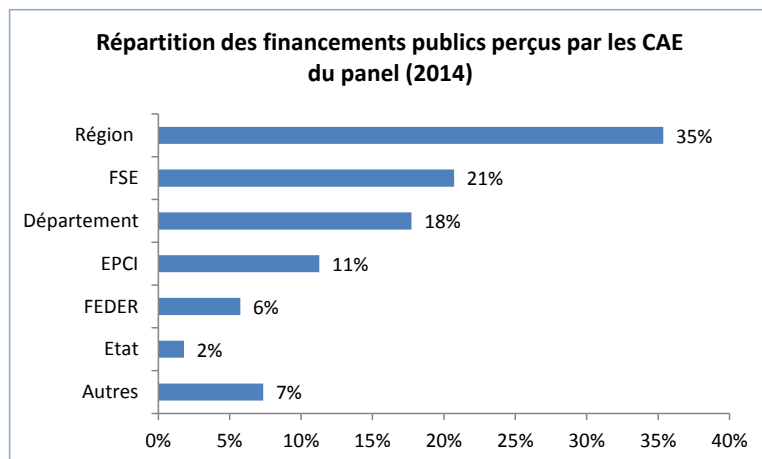
« On a souvent le sentiment que les décisions importantes ne se prennent pas dans les réunions d'associés mais plutôt entre les membres de l'équipe dirigeante »

« Il y a une vraie réflexion à mener pour répartir le pouvoir entre équipe dirigeante et entrepreneurs salariés au risque de favoriser le départ des plus chevronnés »

2) Ancrage territorial

Au-delà de la manière dont les dirigeants de CAE définissent leur rapport au territoire dans lequel ils agissent (voir supra « finalités de la CAE »), nous avons également souhaité questionner l'ancrage territorial des CAE à partir d'une analyse de la nature des financements publics qu'elles perçoivent ⁽⁴⁾.

En grandes masses, les 2,45M€ de financements publics reçus en 2014 par les 12 CAE de notre échantillon se répartissent de la façon suivante :



Une analyse plus détaillée permet d'identifier plusieurs risques ou limites :

- en dépit de l'apparente diversité des financeurs publics, les **Conseils régionaux**, sur leurs ressources propres mais aussi comme autorités de gestion régionales des fonds européens, sont de très loin les principaux financeurs des CAE avec un risque très élevé de plafonnement de leur contribution ⁽⁵⁾ ;
- pour les **Départements**, l'assiette du financement concerne soit l'accompagnement de bénéficiaires de minima sociaux 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 deuxième type de concours dans la durée ;
- malgré un fort ancrage local revendiqué par la plupart des CAE, la part des **EPCI** dans leur financement apparaît modeste, tout comme celle de l'**Etat**.

Au-delà des montants concernés, l'analyse des financements publics montre que, quels que soient leur positionnement et le rôle qu'elles entendent jouer sur leur territoire, **les CAE sont quasi-exclusivement financées dans le cadre des politiques de soutien à la création-reprise (= les Régions) et, plus marginalement, par celles en faveur de l'emploi-insertion (= les Départements).**

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.

Cette situation nous semble constituer à la fois une faiblesse du modèle actuel de ressources des CAE mais également une opportunité de diversification des ressources publiques pour l'avenir.

4) Ce point sera également analysé dans le cadre de la partie du rapport consacrée au modèle économique.

5) Voir encart sur l'avis des Conseils Régionaux à la page suivante.

L'avis des Conseils régionaux :

Dans la foulée des visites au sein des 12 CAE de notre échantillon, nous avons interrogé les représentants des Conseils régionaux concernés (Aquitaine, Franche-Comté, Ile-de-France, Languedoc-Roussillon, Midi-Pyrénées et Rhône-Alpes) afin de recueillir avis et perspectives concernant les CAE et le partenariat qui les unit à la collectivité locale.

Il en ressort plusieurs éléments.

Quatre des six Régions interrogées ont conçu un dispositif de financement spécifique aux CAE. Dans les deux autres Régions, les CAE sont financées au titre de la politique régionale en faveur de la création d'entreprise, au même titre que d'autres réseaux d'accompagnement.

Pour l'ensemble des 6 Régions interrogées, les CAE apparaissent en bonne place dans leur politique de soutien à la création d'entreprise et constituent un axe fort de l'intervention régionale.

Dans ce contexte, **les Régions interrogées sont globalement satisfaites de l'action des CAE**, et ce à plusieurs titres : accompagnement des créateurs, création d'emploi, développement de l'entrepreneuriat social et de l'esprit coopératif prioritairement.

Les réserves émises (par quatre Régions sur les six interrogées) **concernent essentiellement la faible lisibilité, d'une part des taux de pérennité des activités créées et, d'autre part, du contenu de l'accompagnement apporté.**

En outre, trois Régions interrogées ont le sentiment que certaines CAE de leur territoire fonctionnent trop sur le « flux » et ne « filtrent » pas assez à l'entrée, quitte à accueillir des porteurs de projet qui relèvent, de l'avis des Régions, d'autres dispositifs (services emploi ou accompagnement à la création individuelle).

En conséquence, ces trois régions expriment leurs doutes sur la capacité des CAE concernées à construire un modèle pérenne sans sélectionner davantage les projets à l'entrée.

Par ailleurs, **l'ensemble des Régions interrogées souligne le cadre de financement de plus en plus contraint dans lequel elles agissent.**

Cette situation apparaît d'autant plus critique que de nouveaux projets de CAE émergent et sollicitent un financement régional.

Or, plusieurs Régions se déclarent aujourd'hui dans l'impossibilité de répondre à de nouvelles demandes de financement, créant en conséquence un contexte de concurrence entre les CAE et/ou un abaissement continu de la dotation régionale moyenne par CAE, l'enveloppe disponible se répartissant dans un nombre croissant de projets.

Dans ce cadre général, les Régions interrogées sont demandeuses de redéfinir, en lien avec les CAE et leurs réseaux, un cadre de financement qui n'obère pas toute perspective de développement et n'oppose pas les CAE d'ores et déjà existantes avec celles qui pourraient voir le jour.

En complément de l'analyse de la relation des CAE aux collectivités territoriales, nous nous sommes également interrogés sur la place des CAE dans l'écosystème local d'accompagnement à l'émergence et au développement d'activités économiques.

En la matière, il nous semble que **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 vers d'autres dispositifs plus adaptés mais, souvent perçues comme concurrentes d'autres acteurs ou opérateurs, elles bénéficient d'une faible prescription de leur part.

Or, même si la prescription ne constitue pas le seul indicateur permettant d'apprécier la place des CAE dans le réseau partenarial local, il est tout de même intéressant d'observer que :

- le bouche-à-oreilles est de très loin le mode majoritaire d'identification de la CAE par des entrepreneurs en recherche de solutions (45% des répondants à notre enquête en ligne) ;
- l'ensemble des partenaires de l'accompagnement à la création (BGE, consulaires, couveuses...) ne représentent, en cumulé, que 10% de la prescription à l'échelle de notre échantillon de CAE.

Comment avez-vous eu connaissance de la CAE ?

(source : Survey monkey - 1 280 réponses)

	Nb	%
Bouche à oreille (amis, famille)	570	45%
Pôle Emploi	121	9%
Internet	100	8%
Réseau des SCOP	62	5%
Boutiques de gestion	51	4%
Consulaires (CCI, CMA)	46	4%
Média (presse, radio)	36	3%
Couveuse	23	2%
Espace de co-working	7	1%
Autre (veuillez préciser)	264	21%
TOTAL	1280	100%

Il nous semble que **4 principales raisons** peuvent expliquer cette faible prescription par les « pairs » :

- une assez vive concurrence entre les différentes solutions d'accompagnement au plan local ;
- une proposition de valeur des CAE très ambitieuse et, partant, moins lisible en comparaison de positionnements-métiers plus « normatifs » des autres acteurs ;
- un décalage dans les niveaux de formation et les motivations entre les publics que l'on retrouve dans les CAE et ceux qui font le lot des autres acteurs de l'aide à la création⁽⁶⁾, rendant le passage de l'un à l'autre peu fréquent ;
- une volonté des dirigeants de CAE de maîtriser leur recrutement d'entrepreneurs et de ne pas fonctionner comme un dispositif.

6) Voir à cet effet dans la 4^{ème} partie du rapport, les caractéristiques et les motivations des entrepreneurs en CAE.

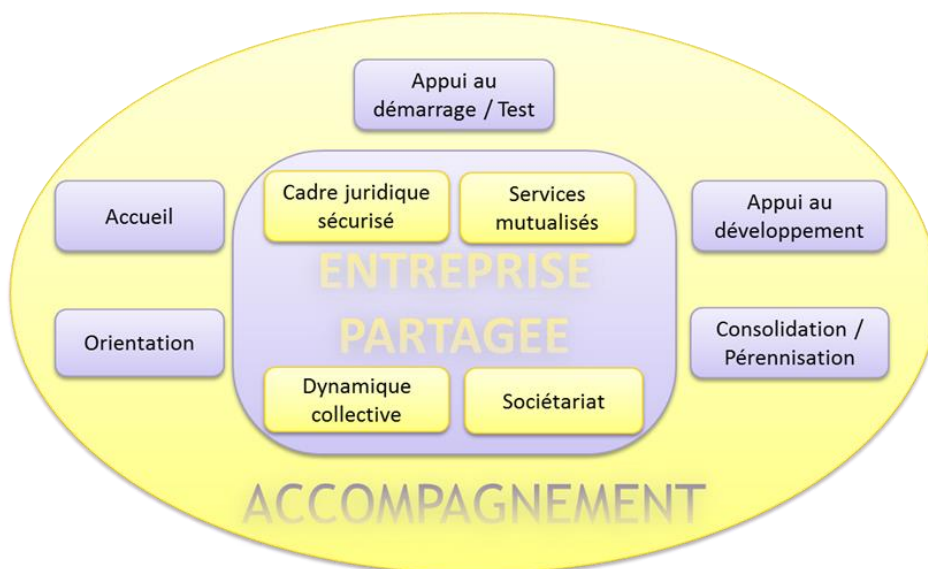
3) Offre de service

A partir des 12 monographies réalisées, nous avons cherché à identifier et analyser des éléments d'offre de service des CAE en croisant les éléments de positionnement et d'ambition exprimés par les dirigeants rencontrés avec l'avis et la perception des entrepreneurs salariés.

Pour plusieurs raisons qui se cumulent, cet exercice, qui consiste à raisonner à partir de la proposition de valeur faite aux bénéficiaires, doit être réalisé avec précaution dans le cadre des CAE :

- pour la plupart des dirigeants de CAE, la valeur ajoutée proposée est globale et il n'est en conséquence pas naturel - ni nécessairement souhaitable - pour eux de chercher à la décomposer plus finement ;
- parmi les valeurs ajoutées apportées aux entrepreneurs salariés, certaines sont revendiquées en tant que telles alors que d'autres sont perçues davantage comme des effets secondaires ou comme des externalités positives ;
- si la co-construction avec le bénéficiaire est la règle pour toute activité de service, c'est particulièrement le cas dans une CAE où l'entrepreneur salarié est l'auteur principal du développement de son activité économique ;
- enfin, l'entrepreneur salarié n'est pas seulement un porteur de projet qui nécessite d'être accompagné, c'est également un salarié d'une entreprise partagée et, partant, une partie prenante interne de la CAE, position assez différente de celle du bénéficiaire ou de l'utilisateur.

En tenant compte de ces différentes limites, nous avons identifié différentes briques qui, ensemble, nous semblent constituer l'offre de service d'une CAE en direction des entrepreneurs auxquels elle s'adresse :



Pour faciliter la lecture de cette partie du document, nous présenterons successivement ces différentes briques ⁽⁷⁾ :

- le cadre juridique proposé aux entrepreneurs salariés ;

7) Le sociétariat ayant été abordé précédemment et étant davantage de l'ordre d'une modalité de mise en œuvre du projet d'entreprise qu'un élément d'offre de service en tant que tel, nous ne l'aborderons pas dans cette partie.

- les services mutualisés ;
- l'appui à l'émergence de dynamiques collectives ;
- l'accompagnement de l'entrepreneur et de son activité.

3.1) Le cadre juridique

Sur le plan juridique, les CAE apportent aux entrepreneurs auxquels elles s'adressent :

- une personnalité morale leur permettant d'abriter leur activité et, partant, de facturer leurs prestations à des clients en toute légalité et sécurité ;
- une couverture assurancielle en matière de Responsabilité civile professionnelle ⁽⁸⁾ ;
- un contrat de travail qui, au-delà d'apporter une protection sociale en termes de prévoyance, de retraite et de chômage, permet de lier facilement facturation et rémunération.

De manière générale, il nous semble que **ce cadre juridique est insuffisamment mis en valeur** par les CAE que nous avons rencontrées alors même qu'il constitue à nos yeux un élément important de leur offre de service et, surtout, qu'il agit comme un produit d'appel puissant pour les entrepreneurs, comme ceux que nous avons interrogés nous l'ont confirmé.

Sans dresser ici une liste exhaustive de l'ensemble des avantages et valeurs ajoutées d'une CAE, il nous semble utile de dresser un tableau comparatif ⁽⁹⁾ de l'entrepreneuriat en CAE avec le régime social et fiscal de l'autoentreprise, le principal statut « concurrent » à la date de rédaction du présent rapport :

	En Coopérative d'Activités et d'Emploi	En auto entrepreneur
- comptabilité, tableaux de bord et suivi mensuels,	OUI	NON
- prise en compte des dépenses réelles de l'activité,	OUI	NON
- accompagnement au développement de l'activité pris en charge par des fonds publics.	OUI Personnalisé	OUI Limite du Nacre, si éligible.
- réseau d'entrepreneurs de la coopérative (partenariats, opportunités d'affaires, et aux actions collectives),	OUI	NON
- assurance RC Pro à moindre coût et en % du chiffre d'affaires,	OUI	NON
- prestations Union Sociale des SCOP (type comité d'entreprise),	OUI	NON
- accès à la formation professionnelle continue.	OUI	NON
- assurance accident du travail (donc indemnités journalières).	OUI	NON
- cumul du revenu avec l'indemnisation Pôle Emploi	OUI Salaire déduit	Forfait déduit d'1/3 de l'allocation chômage même s'il n'y a pas eu chiffre d'affaires

8) C'est un point clef qui explique pour une large part la création de CAE spécialisées dans des secteurs où les contraintes d'assurance et de garanties apparaissent spécifiques, comme le bâtiment par exemple.

9) Ce tableau comparatif a été établi par la CAE Port Parallèle.

Cette comparaison nous semble avoir particulièrement du sens dans un contexte où, à l'échelle des 12 CAE rencontrées, la mise en œuvre du régime de l'autoentreprise s'est dans un premier temps traduite par une baisse significative du nombre d'entrepreneurs entrant en CAE, témoignant en cela d'une réelle concurrence des statuts disponibles.

Dans ce contexte, il nous semble important de souligner **la forte sensibilité de l'offre des CAE à la survenue de nouveaux cadres ou statuts pour entreprendre** et, en creux, la nécessité de s'organiser pour peser sur les choix faits en la matière par le législateur.

Au-delà des comparaisons « point par point » des différents éléments constitutifs du cadre juridique proposé, il nous semble essentiel de rappeler que le principal atout de la CAE pour l'entrepreneur est sa flexibilité : le contrat (CAPE ou convention d'accompagnement, contrat de travail à temps plein ou partiel) s'adaptant en continu à la maturité et au rythme de progression du projet.

Cette flexibilité, rendue possible par la mutualisation des risques et par la solidarité entre les entrepreneurs, apporte **3 avantages déterminants** aux entrepreneurs concernés mais aussi aux territoires dans lesquels les CAE agissent :

- elle favorise les transitions professionnelles et le « changement d'état » en douceur, les éventuelles pénalités du passage d'un statut à un autre étant gommées ;
- elle supprime les effets de seuil liés au développement de l'activité ;
- elle permet une action dans le temps et gomme la césure que constitue dans la plupart des dispositifs d'appui à l'entrepreneuriat le moment de l'immatriculation ou de la déclaration d'activité.

Dans cet ensemble très positif, particulièrement bien adapté aux personnes qui ne souhaitent pas opposer logique entrepreneuriale et salariat, **un élément apparaît aujourd'hui⁽¹⁰⁾ particulièrement défavorable sur un plan économique aux entrepreneurs salariés des CAE**, notamment en comparaison du régime de l'autoentreprise : l'assujettissement à la TVA.

Dans un contexte où une réelle concurrence existe entre les différents statuts juridiques disponibles pour entreprendre⁽¹¹⁾, il nous semble déterminant pour les CAE qu'elles valorisent davantage leur cadre juridique d'exercice et agissent auprès des pouvoirs publics pour qu'il soit compétitif et attractif.

3.2) Les services mutualisés

L'analyse des services mutualisés mis en œuvre par les 12 CAE de notre échantillon fait apparaître un premier bloc de services venant directement dialoguer avec l'activité économique des entrepreneurs.

Ces services concernent la comptabilité et le « contrôle de gestion » et, plus largement, ce qui pourrait être défini comme des services administratifs partagés :

- adhésion aux assurances souscrites par la CAE (assurance responsabilité civile professionnelle, assurance accidents du travail) et gestion des événements y afférents ;
- gestion et saisie des notes de frais et des factures ;
- gestion de la comptabilité analytique de l'entrepreneur ;

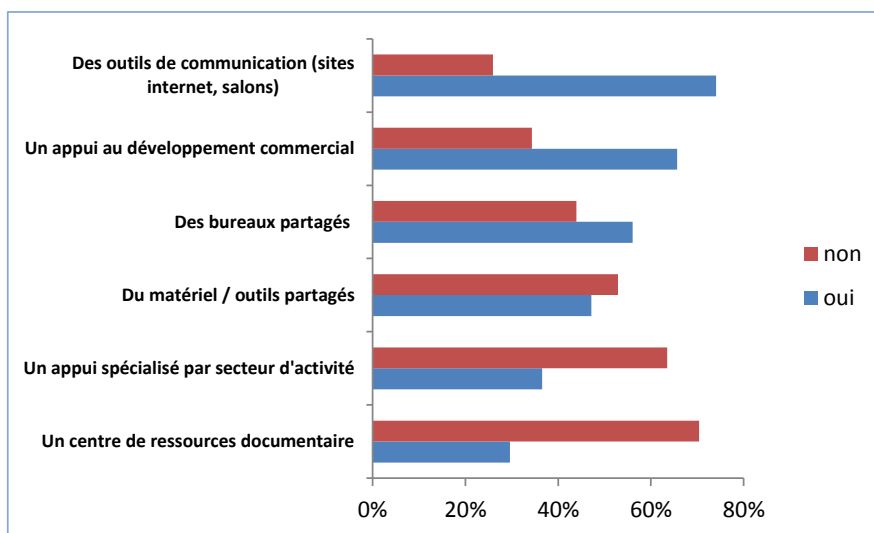
10) En l'état actuel des régimes fiscaux.

11) Sans nécessairement que cette concurrence ne soit voulue par le législateur.

- édition des fiches de paie, gestion et paiement des cotisations ;
- etc.

Dans ce contexte, la personne en charge de la comptabilité est un interlocuteur quotidien des entrepreneurs ; elle assure une fonction-clef de la CAE et est en conséquence au cœur du processus d'accompagnement qui sera décrit plus loin de manière plus approfondie.

Au-delà des « services-socle », présents dans toutes les CAE, l'enquête en ligne réalisée auprès de 1.200 entrepreneurs environ, permet d'identifier un très large portefeuille de services potentiellement proposés aux entrepreneurs :



Si l'appui à la communication ou l'appui au développement commercial concernent une large majorité d'entre eux et, partant, pourraient constituer un élément du socle de services mutualisés à l'avenir, d'autres sont plus singuliers, comme le Centre de ressources documentaire qui ne concerne que 25% des entrepreneurs ayant répondu.

Dans ce contexte, 3 principales questions nous semblent posées :

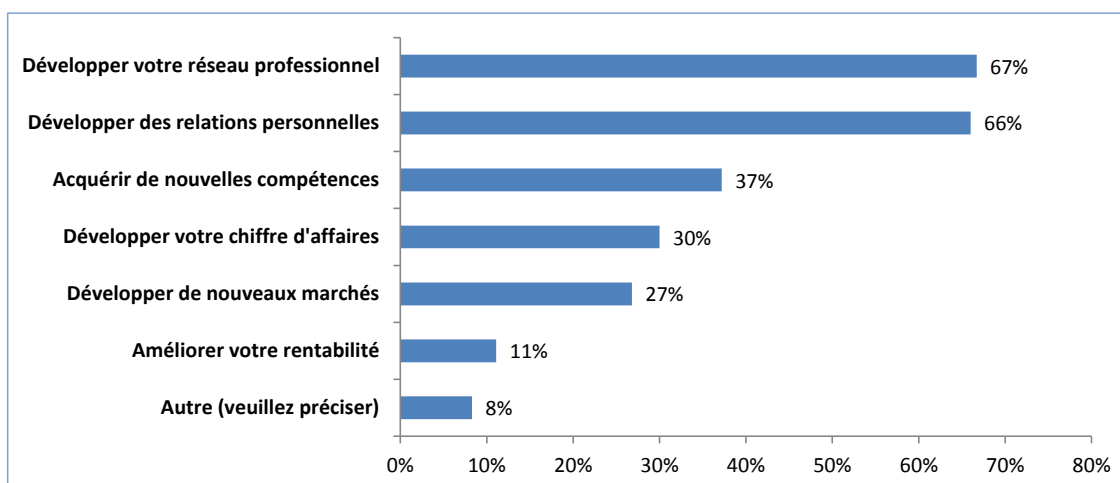
- quel est le bon périmètre pour l'offre-socle de services mutualisés et comment devrait-il évoluer dans le futur pour répondre aux problématiques des entrepreneurs ?
- est-ce que la mise en œuvre de services singuliers répond à des besoins des entrepreneurs mal couverts par ailleurs sur le territoire ou est-ce dans une logique de diversification des ressources monétaires de la CAE faute d'un modèle économique suffisamment pérenne ?
- comment améliorer la lisibilité de l'offre de services mutualisés, dans un contexte où les partenaires et financeurs que nous avons questionnés dans le cadre des monographies se sont révélés assez mal connaître la diversité des services apportés aux entrepreneurs par les CAE ?

3.3) L'appui aux dynamiques collectives

A l'échelle de notre échantillon de 12 CAE, nous avons pu observer 3 principales approches mises en œuvre par les équipes d'animation afin d'encourager les entrepreneurs à se rencontrer et à collaborer :

- **les ateliers / groupes thématiques**, qui peuvent prendre différentes formes :
 - o petits déjeuners thématiques des entrepreneurs chez Pollen : autour d'un thème technique et/ou d'une préoccupation partagée, il s'agit de favoriser le transfert de compétences et la coopération ;
 - o ateliers coopératifs chez Ozon : dans une logique de mentorat, échanges entre nouveaux entrepreneurs et plus anciens sur leurs parcours et leurs activités ;
 - o afterwork chez Kanopé : groupes d'échanges façon « club de créateurs » ;
- **les « groupes-métiers »** : ces groupes - qui concernent en particulier la communication, la formation, les services à la personne, le bâtiment, le jardinage, etc. - sont organisés par et pour les entrepreneurs et donnent lieu à des productions en commun :
 - o réalisation d'une plaquette commerciale partagée ;
 - o réponses communes à des appels d'offres ;
 - o mutualisation de moyens matériels ;
 - o actions de commercialisation collectives ;
 - o apports d'affaires et prescriptions croisées ;
- **les filiales spécialisées** : dans la plupart des cas observés, elles sont l'aboutissement d'un groupe-métier qui a réussi et permettent d'aller plus loin, notamment en mutualisant des agréments (organisme de formation ou services à la personne par exemple) et/ou des garanties (bâtiment par exemple) et en mettant en œuvre des plans de développement plus ambitieux.

En interrogeant les entrepreneurs sur leurs motivations à coopérer, on observe que c'est avant tout le développement d'un réseau, à la fois professionnel et personnel, qui constitue le principal moteur des entrepreneurs, le développement de l'activité venant en seconde position :



Cette réalité est sans doute à mettre en perspective avec l'analyse que font les entrepreneurs des freins à la coopération qui se concentrent exclusivement sur le développement d'affaires :

- 37% des répondants considèrent qu'il est difficile d'apprécier les compétences des autres entrepreneurs ;

- 26% éprouvent des difficultés à se répartir les tâches rendues nécessaires par le projet de développement porté en commun ;
- 15% considèrent que les problèmes de concurrence obèrent la possibilité de coopérer ;
- etc.

Dans ce contexte, il nous semble intéressant de souligner, à l'instar de ce que nous avons pu dire s'agissant du sociétariat, que **les dynamiques collectives au sein des CAE sont appréhendées de manière très contrastée par les entrepreneurs** auxquels elles s'adressent.

Ainsi, alors que 55% des entrepreneurs considèrent avoir développé des liens importants ou très importants avec d'autres entrepreneurs au sein de leur CAE, les 45% restant jugent les relations avec les autres entrepreneurs de la CAE faibles ou très faibles.

Cette situation nous amène à formuler l'hypothèse qu'au-delà de la qualité de l'offre proposée par l'équipe d'animation, les besoins de « collectif » sont variables d'un entrepreneur à l'autre et renvoient au moins pour partie à l'envie et à la capacité des entrepreneurs eux-mêmes à se saisir des opportunités qui leur sont offertes.

Dans ce contexte, ne se satisfaisant pas des dynamiques collectives aujourd'hui à l'œuvre et de leurs effets, les CAE que nous avons rencontrées cherchent des solutions pour mieux répondre aux besoins des entrepreneurs, notamment les plus avancés et les plus matures.

Dans cette perspective, plusieurs CAE rencontrées structurent des plans d'action ambitieux reposant peu ou prou sur 3 leviers complémentaires :

- une montée en compétences de chacun sur les dynamiques collectives :
 - o formation de l'équipe d'animation à la gestion de projets collectifs ;
 - o développement de fonctions commerciales partagées ;
 - o formalisation d'un parcours d'apprentissage du collectif et de la coopération pour les entrepreneurs ;
- la mise à disposition de nouvelles approches ou de nouveaux outils favorisant par construction la rencontre, les échanges et la coopération : tiers-lieux, espaces de co-working, lieux ou occasions de convivialité, etc. ;
- le renforcement des liens entre sociétariat et dynamique collective en mobilisant davantage les entrepreneurs sociétaires dans cette perspective.

3.4) L'accompagnement

De manière générale, le dispositif d'accompagnement constitue une brique essentielle de l'offre de service des CAE aux entrepreneurs.

Dans cette perspective, **l'accompagnement contribue activement à structurer et à rythmer les parcours de création et de développement des activités économiques des entrepreneurs.**

Il joue également **un rôle de liant entre les différentes composantes de l'offre de service** - le cadre d'exercice juridique, les services mutualisés, l'appui aux dynamiques collectives - et contribue à inscrire les dynamiques individuelles des entrepreneurs dans le cadre d'un projet d'entreprise partagée.

Ce rôle majeur joué par le dispositif d'accompagnement se traduit dans les 12 CAE que nous avons rencontrées par une structuration très aboutie des parcours qui comprennent toujours **4 étapes**

incontournables : une phase d'accueil, un appui au démarrage, une offre d'appui et de formation et un appui au développement.

a) L'accueil

Dans un contexte où le bouche-à-oreilles constitue la modalité principale de connaissance de la CAE par les entrepreneurs de son territoire, cette phase d'accueil est clef pour la CAE.

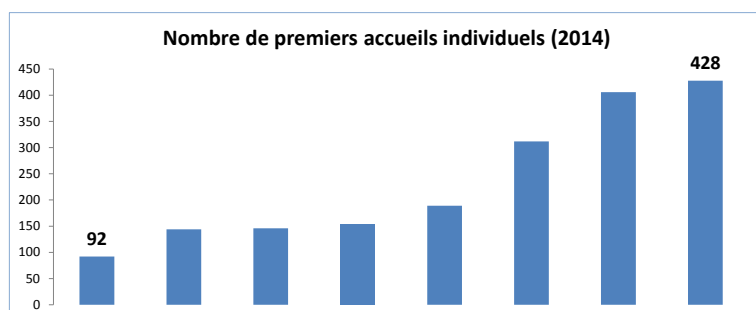
A l'échelle des 12 CAE visitées, elle est donc logiquement perçue comme essentielle par les dirigeants.

En termes de méthode, elle se met systématiquement en œuvre en deux temps :

- l'animation de réunions d'information collective d'une durée de deux heures en moyenne : elles permettent de présenter l'offre de la CAE à un grand nombre d'entrepreneurs et jouent un rôle de filtre, les porteurs de projet qui ne sont pas intéressés ou dont l'activité n'est pas compatible avec la CAE ⁽¹²⁾ n'allant pas plus loin ;
- l'organisation d'entretiens individuels pour les porteurs de projet dont l'intérêt pour la CAE a été confirmé lors de la réunion d'information collective.

Avec une moyenne de 46 réunions d'information collective par an à l'échelle de notre échantillon - soit peu ou prou, une par semaine - les moyens consacrés à ce premier niveau d'accueil apparaissent très significatifs.

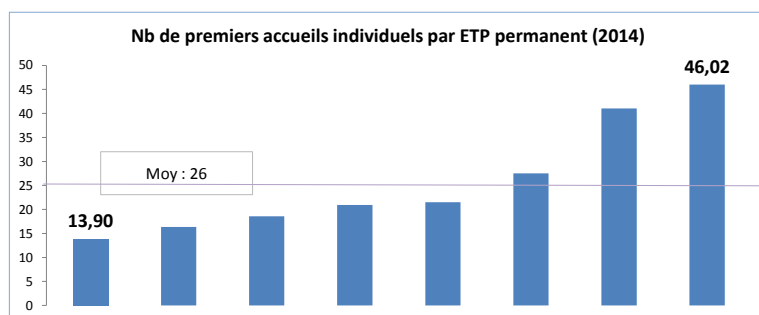
Si le nombre de personnes accueillies dans les réunions collectives n'est pas systématiquement comptabilisé par les CAE, le nombre d'entretiens individuels est suivi pour 8 d'entre elles et va du simple au quadruple :



L'importance des écarts observés s'explique d'une part par la taille de la structure (plus elle est importante, plus elle a tendance à recruter) mais aussi, et au moins autant, par son rythme de développement, son positionnement sur le territoire et, plus largement, sa capacité à attirer des entrepreneurs.

C'est dans ce contexte qu'il convient d'apprécier le rapport entre le nombre d'entretiens individuels et le nombre d'ETP de l'équipe d'animation qui s'établit dans un rapport de 1 à 3,5 environ.

12) Notamment pour des motifs assuranciers.



A l'aune des entretiens que nous avons pu conduire, avec les dirigeants des CAE et avec des entrepreneurs salariés, il nous semble que l'intensité de la phase d'accueil dépend de deux principaux éléments, susceptibles de se cumuler :

- des éléments propres au positionnement et à la vie de la CAE : ciblage plus ou moins large des entrepreneurs, besoin de renouveler les effectifs en raison des départs, ambition de développement... ;
- des éléments liés au territoire et aux acteurs qui y agissent : attractivité relative de la CAE, existence d'offres concurrentes, demandes de financeurs d'accueillir certains publics, qualité de la prescription hors bouche-à-oreilles...

Dans ce contexte, il nous semble que **deux principales questions** se posent :

- tout en conservant la maîtrise de ses décisions de recrutement de nouveaux entrepreneurs, comment associer et intéresser un réseau de prescripteurs adapté au positionnement revendiqué par la CAE ;
- tout en assurant un accueil généraliste des porteurs de projet, comment préciser et caractériser les cibles prioritairement visées, notamment à l'aune de ce que la CAE est en mesure de leur apporter pour faire progresser leur activité.

b) L'appui au démarrage

Si les CAE ne sont pas des outils de test stricto sensu, la phase d'appui au démarrage permet à l'entrepreneur et à la CAE de valider d'une part la faisabilité du projet et, d'autre part, de vérifier que la CAE est un bon vecteur pour son développement.

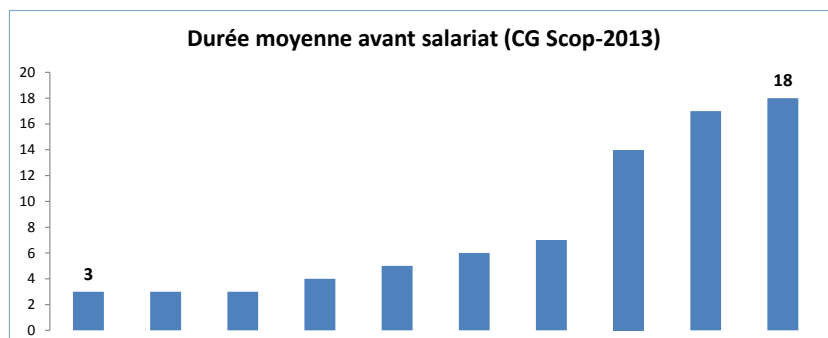
Si cette finalité apparaît partagée par les 12 CAE rencontrées, les pratiques diffèrent sensiblement de l'une à l'autre, notamment pour ce qui concerne le passage du CAPE ou de la convention d'accompagnement au salariat.

Ainsi, parmi les 12 CAE étudiées :

- 3 d'entre elles ne salarient les entrepreneurs qu'à partir du moment où ils sont en capacité de dégager un mi-temps de façon pérenne : pour ces CAE, la durée avant salariat est en moyenne de 12 mois ;
- 3 CAE salarient l'entrepreneur dès ses premières facturations. Pour ces CAE, la durée avant salariat est en moyenne de 4 mois ;
- 2 CAE salarient l'entrepreneur à partir d'un minimum de 20 heures d'activités prévisionnelles par mois, correspondant peu ou prou à un mi-temps et, partant, au seuil d'ouverture des droits à Pôle emploi ;
- 2 CAE salarient l'entrepreneur à partir d'un minimum de 10 heures d'activité mensuelle ;

- enfin, 2 CAE ne retiennent aucun seuil de manière fixe mais opèrent au cas par cas selon le projet et les besoins du porteur de projet.

Ces différences de fonctionnement se traduisent par un très fort étalement de la durée moyenne de présence de l'entrepreneur dans la CAE avant la signature de son premier contrat de travail, comme en témoignent les données de la CG Scop portant sur 10 des 12 CAE rencontrées :



A l'analyse, cette très forte diversité apparaît comme la combinatoire :

- du positionnement de la CAE qui choisit ou non de lier la signature d'un contrat de travail à l'existence d'une activité économique minimum ;
- de la situation des entrepreneurs, en particulier du potentiel de développement plus ou moins rapide de leur activité et de l'existence de revenus en dehors de l'activité qu'ils développent dans le cadre de la CAE (revenus du conjoint, revenus issus d'une autre activité, indemnités Pôle emploi, etc.).

Surtout, **l'ampleur de la diversité observée des pratiques pose à minima la question de la lisibilité de l'action des CAE sur cette phase** d'appui au démarrage, voire plaide pour ouvrir un chantier visant à une plus grande convergence des pratiques.

c) L'offre d'appui et de formation

L'offre d'appui et de formation des entrepreneurs apparaît particulièrement riche dans l'ensemble des CAE du panel.

Sans chercher ici à dresser un inventaire exhaustif des initiatives et approches qui constituent cette offre, nous avons identifié trois principales formes d'appui, pas nécessairement exclusives les unes des autres :

- des parcours « libres » où l'entrepreneur fait appel à l'offre mobilisable de formation et d'accompagnement selon ses besoins ;
- des parcours « négociés » entre l'entrepreneur et l'accompagnateur et se traduisant par une feuille de route et un calendrier prévisionnel de formation et de rendez-vous ;
- des parcours « obligatoires » avec des modules à suivre nécessairement pour valider sa progression.

3 exemples permettent d'illustrer cette richesse :

- Coopalpha propose ainsi 14 ateliers de formations, répertoriés dans un catalogue, avec la possibilité de suivre un atelier une fois par semaine sur des thématiques très diverses (positionnement, concurrence, communication, action commerciale etc.) ;

- Pollen a construit un catalogue de formations (réponse aux marchés publics, développement, calculer son juste prix, travailler à plusieurs, etc.) dans lequel les entrepreneurs peuvent puiser s'ils en ont besoin ;
- Coactions propose 2 sessions obligatoires (Session 1 : Louty, le guide de l'entrepreneur, le formalisme administratif, la démarche commerciale stratégique puis Session 2 un mois plus tard : le modèle économique, le plan d'action, la vie coopérative, le « chahutage »...) et des modules complémentaires facultatifs.

Dans toutes les CAE de notre échantillon, ces actions de formation sont complétées par des rendez-vous individuels qui permettent de faire des points d'étape réguliers et de rythmer la progression des entrepreneurs, voire dans certains cas d'envisager des solutions externes à la CAE quand celle-ci ne constitue pas ou plus la meilleure réponse pour l'entrepreneur.

Comme pour les sessions de formation ou les ateliers collectifs, les pratiques des CAE peuvent être sensiblement différentes en termes de temporalité des rendez-vous individuels : certaines préfèrent agir dans le cadre d'un calendrier défini à l'avance quand la plupart des CAE proposent des rendez-vous à la carte, au gré des besoins.

Au-delà des aspects de temporalité, le contenu des rendez-vous individuels est par construction fortement individualisé et permet, en fonction des besoins et des questionnements, de faire un point d'étape sur :

- le projet personnel en lien avec le projet entrepreneurial ;
- la mise en œuvre du plan d'affaires, souvent sur la base de tableaux de bord fournis par la CAE ;
- la rémunération, actuelle et potentielle ;
- les prévisions d'évolution du statut de l'entrepreneur, au sein de la CAE ou en dehors...

D'une manière plus générale, agissant dans le cadre d'un parcours à la fois très structuré et, partant très lisible, mais mis en œuvre de manière adaptée et individualisée aux projets de chacun, **les CAE nous semblent produire de la « demi-mesure », plus économe que le « sur-mesure » et plus féconde et responsabilisante que le « prêt-à-porter ».**

d) L'appui au développement

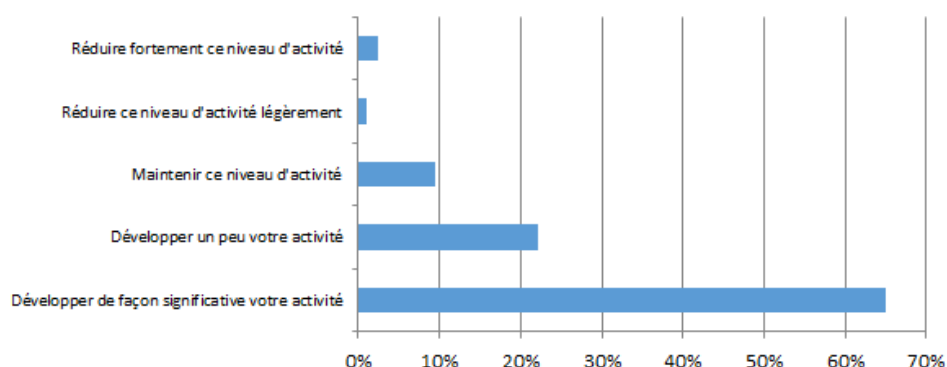
A l'échelle des 12 CAE de notre échantillon, **l'appui au développement reste majoritairement émergent et encore trop peu structuré en termes d'étapes et de contenus**, notamment en comparaison du haut niveau de structuration des premières étapes de l'accompagnement destinées aux entrepreneurs débutants ou en primo-développement.

Cette situation apparaît aujourd'hui comme une faiblesse des CAE :

- d'une part, parce que les entrepreneurs les plus matures sont clairement en attente d'un appui en la matière, beaucoup d'entre eux en faisant même une des conditions de leur présence durable au sein de la CAE ;
- d'autre part, parce que, quel que soit le niveau d'activité et de facturation actuels des entrepreneurs, plus des deux tiers d'entre eux souhaitent développer de façon significative leur activité et se déclarent insuffisamment armés pour y parvenir seuls :

Au regard de votre niveau d'activité actuelle, votre volonté et de :

(1 076 réponses)



Dans ce contexte, les dirigeants des CAE que nous avons rencontrés sont pour la plupart engagés dans la construction d'approches innovantes pour aider au développement de l'activité économique des entrepreneurs et, plus largement, dans la mise en œuvre d'un plan de progrès.

Ces plans de progrès diffèrent d'une CAE à l'autre mais mobilisent souvent **3 types de leviers** complémentaires :

- une meilleure cartographie des compétences disponibles dans la communauté des entrepreneurs agissant dans la CAE, éventuellement complétée par une démarche proactive de renforcement de compétences faisant défaut ;
- un renforcement des outils et des moyens visant à amplifier le développement commercial (commerciaux partagés, marques commerciales partagées, veille commune sur les appels d'offres, développement de réponses communes à des besoins ou des marchés, etc.) ;
- une montée en compétences des entrepreneurs dans la structuration de leurs démarches et projets collectifs.

e) Les étapes complémentaires au socle commun

Au-delà des étapes décrites précédemment, que l'on retrouve dans toutes les CAE que nous avons rencontrées, certaines d'entre elles nous ont semblé par ailleurs très actives et structurées pour accompagner « l'émergence » de projets (passer de l'idée au projet) et, à l'autre bout du spectre, accompagner la sortie des entrepreneurs de la CAE quand celle-ci n'apparaît pas comme la meilleure réponse.

S'agissant de **l'appui à l'émergence**, il peut prendre différentes formes, comme par exemple :

- un contrat d'objectifs signé entre le porteur de projet et la CAE qui détermine les préalables à l'entrée en CAE ou en convention d'accompagnement pour une période de test ;
- une succession de rendez-vous individuels (en moyenne trois) sur une période plus ou moins longue de formalisation du projet visant à décider de l'intégration ou non de l'entrepreneur dans une phase de test ;
- un séminaire de formation préalable à l'entrée en phase de test : 5 CAE sur 12 pratiquent ce type de formations qui durent en moyenne 3 à 4 jours et permet de préparer l'intégration de l'entrepreneur et de l'aider à définir son projet ;
- etc.

S'agissant de l'**accompagnement à la sortie**, il est encouragé par certains financeurs qui attendent formellement des CAE qu'elles contribuent à la création d'entreprises indépendantes.

Pour y parvenir, les CAE observées mobilisent différents moyens :

- des rendez-vous individuels plus fréquents ;
- des orientations ou des mises en relation avec des partenaires, notamment du champ de la formation ;
- des formations spécifiques, à l'instar de ce que met en œuvre Coopalpha par exemple.

Dans ce contexte, plusieurs questions-clefs se posent :

- jusqu'où les CAE doivent-elles aller dans l'appui à l'émergence de projets ?
- y-a-t-il un modèle économique permettant de financer l'émergence ?
- est-ce aux entrepreneurs salariés de prendre en charge les coûts d'accompagnement de porteurs de projet n'ayant pas vocation à s'épanouir durablement au sein de la CAE ?
- comment faire cohabiter harmonieusement des entrepreneurs ayant vocation à s'inscrire durablement au sein de la CAE avec d'autres ayant au contraire vocation à en sortir rapidement ?
- etc.

4) Modèle économique

Pour décrire et analyser le modèle économique d'une CAE, nous aborderons successivement :

- les principes généraux qui le sous-tendent ;
- les produits d'exploitation de la structure d'animation ;
- les charges d'exploitation de la structure d'animation ;
- les éléments de résultat ;
- les éléments de structuration financière.

4.1) Les principes généraux

De manière générale, les flux financiers d'une CAE sont nécessairement constitués de l'addition⁽¹³⁾ :

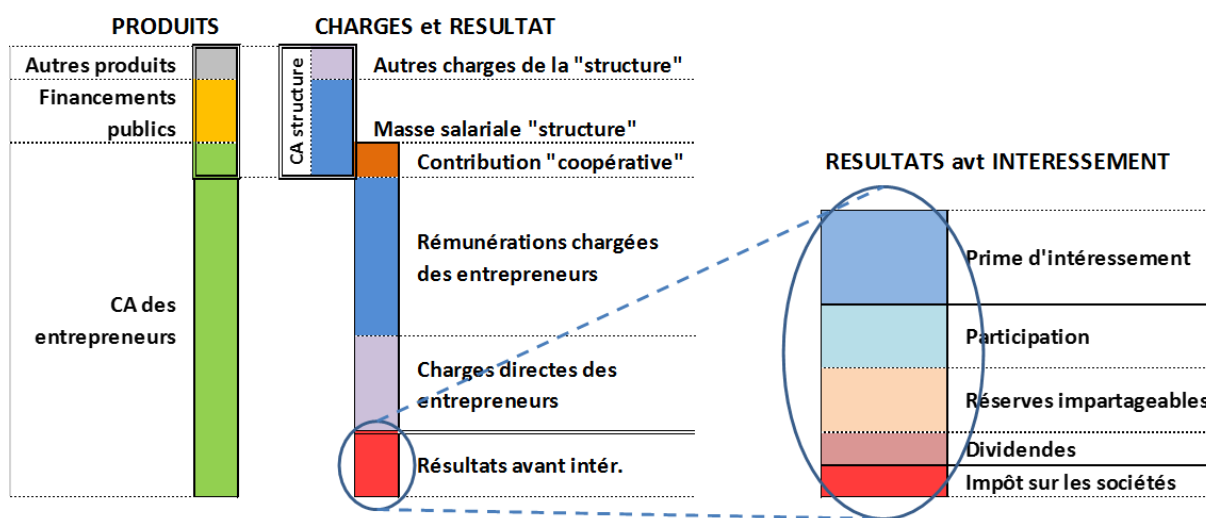
- des éléments liés à la structure d'appui aux entrepreneurs (= le compte « structure » dans le jargon des CAE) ;
- des produits et charges afférents à chaque entrepreneur, quel que soit son statut, salarié ou en convention d'accompagnement-CAPE.

Dans ce contexte, et afin de couvrir l'ensemble des charges auxquelles la CAE doit faire face, deux principales ressources sont systématiquement mobilisées par les CAE que nous avons rencontrées : la contribution forfaitaire des entrepreneurs au projet d'entreprise et aux services qu'ils perçoivent ET des financements publics.

13) Une comptabilité analytique détaillée est en conséquence mise en place par les CAE que nous avons rencontrées. Elle est constituée d'une section analytique pour chaque entrepreneur concerné et d'un compte « structure » qui reprend les éléments de la CAE hors activité des entrepreneurs.

Il s'agit en conséquence d'un **modèle économique hybride** qui croise deux logiques de financement :

- une logique d'usager-payeur avec des entrepreneurs qui paient tout ou partie des services dont ils bénéficient ;
- une logique de tiers-payant, les collectivités territoriales et les entrepreneurs eux-mêmes prenant à leur charge une partie des coûts d'accompagnement dont ils ne sont pas directement les bénéficiaires.



Les dimensions des différents pavés ne respectent pas les proportions réelles

CG Scop - mars 2015

Si ce mode de fonctionnement apparaît générique, le poids relatif des différents éléments constitutifs du modèle économique se révèle sensiblement différent d'une CAE à une autre, comme nous allons le détailler plus loin.

4.2) Les produits d'exploitation de la structure d'appui

Dans une CAE, 3 types de produits d'exploitation sont mobilisables par la structure d'appui :

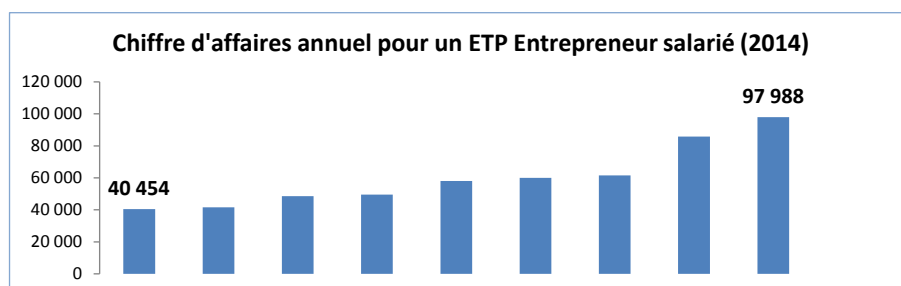
- la contribution coopérative versée par les entrepreneurs ;
- des financements publics ;
- des « autres » produits.

a) La contribution coopérative

Par construction, la contribution coopérative est corrélée à deux facteurs :

- le niveau d'activité économique des entrepreneurs (= l'assiette) ;
- les règles de contribution fixées par la CAE (= le taux).

A l'échelle des CAE que nous avons rencontrées⁽¹⁴⁾, **on observe d'importantes variations dans l'assiette sur laquelle la contribution coopérative est calculée :**



Cette forte hétérogénéité renvoie au potentiel économique des entrepreneurs agissant au sein de la CAE et, partant, au potentiel initial du projet et de celui-celle qui le porte d'une part et à la capacité de la CAE à le concrétiser et à le faire grandir d'autre part.

Le niveau de la contribution coopérative dépend également des règles de contribution retenues et mises en œuvre. Ainsi, à l'échelle des 12 CAE de notre panel :

- 1 CAE pratique une contribution coopérative à hauteur de 15% de la marge brute des entrepreneurs ;
- 3 CAE prélèvent 12% de la marge brute des entrepreneurs ;
- 1 CAE demande 12% de la marge brute plus une rétribution de 1%⁽¹⁵⁾ ;
- 1 CAE facture 11,5% de la marge brute des entrepreneurs ;
- 6 CAE - soit une sur deux - facturent 10% de la marge brute.

Par ailleurs, la moitié des CAE rencontrées a récemment mis en place une contribution « plancher » :

- 3 CAE pratiquent pour tous une contribution coopérative minimum de 50 € par mois ;
- 3 CAE pratiquent une contribution plancher pour les seuls associés (entre 1.600 € et 2.100 € annuels) ou pour les entrepreneurs salariés présents depuis plus de 2 ans (1.200 € annuels).

Dans le même esprit, plusieurs CAE pratiquent ou envisagent de mettre en place une contribution « plafond », selon des règles là-aussi assez hétérogènes, par exemple :

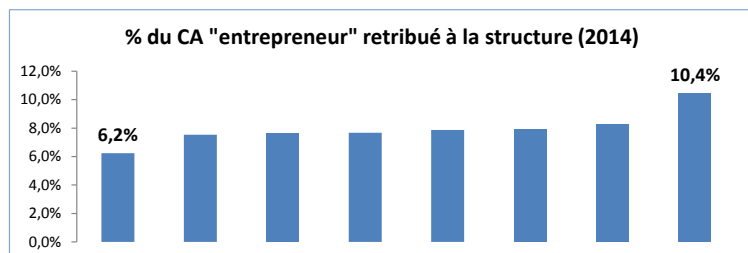
- à hauteur de 8% de la marge brute pour les sociétaires ;
- pour tous, à hauteur de 4.000 € à 6.500 € annuels ;
- de 4.600 € annuels pour les seuls associés ;
- de 3.000 € annuels pour les associés et de 4.000 € annuels pour les salariés ayant plus de deux années d'ancienneté ;
- etc.

Au final, ces différents critères, couplés à la réalité de l'activité facturée par les entrepreneurs, ont un fort impact sur la contribution réelle des entrepreneurs en proportion de leur chiffre d'affaires,

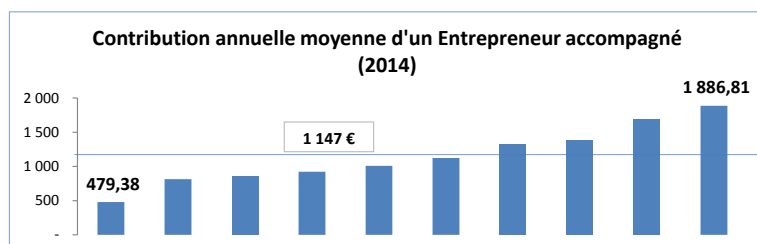
14) Nous disposons d'informations fiables pour 10 CAE sur les 12 que nous avons visitées.

15) A l'origine exceptionnelle pour faire face à des difficultés économiques de la structure, cette contribution est désormais pérenne ; elle est en revanche redistribuée aux entrepreneurs dès lors que le résultat net de la CAE est positif.

amenant en cela à relativiser le taux apparent de contribution :



En valeur monétaire à l'échelle de notre échantillon, les entrepreneurs contribuent à hauteur de 1.147 € annuels en moyenne, avec un plus bas à hauteur de 480 € et un plus haut à 1890 € :



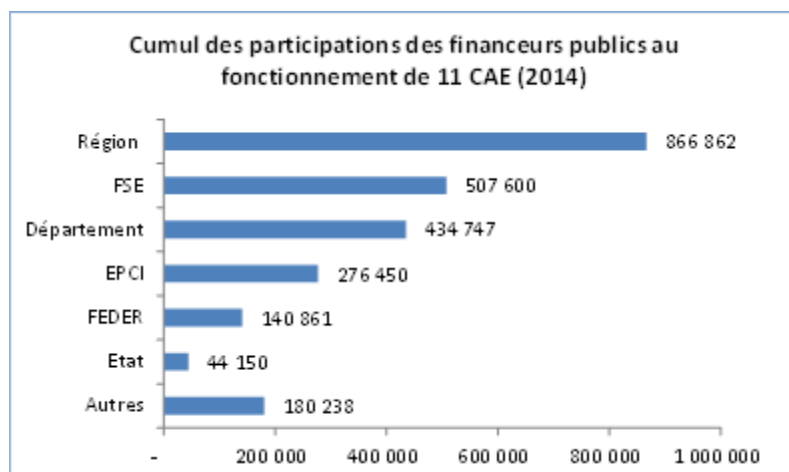
b) Les financements publics

Comme nous l'avons précédemment évoqué dans la partie du rapport consacré à l'ancrage local des CAE, celles-ci perçoivent toutes des financements publics de la part de collectivités territoriales qui soutiennent leur action.

En volume global, il s'agit à l'échelle de notre échantillon de 2,45 M€ pour l'année 2014.

Attribués par 7 types de financeurs publics différents⁽¹⁶⁾, ces financements sont très majoritairement le fait des Conseils régionaux qui soutiennent les CAE sur la base de leurs programmes d'action en propre mais aussi en tant qu'autorités de gestion des fonds européens (FSE et FEDER) dans une logique d'abondement et de co-financement.

16) Par type de financeur, les 2,45M€ s'établissent de la manière suivante :

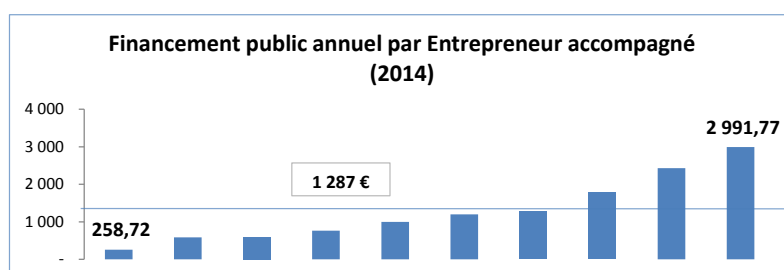


Les deuxièmes contributeurs par ordre d'importance sont ensuite les Conseils départementaux au titre de leurs politiques d'insertion - et, parfois, d'innovation sociale - puis, en troisième place, les EPCI dans le cadre de leur action en faveur du développement économique.

Pour chacun de ces niveaux, des risques spécifiques nous semblent aujourd'hui exister :

- pour les Conseils régionaux, un risque de plafonnement de leur intervention, singulièrement si le territoire se révèle dynamique en matière de création de nouvelles CAE et/ou de développement de celles existantes ;
- pour les Départements, une forte incertitude sur leur capacité à maintenir ce type de concours dans le nouveau contexte de la Loi NOTRe ;
- pour les EPCI, une difficulté à « changer de braquet » et à contribuer au-delà de leur niveau actuel, de l'ordre de 11% de l'ensemble des financements publics perçus par les CAE de notre échantillon.

Au-delà des volumes financiers globaux, **les contributions publiques rapportées au nombre d'entrepreneurs en parcours au sein des CAE de notre échantillon s'échelonnent dans un rapport de 1 à plus de 11, laissant en cela aux acteurs publics un pouvoir d'influence majeur sur le dimensionnement et la capacité d'action et d'accompagnement des CAE de leur territoire :**



Ainsi si, en moyenne, les financements publics sont peu ou prou de même ampleur que le niveau moyen de contribution coopérative apportée par les entrepreneurs (1.287€ versus 1.147€), on observe des CAE où la contribution publique est particulièrement marginale et d'autres pour lesquelles, elle apparaît très significative au regard du nombre d'entrepreneurs bénéficiaires.

Ces situations fortement contrastées ont nécessairement un impact sur le positionnement, les ambitions et le mode de fonctionnement des CAE concernées et, plus largement, sur leur équilibre économique.

c) Les autres produits

En mettant de côté les reprises et les transferts de charges - correspondant le plus souvent à des remboursements de dépenses de formation et/ou à des aides à l'emploi - les autres produits correspondent pour l'essentiel à des activités secondaires mises en œuvre par les CAE (prestations de formation, marché public de facilitateur de clauses sociales, location de bureaux...).

Si ces activités sont secondaires du point de vue de l'objet social principal des CAE, elles ne le sont pas du point économique puisqu'elles représentent en moyenne en 2014 31.000 € par structure de notre échantillon, soit en valeur, peu ou prou, les deux tiers du résultat net moyen de cette même année.

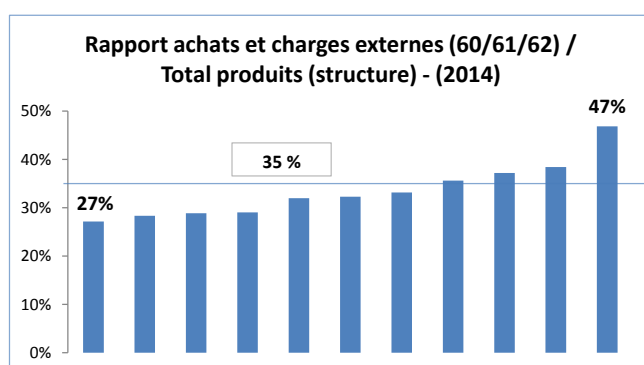
4.3) Les charges d'exploitation de la structure d'appui

Les charges de la structure d'appui sont constituées de :

- achats et charges externes ;
- frais de personnel ;
- autres charges.

a) Les achats et charges externes

Les postes « achats, charges externes, autres achats et charges externes » (comptes 60, 61 et 62) s'échelonnent de 27 à 47% du total des produits, avec une moyenne à 35% :



Ces charges sont principalement constituées :

- de charges locatives ;
- de charges administratives ;
- de charges d'assurance ;
- de dépenses de communication ;
- de frais de déplacement ;
- de cotisations (adhésion aux réseaux : UR Scop-CG Scop et CPE ou COPEA).

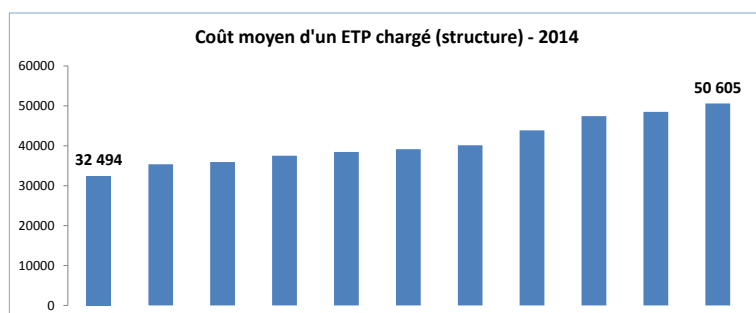
A l'analyse, **il ne nous semble pas y avoir de corrélation entre le poids relatif des achats et charges externes avec la profondeur de l'offre de services** aux entrepreneurs.

En revanche, les différences observées nous semblent davantage liées à la capacité qu'a la CAE de répartir les coûts, majoritairement fixes, de la structure d'appui sur un volume d'activité en cohérence avec les moyens dont elle dispose.

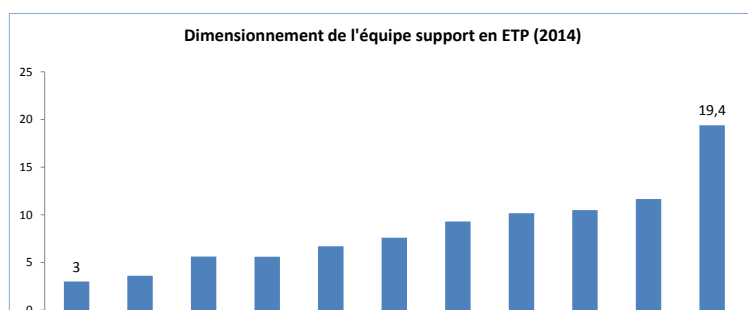
b) Les frais de personnel

En moyenne, la masse salariale représente 69% du total des produits, avec un plus bas à 54% et un plus haut à 80%.

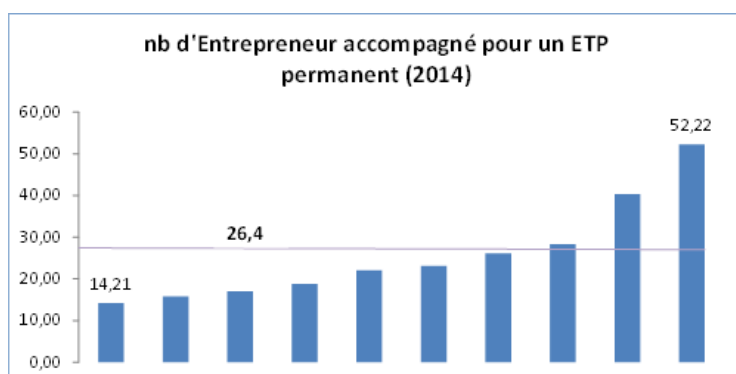
Cette hétérogénéité s'explique d'une part en raison d'un niveau moyen de rémunération des personnes composant l'équipe d'animation qui varie de manière sensible à l'échelle de notre panel :



Surtout, elle s'explique par la taille de l'équipe d'animation dont le dimensionnement s'étale de 1 à plus de 6 (avec une moyenne à hauteur de 8,5 ETP) :



En conséquence, le nombre d'entrepreneurs accompagnés par ETP d'animation varie lui aussi énormément d'une CAE à l'autre :



Comme pour les achats et charges externes, cette situation ne nous semble pas nécessairement la conséquence d'un choix fait par la CAE de dimensionner à telle ou telle hauteur le portefeuille moyen des équipes en charge de l'animation mais davantage la conséquence du système de contraintes dans lequel elle agit.

Zoom sur la constitution des équipes d'animation

On observe dans toutes les CAE du panel une équipe d'animation 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.

c) Les autres charges d'exploitation

Les autres charges sont très marginales dans le compte d'exploitation analytique de la structure.

Ainsi, la moyenne du postes « autres charges d'exploitation » vaut 2.500 € et n'appelle pas de commentaire particulier.

Par ailleurs, la valeur moyenne des dotations annuelles aux amortissements est de 3.200 € pour les CAE du panel, signe de la très faible détention de matériels et d'équipements amortissables.

Le seul poste significatif pour certaines CAE de notre échantillon concerne les dotations aux provisions.

En effet, plusieurs CAE utilisant le CAPE provisionnent le résultat des entrepreneurs en fin d'année. Dès lors, on retrouve des mouvements importants sur ce poste, en partie équilibré par des reprises de même ampleur.

4.4) L'équilibre économique

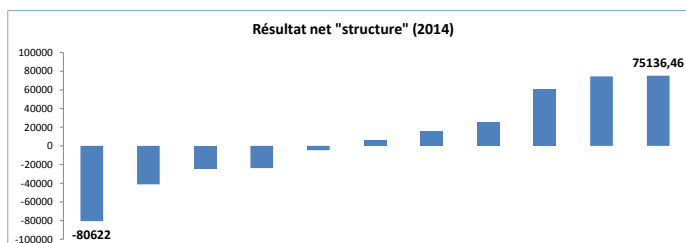
En termes d'équilibre économique, il nous semble essentiel de distinguer l'équilibre de la structure d'animation et celui de la personnalité morale dans son ensemble, c'est-à-dire intégrant l'activité (produits et charges) des entrepreneurs.

a) L'équilibre du compte « structure »

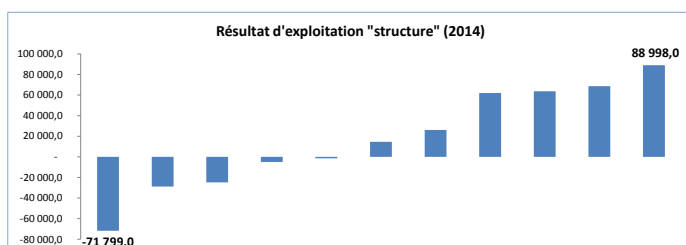
A l'échelle des 12 CAE que nous avons rencontrées, **l'équilibre économique de la structure d'animation, approché par son résultat d'exploitation et son résultat net, apparaît contrasté.**

Ainsi, les résultats nets de la structure d'appui observés pour l'année 2014 ressortent comme suit :

- ils sont largement bénéficiaires pour 3 CAE ;
- ils sont bénéficiaires pour 2 CAE ;
- ils sont à l'équilibre pour 2 CAE ;
- ils sont déficitaires pour 2 CAE ;
- ils sont largement déficitaires pour 2 CAE.



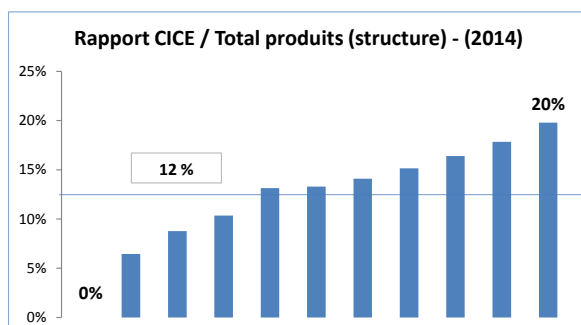
Dans un contexte où les produits et charges d'exploitation constituent les principaux flux financiers des structures d'animation, il est assez logique que les résultats d'exploitation se répartissent selon une distribution proche de celle des résultats nets.



Cette situation fortement contrastée appelle plusieurs commentaires.

En premier lieu, en dépit d'une gestion qui nous a semblé dans tous les cas très fine et très rigoureuse de la part des dirigeants, d'une rémunération limitée des équipes d'animation et des effets positifs et non négligeables du CICE⁽¹⁷⁾, **plusieurs CAE peinent à équilibrer les coûts de leur structure d'accompagnement ou les équilibrent tout juste** : à l'échelle du panel, c'est le cas de 7 CAE sur 11.

- 17) L'importance du CICE dans le modèle économique actuel des CAE est évidente puisqu'il représente en moyenne 12% du « total des produits » de la structure d'animation (6% au plus bas et 20% au plus haut + une CAE du panel qui, en 2014, n'a pas mobilisé le CICE). Cette situation pose évidemment la question de la soutenabilité du modèle économique avec un niveau de charges sociales qui serait moins favorable :



Pour les CAE les plus en fragilité, il nous semble que deux déséquilibres sont particulièrement complexes à résoudre car les leviers à actionner ne sont pas à la main de la CAE et/ou impacteraient fortement son positionnement vis-à-vis des entrepreneurs et des porteurs de projet :

- les CAE dont le niveau de financement public et la structure de charges apparaissent en ligne avec les moyennes observées mais avec une contribution moyenne par entrepreneur particulièrement faible ;
- les CAE qui perçoivent très peu de financement public et qui, malgré des contributions coopératives plus élevées que la moyenne, n'arrivent pas à couvrir les charges de leur compte structure.

A l'opposé, il convient de souligner que les 3 CAE qui présentent les résultats les plus fortement excédentaires sont celles qui perçoivent le plus de financement public par entrepreneur accompagné.

De notre point de vue, cette situation est potentiellement problématique pour plusieurs raisons :

- elle reflète davantage la volonté des acteurs publics de soutenir les CAE de leur territoire qu'un positionnement spécifique de la CAE et crée en conséquence une forte dépendance de la structure aux politiques publiques de ses partenaires ;
- elle risque de buter sur la capacité des pouvoirs publics, aujourd'hui massivement les Régions, à maintenir leurs concours en direction des CAE, voire de les accroître en cas de développement du volume d'activité des CAE ;
- elle pose la question de l'équilibre économique des CAE qui se positionnent avant tout dans une logique entrepreneuriale et cherchent en conséquence que la contribution coopérative constitue leur principale ressource monétaire.

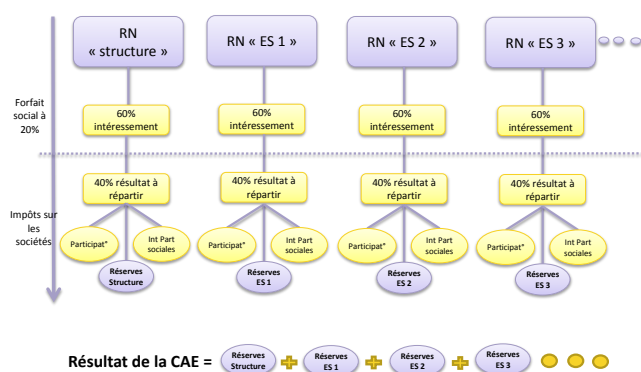
B) L'équilibre de la CAE dans son ensemble

Le résultat net consolidé d'une CAE dans son ensemble dépend à la fois de :

- la capacité de la structure d'appui (= le compte structure) à dégager un résultat économique sur son activité d'hébergement et d'accompagnement (voir supra) ;
- la capacité des entrepreneurs eux-mêmes à dégager du résultat, une partie de ce résultat remontant comptablement dans les comptes de la CAE via l'accord d'intéressement ⁽¹⁸⁾.

18) Le schéma ci-dessous explique ce mécanisme :

Impact de l'accord d'intéressement sur la constitution du résultat



Or, à l'analyse, on observe des différences dans le périmètre des accords d'intéressement :

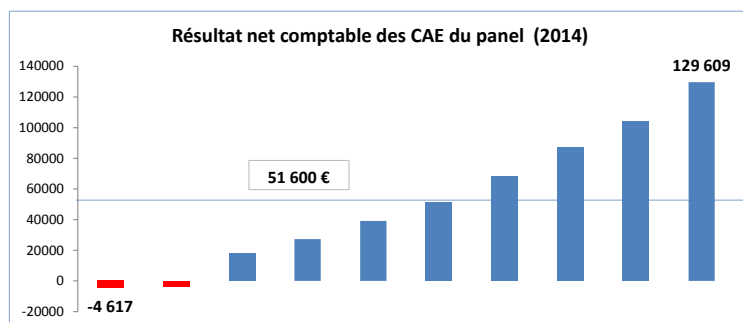
- une CAE de notre échantillon n'applique aucun accord d'intéressement ;
- une CAE dispose d'un accord d'intéressement pour les entrepreneurs salariés mais dont sont exclus les salariés de l'équipe d'animation ;
- la plupart des CAE disposent d'un accord d'intéressement qui s'applique à l'ensemble des salariés de la structure.

On observe également des pratiques différentes dans la mise en œuvre des accords :

- par exemple, dans la perspective d'encourager les entrepreneurs à recourir à l'intéressement, certaines CAE prennent en charge tout ou partie du forfait social y afférent ;
- plusieurs CAE considèrent que l'ensemble des réserves constituées par le biais de l'intéressement constituent un « pot commun » à l'échelle de la structure alors que d'autres CAE attribuent nominativement les réserves ainsi constituées à chaque entrepreneur salarié concerné pour lui donner davantage la possibilité d'investir et de se développer ;
- etc.

Quoi qu'il en soit, et malgré le renchérissement significatif du forfait social passé récemment de 8 à 20%, le mécanisme de l'intéressement reste largement pratiqué par les CAE de notre échantillon avec comme effet immédiat d'améliorer significativement le résultat net et de renforcer d'autant les fonds propres et la trésorerie.

Ainsi, si les résultats nets des comptes « structure » étaient souvent juste à l'équilibre, voire déficitaires, **les résultats nets comptables des CAE sont eux positifs pour 9 CAE sur 11**, avec une moyenne de 51.600€ en 2014 pour les 10 CAE nous ayant donné l'ensemble des informations nous permettant de procéder à ce calcul :



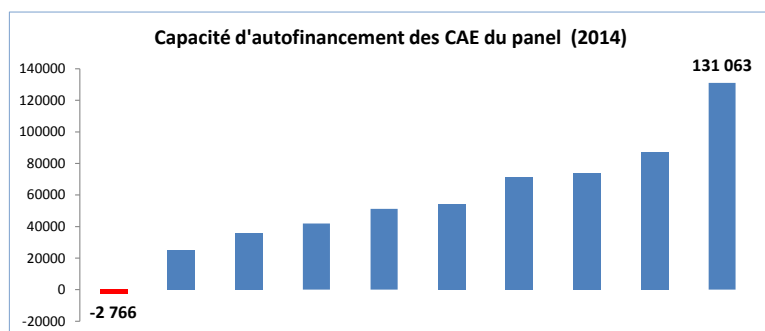
Cette situation en apparence positive doit cependant être nuancée dans la mesure où tout changement dans la réglementation applicable aux accords d'intéressement peut à tout moment rendre le mécanisme mis en place moins intéressant pour les entrepreneurs concernés et, ainsi, casser la dynamique de constitution des fonds propres mise en œuvre par les CAE.

Plus largement, **le bon équilibre économique observé témoigne avant tout d'une très bonne gestion de la part de dirigeants qui maîtrisent parfaitement les paramètres de leur modèle économique et savent naviguer dans un contexte relativement précaire où la capacité à dégager du résultat dépend au moins autant de variables externes (CICE, accord d'intéressement) que de la capacité de la CAE à dégager des ressources pérennes liées à son activité (contribution coopérative et financements publics).**

4.5) La structuration financière des CAE

Pour approcher la structuration financière des CAE, nous nous sommes intéressés à leur capacité d'autofinancement, à leur niveau de fonds propres et d'endettement et à leur trésorerie nette.

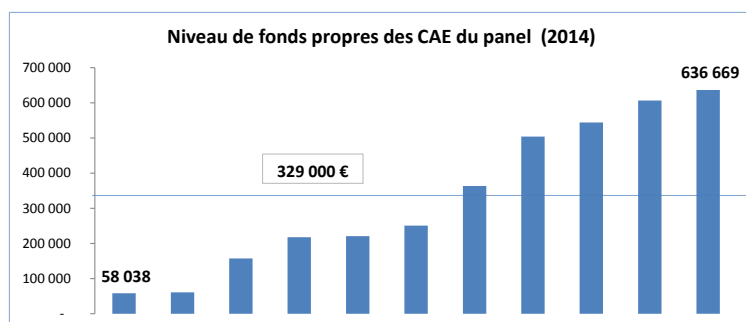
Ainsi, s'agissant de la capacité d'autofinancement des CAE, elle apparaît globalement positive, voire très positive pour la majeure partie des CAE de notre échantillon :



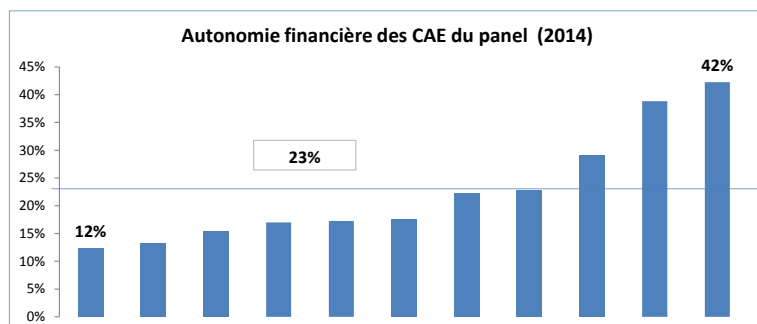
Dans un contexte où les dotations aux amortissements et aux provisions sont peu importantes, et en l'absence d'éléments exceptionnels significatifs, les niveaux de capacité d'autofinancement sont globalement calés sur les résultats nets comptables des CAE dont nous avons montré qu'ils étaient positifs pour 9 CAE sur 11 au sein de notre échantillon.

De manière générale, un tel niveau de capacité d'autofinancement permet d'envisager de mobiliser de la dette pour soutenir et financer le développement des CAE qui souhaiteraient recourir à ce levier de financement.

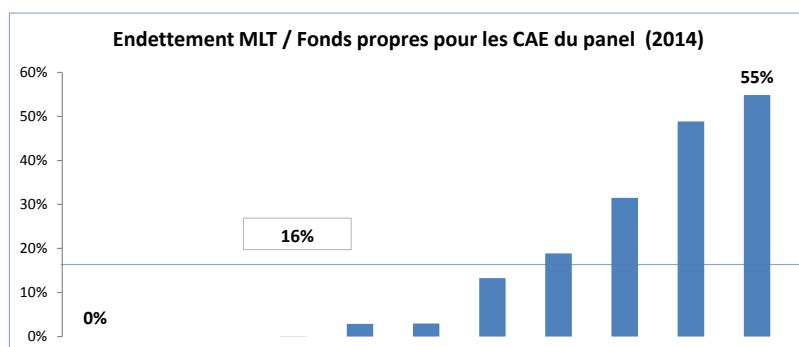
S'agissant des fonds propres, à l'exception de deux CAE pour lesquelles le niveau apparaît plus faible, le niveau moyen, à hauteur de 329K€, apparaît satisfaisant :



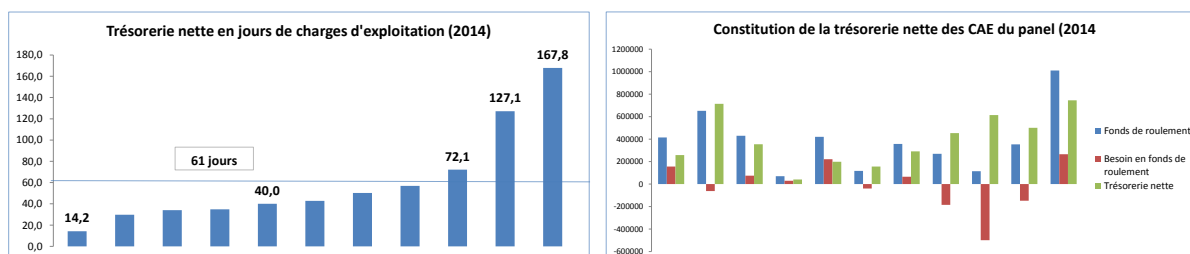
En mettant en perspective le niveau des fonds propres avec le total du bilan (23% en moyenne), on observe par ailleurs une bonne autonomie financière des CAE du panel :



Cette situation positive est à mettre en perspective avec le faible recours des CAE à l'endettement bancaire⁽¹⁹⁾ :



Au final, sous le double effet d'un fonds de roulement élevé et d'un besoin en fonds de roulement limité, **la trésorerie nette des CAE apparaît satisfaisante et représente en moyenne 61 jours de charges d'exploitation en 2014** :



Si ce niveau de trésorerie semble en première approche bien adapté au niveau d'activité actuel des CAE, il faut noter qu'une large part de cette trésorerie nette appartient en fait aux entrepreneurs et qu'il convient en conséquence de se prémunir d'un niveau de « turn-over » qui serait trop important.

19) Parmi les 3 CAE dont la dette bancaire est égale ou supérieure à 30%, deux d'entre elles ont connu par le passé des difficultés économiques importantes et ont dû mobiliser leurs banques pour passer le cap ; la troisième en revanche s'est endettée pour financer un projet de développement.

IV. Résultats obtenus et impacts des CAE

Après avoir décrit et analysé les éléments de positionnement et de fonctionnement des CAE en nous appuyant notamment sur les enseignements issus des 12 monographies que nous avons réalisées, nous nous sommes attachés à identifier les résultats et les impacts des CAE.

Dans cette perspective, nous nous sommes successivement intéressés :

- aux publics concernés et à leurs motivations ;
- aux parcours qu'ils réalisent et à leurs effets ;
- aux rémunérations perçues par les entrepreneurs ;
- à la satisfaction des entrepreneurs et à leurs attentes.

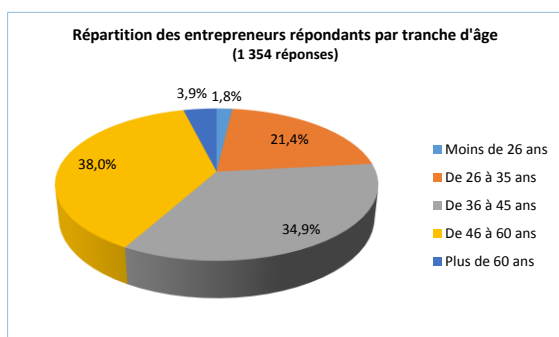
1) Les publics concernés et leurs motivations

1.1) Les publics accueillis en CAE

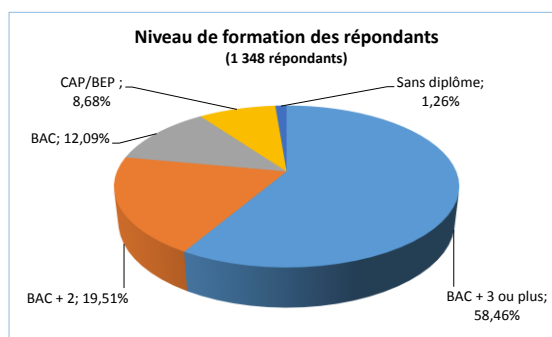
A partir de l'enquête en ligne, dont on estime qu'elle a permis de toucher de 15 à 20% de l'ensemble des entrepreneurs hébergés au sein d'une CAE en France, nous avons pu caractériser les publics accueillis et accompagnés.

Il en ressort trois éléments qui nous semblent majeurs :

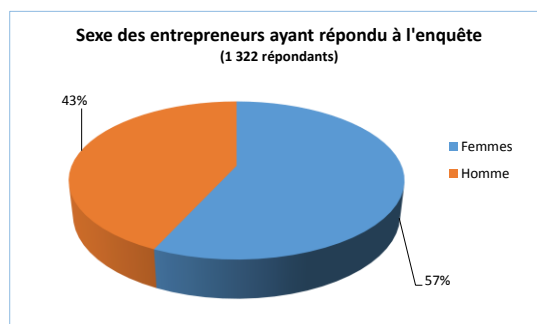
Une importante diversité des classes d'âge représentées :



Des niveaux de formation élevés (78% sont diplômés d'un Bac +2 au moins) :



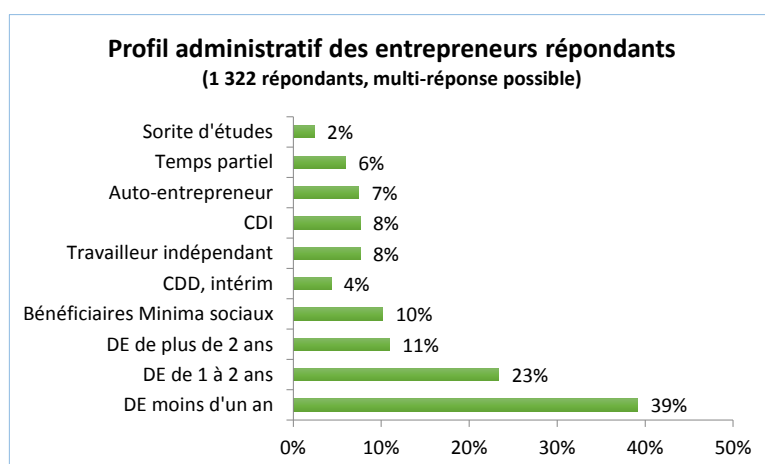
Une part prépondérante (57%) des femmes dans l'effectif⁽²⁰⁾ :



20) Alors que les femmes représentent seulement 40% des créations en France.

Par ailleurs, en observant la situation « administrative » des personnes en CAE, il nous semble que plusieurs points sont à souligner :

- la proportion très importante de demandeurs d'emploi (73%) et/ou de bénéficiaires de minima sociaux (10%) ;
- la proportion très importante (un tiers) et tout à fait atypique de personnes en activité, salariés comme indépendants ;
- la proportion significative (15%) de personnes exerçant déjà comme entrepreneur.

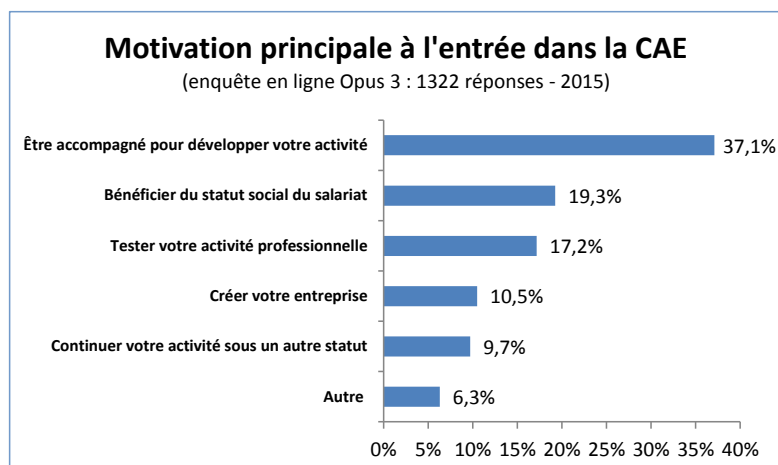


Ces éléments nous semblent clefs car ils témoignent d'un positionnement tout à fait singulier des CAE dans le paysage des acteurs de l'entrepreneuriat avec **deux points forts** à souligner :

- le fait de s'adresser aux « oubliés » de la plupart des autres dispositifs (les femmes, les personnes diplômées, les salariés, les personnes déjà en activité...) ;
- la réelle mixité sociale et générationnelle, voulue par les dirigeants de CAE et réellement à l'œuvre dans les faits.

1.2) Les motivations initiales

L'analyse des motivations des porteurs de projet au moment de leur entrée en CAE témoigne d'une forte diversité de leurs attentes qui concernent 5 grandes familles différentes :



Dans cet ensemble, **l'accompagnement constitue de très loin la principale motivation** à rejoindre une CAE.

Viennent ensuite, en deuxième et troisième position, le statut de salarié et la possibilité de tester l'activité envisagée.

En creux, la majorité des entrepreneurs n'ont pas pour objectif de créer une entreprise indépendante - ce qui n'est d'ailleurs pas non plus le but recherché par une CAE - mais davantage d'exercer leur activité et leurs compétences au sein d'un collectif d'entrepreneurs.

Ce dernier point nous semble corroboré par le fait que pour près de 10% des entrepreneurs ayant répondu, l'enjeu principal est de continuer à mettre en œuvre une activité économique déjà existante mais sous un autre statut que celui dans lequel ils exercent aujourd'hui, la CAE leur apparaissant comme une meilleure solution ou une solution plus complète ⁽²¹⁾.

Au-delà des motivations générales ayant amené des entrepreneurs à intégrer une CAE, nous avons cherché à mesurer les éléments auxquels ils accordaient de l'importance et de la valeur au moment de leur entrée dans la CAE.

Il en ressort que :

- pour 70% d'entre eux, la prise en charge par la CAE des aspects administratifs et comptables de leur activité était essentielle ;
- pour les deux tiers des répondants, les dynamiques collectives, le statut de salarié et les parcours d'accompagnement et de formation proposés, constituaient un élément déterminant ;
- pour un entrepreneur sur deux, le statut coopératif de la CAE était clef ;
- enfin, pour un gros tiers (36%), la possibilité d'exercer plusieurs activités en parallèle constituait une valeur ajoutée essentielle.

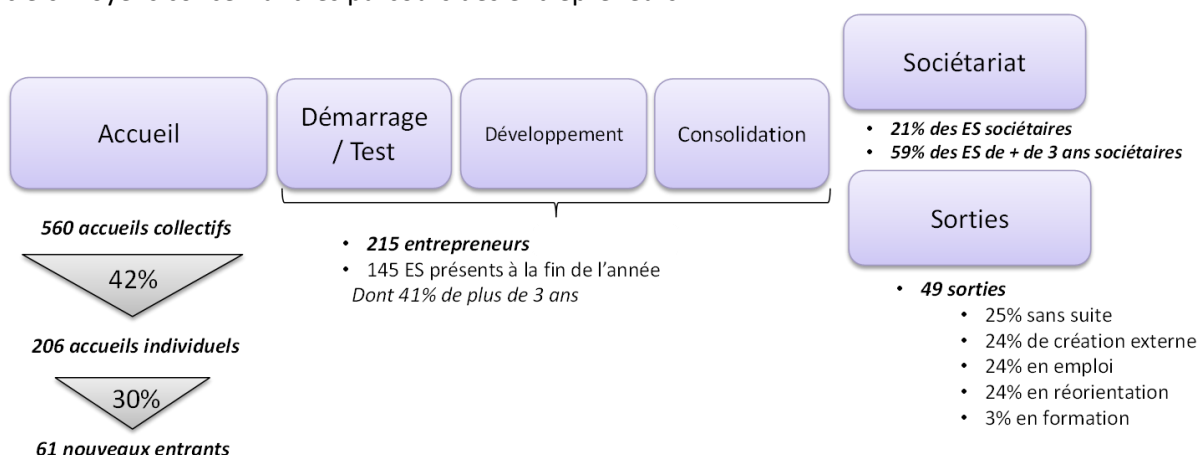
Au-delà des motivations déclarées par les entrepreneurs interrogés, les groupes qualitatifs que nous avons animés dans les 12 CAE de notre échantillon permettent d'aller plus loin et d'identifier **4 importantes plus-values sociétales** des CAE :

- elles 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 et sans opposer salariat et entrepreneuriat.

21) Une partie des réponses obtenues dans la catégorie « autres motivations » va également dans ce sens comme « pour éviter le RSI » ou « pour continuer de cotiser aux régimes salariés et éviter de changer de caisse sociale ».

2) Les parcours et les coûts y afférents

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



Sur la base de ces éléments, plusieurs commentaires peuvent être faits :

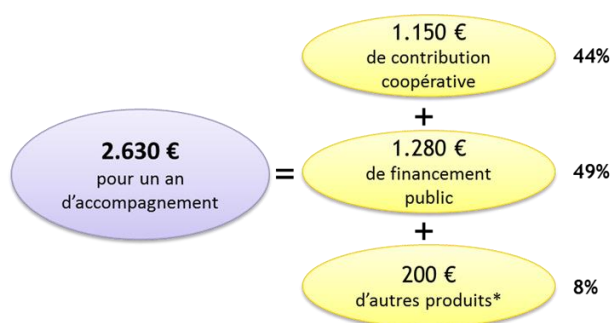
- via une démarche très structurée d'accueil, les CAE assument un important effort d'information des éventuels candidats à l'entrée, notamment via de nombreuses réunions collectives (46 par an) et un nombre considérable d'entretiens individuels (206) : cet effort d'intégration est à mettre en perspective avec le fait que le bouche-à-oreilles constitue aujourd'hui la principale voie d'entrée dans une CAE pour un entrepreneur ;
- le portefeuille d'entrepreneurs salariés à un moment T au sein d'une CAE est important (215 personnes) et en croissance sensible au cours des dernières années, renforçant le besoin d'intégration de nouveaux candidats ;
- 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⁽²²⁾ ;
- le flux d'entrées-sorties (61 nouveaux entrants et 49 sorties en moyenne annuelle) est très significatif par rapport au nombre d'entrepreneurs accompagnés par la CAE (215 personnes présentes dans l'année) et exige de la part des équipes d'animation une solide organisation et réactivité pour y faire face ;
- le taux de sociétariat à 3 ans est de 59%⁽²³⁾ : même s'il demeure en deçà de l'objectif de 100% désormais fixé par la Loi, il nous semble malgré tout significatif et montre que l'accès au sociétariat est une réalité pour une majorité d'entrepreneurs présents durablement dans la CAE ;
- enfin, pour les personnes ayant quitté la CAE, l'importance des sorties pour création (24%) et des sorties pour emploi-formation (27%) notamment prouve que sortie n'est pas synonyme d'échec mais au contraire peut constituer une évolution positive du point de vue de la situation professionnelle et de l'acquisition de compétences des personnes concernées.

22) Nous étudierons plus loin si ces activités permettent aux entrepreneurs de dégager un niveau de rémunération satisfaisant.

23) Contre 52% observés dans le cadre de l'enquête en ligne, les sociétaires ayant en proportion moins souvent répondu à l'enquête que ce qu'ils représentent dans les CAE.

En croisant les éléments économiques avec les éléments relatifs aux entrepreneurs et à leurs parcours, nous avons cherché à identifier le coût d'un parcours-type.

A l'échelle des 12 CAE observées, **le coût moyen d'un parcours sur une durée d'une année est de 2.630 € par entrepreneur :**



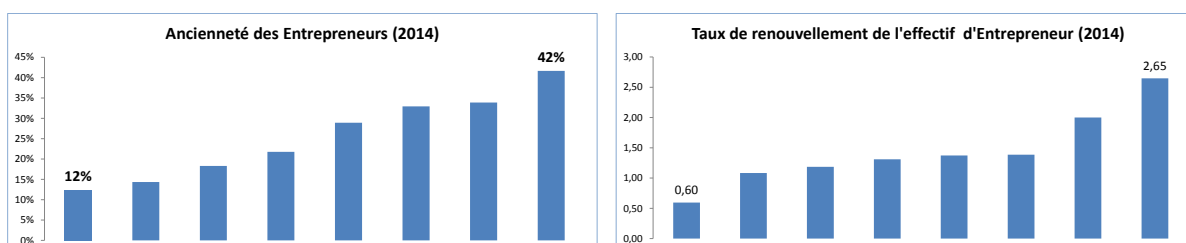
*Les autres produits correspondent à des transferts de charges pour 25%, des reprises pour 30%, des prestations de services pour 15%, des prestations diverses (formation principalement) pour 30%.

Comme cela a été détaillé plus haut dans la partie relative au modèle économique, ce coût, est en moyenne, couvert pour moitié par des ressources publiques et pour l'autre moitié par des ressources privées, dont une très large part (44% de l'ensemble des coûts) issue de la contribution des entrepreneurs eux-mêmes.

Plus largement, 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 rapport coûts-bénéfices apparaît très favorable aux pouvoirs publics, à hauteur de 8.000€ en moyenne par entrepreneur, hors IRPP (en plus) et indemnités Pôle emploi (en moins) éventuels.**

Si ces données ont l'intérêt de fixer des ordres de grandeur, nous attirons cependant l'attention du lecteur sur le fait que les valeurs mentionnées ici ne reflètent que des moyennes ; la diversité des parcours réels et les nombreuses singularités constatées au sein des CAE comme de leur environnement partenarial, nécessitent une grande prudence dans toute tentative d'extrapolation de ces données.

Pour illustrer ce besoin de prudence, nous présentons deux indicateurs (le taux de renouvellement de l'effectif et l'ancienneté des entrepreneurs) ayant chacun un fort impact sur les coûts et les ressources des CAE et pour lesquels les valeurs observées se révèlent très différentes d'une CAE à l'autre :



3) Les temps de travail et la rémunération des entrepreneurs

Au-delà de la pérennité des activités économiques développées au sein des CAE, nous nous sommes intéressés au temps de travail des entrepreneurs et à la rémunération qu'ils perçoivent au titre de l'activité économique qu'ils développent.

C'est une question cruciale pour nos commanditaires qui se sont engagés, ensemble comme séparément dans le cadre de leurs prérogatives respectives, dans des démarches visant le développement de CAE économiquement et socialement responsables.

C'est également une question particulièrement complexe à documenter dans la mesure où :

- la rémunération issue de la CAE n'est pas nécessairement le seul revenu de l'entrepreneur ni, a fortiori, de son foyer fiscal ;
- la rémunération à un moment T reflète mal le potentiel de création de richesses de l'entrepreneur dans le temps ;
- pour beaucoup d'entrepreneurs rencontrés, la rémunération ne constitue qu'un des éléments d'appréciation de la réussite de leur projet, l'épanouissement professionnel ou le bon équilibre entre vie personnelle et professionnelle ayant souvent pour eux au moins autant d'importance ;
- faute d'éléments évidents et opposables de comparaison⁽²⁴⁾, il est tentant d'observer la rémunération des entrepreneurs à l'aune de critères subjectifs et notamment de sa propre expérience et définition de ce qu'est un revenu « satisfaisant » ;
- etc.

Dans ce contexte, nous avons cherché à décrire et à analyser successivement :

- les principales données de cadrage concernant les rémunérations ;
- les rémunérations par ancienneté et par statut au sein de la CAE ;
- la satisfaction des entrepreneurs par rapport à la rémunération qu'ils perçoivent.

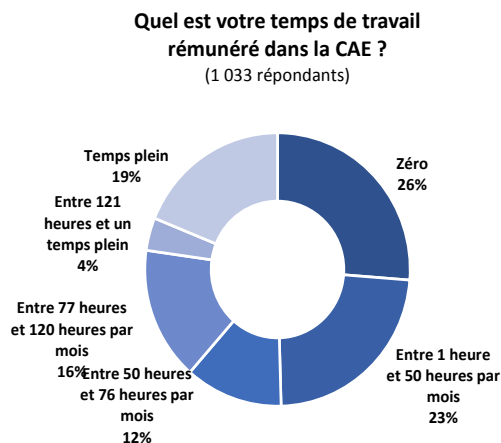
a) Données de cadrage

Les rémunérations étant dans l'immense majorité des cas le produit du SMIC horaire par le nombre d'heures travaillées des entrepreneurs⁽²⁵⁾, il nous semble important d'observer en premier lieu les éléments de temps de travail pour les personnes ayant répondu à l'enquête en ligne.

24) Rappelons par exemple que la plupart des études d'impact des réseaux d'accompagnement à la création sont aujourd'hui muettes sur la question des revenus des entrepreneurs qui bénéficient de leur soutien.

25) Sauf pour les personnes à temps plein qui peuvent augmenter progressivement leur taux horaire.

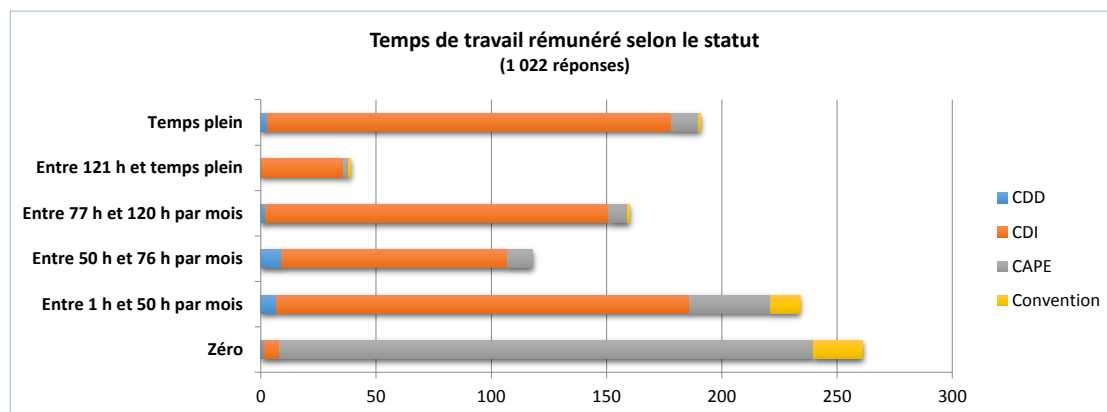
Elles ressortent comme suit :



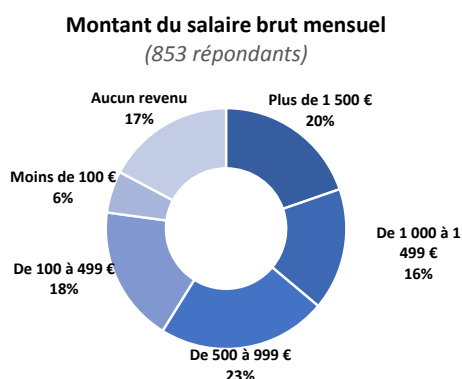
- 26% des entrepreneurs n'ont pas encore d'activité : il s'agit avant tout de personnes en CAPE ou en convention d'accompagnement ;
- 23% des entrepreneurs ont un temps de travail mensuel compris entre 1 h et 50 h : il s'agit de salariés à 80% et de personnes en CAPE (15%) ou en convention (5%) ;
- 28% des entrepreneurs ont un temps de travail entre 50 et 120 heures par mois : ce sont très majoritairement des salariés ;
- 4% exercent une activité entre 121 heures mensuelles et un temps plein : ce sont essentiellement des salariés ;
- 19% sont à temps plein : 91% d'entre eux sont des salariés.

De manière cohérente avec ce qui a été observé par ailleurs dans la structuration des parcours des entrepreneurs au sein des 12 CAE rencontrées, la nature du contrat (CAPE-convention / salariat) comme sa durée sont directement liées à la capacité économique des entrepreneurs.

Si cette corrélation est vraie dans toutes les CAE, on retrouve dans le schéma ci-dessous les différences de pratiques des CAE dans la définition du seuil déclenchant le passage en CDI que nous avons décrites dans la partie du rapport consacrée à l'offre de service :



En termes monétaires, ces différents temps de travail se traduisent par les éléments suivants de rémunération :



Si le salaire brut mensuel moyen de 864€ qui en découle est potentiellement utile pour le pilotage économique de la CAE, en ce sens qu'il permet de calculer une contribution coopérative moyenne, l'information présente par ailleurs peu d'intérêt puisque elle agrège des éléments relatifs à des personnes aux caractéristiques très différentes, notamment en termes d'ancienneté, d'état d'avancement de leur projet ou de statut.

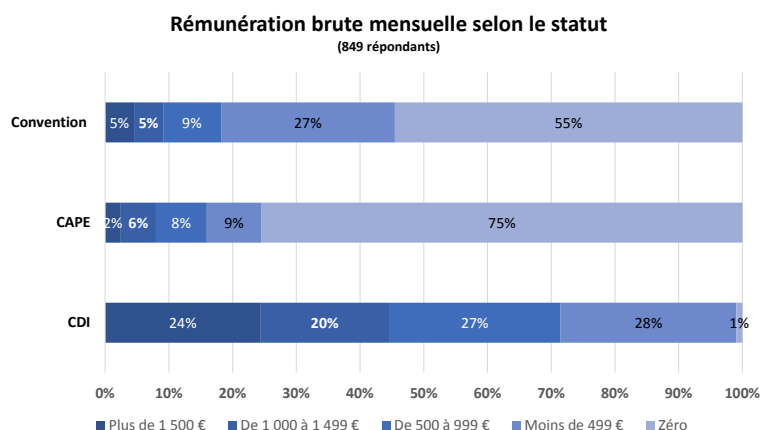
b) Les rémunérations par statut et ancienneté de l'entrepreneur

C'est pourquoi nous avons cherché à calculer la rémunération moyenne des entrepreneurs en fonction de leur statut :

	Convention		CAPE		CDD		CDI	
	Rémunération	NB	Rémunération	NB	Salaire brut mensuel	NB	Salaire brut mensuel	NB
TOTAL	248 €	22	189 €	163	1 128 €	20	1 057 €	638

Elle confirme que les premières étapes en CAPE - convention d'accompagnement correspondent aux premiers pas de l'entrepreneur dans son activité économique et que ne sont le plus souvent salariés que ceux dépassant un certain volume d'activité facturable ; la moyenne de 1.057€ bruts mensuels des entrepreneurs en CDI correspond à 73% d'un SMIC brut mensuel en valeur de 2014 ou, dit autrement, à un trois-quarts temps travaillé.

Au-delà de la moyenne, l'analyse de la dispersion des revenus montre une forte proportion de personnes en CAPE - convention d'accompagnement ne facturant rien, ce qui est cohérent avec les objectifs de cette première étape pour les entrepreneurs :



Elle montre également l'importante dispersion des revenus des personnes en CDI au-delà de la moyenne de 1.057€ observée, et, en particulier, la part non négligeable des personnes facturant au-delà du SMIC et, à l'opposé, celle dégageant des revenus très faibles :

- 24% perçoivent ainsi une rémunération supérieure à 1.500 € bruts mensuels ;
- 20% une rémunération comprise entre 1.000 et 1.500 € bruts mensuels ;
- 27% une rémunération comprise entre 500 € et 1.000 € bruts mensuels ;
- enfin, 29% une rémunération inférieure à 500 € bruts mensuels.

Sur la base de ces premiers enseignements, il nous a semblé intéressant de croiser les éléments de rémunération avec l'ancienneté de l'entrepreneur dans la CAE :

	Convention		CAPE		CDI		Tout statut confondu	
	Rémunération	NB	Rémunération	NB	Salaire brut	NB	Salaire brut	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

Il en ressort notamment que :

- la rémunération moyenne augmente avec le temps, quel que soit le statut ;
- au-delà de la moyenne de 1.057€ bruts mensuels observée pour l'ensemble des entrepreneurs en CDI, ceux ayant plus de 3 années de présence se rémunèrent légèrement plus (1.121€ bruts mensuels soit 78% du SMIC en valeur 2014) ;
- l'augmentation de la rémunération est la plus forte entre la 1^{ère} et la 3^{ème} année.

Ainsi, si l'ancienneté impacte le niveau de rémunération des entrepreneurs, il semble que son influence plafonne ensuite, ce qui est peut-être à mettre en relation avec la relative faiblesse de l'offre de services dans l'appui au développement commercial évoquée dans la partie du rapport consacrée à l'offre de service.

Au-delà de l'ancienneté, il nous a également semblé intéressant d'affiner l'analyse des revenus des entrepreneurs en CDI présents depuis plus de 3 ans dans la mesure où ils constituent a priori le groupe le plus mature et le plus avancé dans le déploiement de leur activité économique.

Il en ressort que leur rémunération brute mensuelle est en moyenne de 1.138 €, correspondant à 78% du SMIC brut mensuel en valeur 2014.

Au sein de cette catégorie, 46% d'entre eux déclarent avoir pour seule source de revenus leur activité dans la CAE ; leur salaire brut mensuel moyen est alors de 1.381€, soit peu ou prou (96%) la valeur 2014 du SMIC brut mensuel.

Au-delà d'une comparaison avec le SMIC, ce niveau de rémunération peut être mis en perspective avec le revenu des autoentrepreneurs actifs (450€ par mois selon l'ACOSS), statut dont nous avons vu qu'il constituait une alternative souvent évoquée - et souvent pratiquée avant l'entrée en CAE - par les entrepreneurs interrogés.

Pour les 54% restants, les entrepreneurs déclarent percevoir d'autres sources de revenus :

- des indemnités versées par Pôle Emploi pour 27% des répondants ;
- des revenus issus d'un contrat de travail dans une autre organisation (CDD, CDI à temps partiel) pour 23% ou via des chèques emploi-service pour 5% ;
- des revenus issus de minima sociaux pour 12% ;
- des pensions de retraite pour 7% ou d'invalidité pour 4% ;

- des vacances pour 5% ;
- des revenus divers (produits d'épargne, locations immobilières etc.) pour 17%.

Au-delà d'identifier les grandes catégories de revenus perçus par ces entrepreneurs, il n'a pas été possible dans le cadre de l'étude de chiffrer la valeur monétaire de ces revenus complémentaires.

Hormis ces revenus complémentaires, nous savons en revanche que la rémunération provenant de leur activité en CAE est en moyenne de 837€ bruts mensuels.

A l'opposé du groupe des entrepreneurs a priori les plus aguerris, c'est-à-dire les entrepreneurs salariés en CDI depuis plus de trois ans, il nous semble essentiel de souligner **le poids significatif de ceux qui, même après 3 années de présence au sein de la CAE, facturent moins de 500€ par mois** :

Part percevant moins de 500 €	
ES en CDI - moins d'1 an	32%
ES en CDI - de 1 à 3 ans	36%
ES en CDI - plus de 3 ans	21%

Zoom sur les multi-actifs :

Dans un contexte où un certain nombre d'entrepreneurs en CAE exercent d'autres activités par ailleurs, nous avons voulu étudier plus particulièrement leurs revenus.

Il ressort de l'enquête réalisée que 36% des entrepreneurs ayant déclaré leurs revenus dans le cadre de l'enquête pratiquent la multi-activité, ce qui est considérable - et en ligne avec le tiers de répondants ayant déclaré que la possibilité de cumuler des activités avait été déterminante dans leur choix de rejoindre une CAE :

- 1% des entrepreneurs ont ainsi plusieurs activités dans des CAE différentes ;
- 22% ont plusieurs activités au sein d'une seule et même CAE ;
- 13% ont des activités dans la CAE et en dehors, comme indépendant et/ou salarié.

Les rémunérations correspondant à ces différentes situations sont les suivantes :

	Convention		CAPE		CDI	
	Rémunération	NB	Rémunération	NB	Salaire brut	NB
plusieurs activités dans des CAE différentes	0 €	1		0	613 €	10
plusieurs activités dans la CAE	325 €	4	282 €	38	1 064 €	144
plusieurs activités, dans la CAE et à l'extérieur	350 €	3	67 €	18	752 €	86
une seule activité, dans la CAE	222 €	14	176 €	107	1 131 €	398

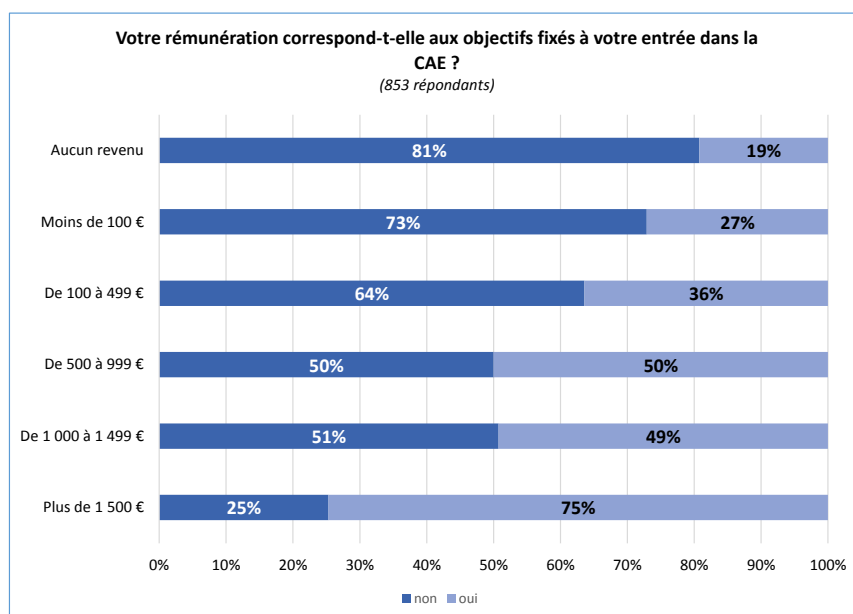
Il en ressort qu'en comparaison des entrepreneurs en mono-activité, ceux qui cumulent ont toujours un salaire issu de leur activité en CAE plus faible.

d) L'avis des entrepreneurs sur leur rémunération

Au-delà du montant de la rémunération en tant que telle, il nous semblait important d'interroger les entrepreneurs sur la perception qu'ils avaient de leurs revenus.

Il en ressort tout d'abord que, quel que soit le revenu dégagé par l'entrepreneur, son ancienneté et son statut, 54% d'entre eux observent - et regrettent - que leur rémunération soit inférieure aux objectifs fixés au moment de leur entrée dans la CAE.

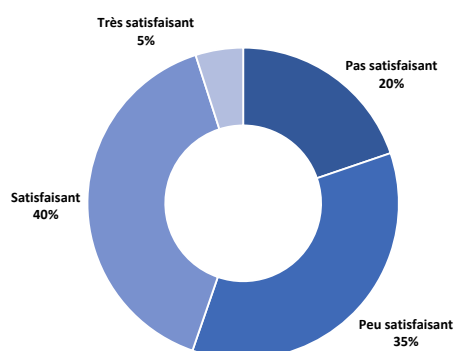
Assez logiquement, la tendance observée en la matière est que, plus la rémunération est faible, plus les entrepreneurs déclarent qu'elle ne correspond pas à leur ambition :



Pour autant, il faut souligner que même dans le groupe des entrepreneurs gagnant plus de 1.500 € bruts mensuels, 25% déclarent que ce niveau de rémunération est inférieur à leur objectif de départ.

Plus globalement, en élargissant le questionnement au foyer fiscal, on observe que plus d'un entrepreneur sur deux considère son niveau de revenus peu ou pas satisfaisant pour 5% seulement qui la perçoivent comme très satisfaisante.

Quel est votre niveau d'appréciation du revenu de votre foyer fiscal ?
 (890 répondants)



Éléments de verbatim concernant les résultats et la rémunération :

"Je suis un travailleur pauvre mais heureux, c'est ma richesse"

« La CAE nous offre un cadre de vie qu'il est impossible d'avoir en étant salarié »

« Je pourrais gagner plus mais j'ai déjà tellement gagné en qualité de vie que je régule aussi mon activité en fonction de mes besoins réels »

« Je gagne ce dont j'ai besoin et j'ai la possibilité d'ajuster mon activité en temps réel »

« Dès lors que l'on arrive à un niveau de développement qui nécessite d'embaucher ou d'investir, il faut sortir de la CAE »

« Il est très difficile pour moi d'être compétitif par rapport aux autoentrepreneurs du fait de la TVA »

« Si l'on ajoute les achats, la contribution et la TVA, la marge est très faible et la possibilité de se verser un salaire correct est limité »

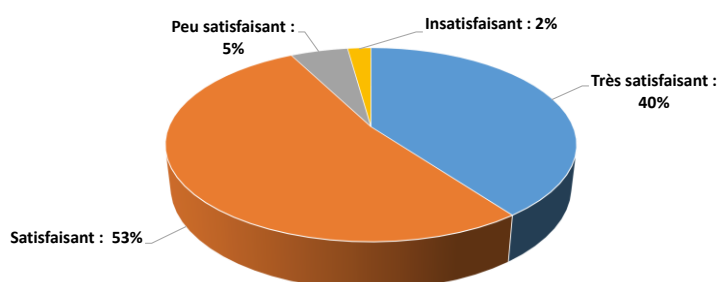
4) La satisfaction et les attentes des entrepreneurs

Comme la satisfaction des entrepreneurs ne se résume pas à la seule question de leur rémunération, nous avons souhaité aller plus loin et interroger d'autres dimensions de leur satisfaction.

4.1) La satisfaction des entrepreneurs

Ainsi, dans le cadre de l'enquête réalisée en ligne auprès des entrepreneurs, nous avons notamment cherché à mesurer leur satisfaction par rapport à l'ensemble de l'offre de services dont ils bénéficient au sein de la CAE dans laquelle ils agissent.

Il en ressort **une excellente satisfaction globale** puisque pour 93% des entrepreneurs ayant répondu à cette question, 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 au sein de la CAE et leur niveau de rémunération⁽²⁶⁾.

A l'échelle des différentes « briques » qui leur sont proposées, la satisfaction ressort comme suit :

- 80% de satisfaction en moyenne pour les services administratifs et comptables ;
- 73% pour l'appui et l'accompagnement individuel ;

26) Même si ceux qui sont les moins anciens dans la CAE se déclarent en moyenne légèrement plus satisfaits.

- 69% pour l'accompagnement collectif en atelier et/ou en formation ;
- 63% en moyenne pour l'appui aux dynamiques collectives entre entrepreneurs.

De manière plus générale, **la satisfaction apparaît sensiblement meilleure pour les éléments dont la proposition de valeur apparaît explicite et formalisée et moins bonne pour les dynamiques collectives et le sociétariat**, deux éléments de l'offre de service qui, comme nous l'avons montré précédemment, apparaissent aujourd'hui souvent moins structurés et nécessitent de surcroît une volonté et un engagement des entrepreneurs auxquels ces éléments sont proposés.

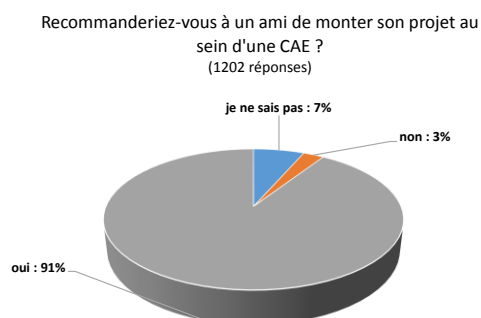
	Cadre juridique sécurisé	Services mutualisés	Animation de la dynamique collective	Sociétariat
Satisfaction des usagers <i>Source : enquête en ligne</i>	Très bonne	Bonne	Assez bonne	Assez bonne
Structuration de l'offre <i>Source : monographies</i>	Très bonne	Bonne	Moyenne	Moyenne

A l'échelle du processus d'accompagnement en tant que tel, les entrepreneurs se déclarent là-aussi satisfaits ou très satisfaits, seul l'appui au développement étant légèrement en retrait :

	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

Après croisement statistique avec d'autres critères d'analyse (ancienneté, salaire brut mensuel, motivations initiales des entrepreneurs...), on observe le même niveau de satisfaction pour l'ensemble des entrepreneurs.

Ce très bon niveau de satisfaction générale a un impact positif sur la notoriété des CAE et renforce le « bouche-à-oreilles », déjà principal vecteur de leur prescription, puisque 91% des personnes interrogées se déclarent prêtes à recommander la CAE comme cadre privilégié pour entreprendre :



Eléments de verbatim concernant la satisfaction :
Points positifs :

« Quand on m’a présenté l’offre de la structure, l’accompagnement, la formation, je me demandais où était l’arnaque, ça me semblait trop beau »

« Dans le temps, la relation varie, mais on se sent à la fois très indépendant et comme faisant partie de la structure »

« La relation avec l’accompagnateur et avec le groupe permet d’absorber les moments de crise et de repartir de l’avant »

« L’accompagnement juridique, financier et comptable a été indispensable. A mon compte, j’aurais été totalement perdu »

« Les rencontres régulières avec l’accompagnateur permettent de passer des caps et de reformuler son projet avec l’apport d’un regard extérieur qui peut apporter des solutions »

« Avec la prise en charge de la comptabilité et des aspects administratifs, je peux me consacrer pleinement à mon activité »

Faiblesses ou risques :

« Les entrepreneurs salariés devraient avoir une place beaucoup plus importante dans l’accompagnement des entrepreneurs en développement ; cette relation devrait être formalisée – une fois que l’on sort de la zone de démarrage, l’équipe d’appui n’est plus compétente pour nous appuyer, pourtant c’est elle qui conserve toutes les décisions et le pouvoir »

« Les formations sont toutes destinées à des personnes en démarrage ou en CAPE »

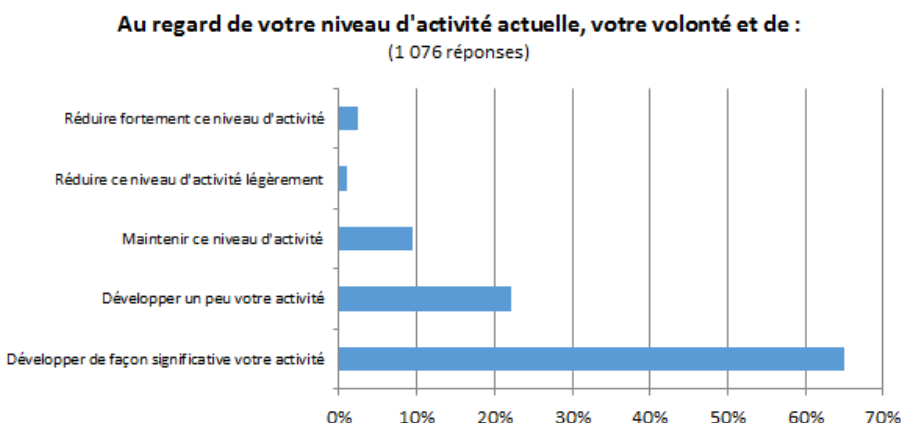
« On a presque trop de confort et de sécurité, on n’est pas poussé à aller vers l’extérieur, comme si la CAE avait le sentiment que toutes les réponses étaient dans la CAE »

« On a tendance à accepter trop facilement des situations de faible activité, grâce ou à cause du confort offert par la structure »

« Difficultés de vraiment profiter des ateliers de formation avec la présence de beaucoup de métiers différents qui empêchent souvent de rentrer dans le vif du sujet »

4.2) Les attentes des entrepreneurs

La majorité des entrepreneurs ont des attentes fortes en termes de développement de leur activité, en cohérence avec le constat que leur rémunération actuelle est inférieure à leur ambition initiale :



Ainsi, le nombre de personnes souhaitant développer fortement leur activité représente, somme toute très logiquement, 90% des personnes en CAPE ou en convention d'accompagnement et dépasse les 50% pour les entrepreneurs en CDI.

Cette réalité est constante, quelle que soit l'ancienneté des entrepreneurs ayant répondu.

Dans cette perspective, les attentes des entrepreneurs se concentrent dans 5 grands domaines :

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

Eléments de verbatim concernant les attentes :

Le commercial et le développement :

- « Proposer aux entrepreneurs des débouchés en termes de marchés »
- « Améliorer le développement de la clientèle »
- « Plus d'appui sur le développement commercial »
- « Trouver des clients / force commerciale »
- « Aide aux contacts avec des prospects »

La communication :

- « Plus de communication...mais ça arrivera sûrement »
- « La communication auprès du grand public de l'existence de ce statut »
- « Plus de lisibilité de l'ESS et des CAE au niveau territorial »
- « Augmenter la visibilité de chaque entrepreneur pour augmenter ses chances d'être contacté »

Les dynamiques collectives :

- « Plus de coopération entre entrepreneurs »
- « Développer l'échange de services entre entrepreneurs »
- « Favoriser les achats groupés »
- « Mutualiser des moyens »

Les approches métier :

- « Un accompagnement plus ciblé par métier »
- « Se regrouper par métier »
- « Avoir plus de formations métier »
- « Développer des stratégies par métier et cibler des clients »
- « Créer un réseau professionnel par corps de métier »

V. SYNTHÈSE ET PISTES DE TRAVAIL

1) Les principaux éléments de synthèse

Au terme de cette étude, il nous semble nécessaire de dresser une synthèse concernant chacun des trois éléments-clefs de la commande :

- l'offre de service des CAE aux entrepreneurs ;
- les résultats obtenus et les différents impacts ;
- les éléments de modèle économique et leur soutenabilité.

1.1) L'offre de service aux entrepreneurs

De manière générale, il nous semble que **le bilan des CAE concernant les services apportés aux entrepreneurs est globalement positif**, voire très positif sur de nombreux aspects :

- l'offre de services proposée est globale et ambitieuse, cohérente avec le projet stratégique défini par les CAE et fortement distinctive d'autres approches ou dispositifs, notamment existants dans le champ de l'accompagnement à la création d'entreprise ;
- le cadre juridique (cadre d'exercice + statut de salarié) est fortement attractif - notamment en comparaison d'autres statuts disponibles pour entreprendre - et est largement plébiscité par les entrepreneurs qui le pratiquent ;
- les services mutualisés sont eux-aussi plébiscités par les bénéficiaires, quels que soient leur ancienneté, leurs motivations à rejoindre la CAE ou leur niveau de rémunération ;
- les parcours d'accompagnement apparaissent à la fois très structurés et, en même temps, réellement adaptés aux singularités des projets et aux besoins d'appui de chacun ;
- les équipes d'animation sont professionnelles, bien outillées et investies, et reconnues comme telles par les entrepreneurs.

Ainsi, en parvenant 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 significatif de la démarche entrepreneuriale.

Dans ce contexte d'ensemble, il faut souligner que plus de **9 entrepreneurs sur 10 estiment qu'il est satisfaisant ou très satisfaisant d'exercer dans une CAE** et, en conséquence, se déclarent prêts à recommander ce cadre à des proches.

Dans cet ensemble très positif, les principaux points de faiblesses des CAE nous semblent concerner :

- le manque de lisibilité de l'offre de service ⁽²⁷⁾, en particulier pour toutes les personnes qui sont peu familiarisées avec l'action d'une CAE, partenaires comme entrepreneurs susceptibles de la rejoindre ;
- l'insuffisante valorisation des atouts et avantages du cadre juridique alors que celui-ci est majeur pour les entrepreneurs et joue vis-à-vis d'eux un rôle de « produit d'appel » ;

27) Ce manque de lisibilité se renforçant avec l'accroissement des différences dans la profondeur de l'offre de service constaté au sein des CAE de notre échantillon.

- un manque de structuration des étapes d'accompagnement et d'appui au développement pour les activités et/ou les profils les plus matures et, plus largement, une relative perte de pertinence de l'offre d'accompagnement à ce stade : c'est un point clef à travailler dans un contexte où la majorité des entrepreneurs concernés souhaitent poursuivre le développement de leur activité économique mais se sentent insuffisamment armés pour le faire seuls ;
- des dynamiques collectives à consolider et à structurer davantage et dont, par ailleurs, le rôle et la finalité nous semblent devoir être davantage clarifiés ;
- des équipes permanentes parfois sous-dimensionnées et/ou auxquelles il est demandé d'être compétentes sur de vastes champs d'action, ce qui les oblige à faire des choix parmi des objectifs et priorités parfois tout aussi importants les uns que les autres.

1.2) Les résultats et les impacts

Conséquence notamment des éléments relatifs à l'offre de services aux entrepreneurs, il nous semble que **les CAE peuvent revendiquer un certain nombre d'impacts positifs liés à leur action** :

- dans le cadre d'une réelle mixité sociale et générationnelle, une très forte capacité à accueillir les entrepreneurs « oubliés » des autres dispositifs, notamment les personnes en activité (salariés et indépendants) et les femmes ;
- une capacité à accompagner dans le temps les entrepreneurs, sans l'habituelle césure au moment de l'immatriculation ou de la déclaration d'activité ;
- une capacité à lier facilement activité et rémunération, avec comme effets secondaires de faciliter les transitions professionnelles et de favoriser la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle ;
- une possibilité offerte aux entrepreneurs d'exercer différentes activités mais également de cumuler les revenus issus de l'activité avec d'autres ressources, contribuant en cela à dépasser l'alternative entre salariat et entrepreneuriat ;
- une capacité à faire grandir des activités économiques majoritairement pérennes et durables, capacité aujourd'hui éprouvée à l'échelle de volumes significatifs ;
- pour la part des entrepreneurs en CDI depuis 3 ans ou plus et n'exerçant qu'une seule activité, un niveau de rémunération de l'ordre du SMIC brut mensuel ;
- au travers du parcours en CAE, une acquisition de compétences et de réseaux qui se traduit notamment pour les personnes quittant la CAE par une évolution professionnelle positive, via une création externe, une embauche en tant que salarié ou, plus marginalement, le démarrage d'une formation.

Dans ce contexte positif, les faiblesses nous semblent de **6 ordres différents** :

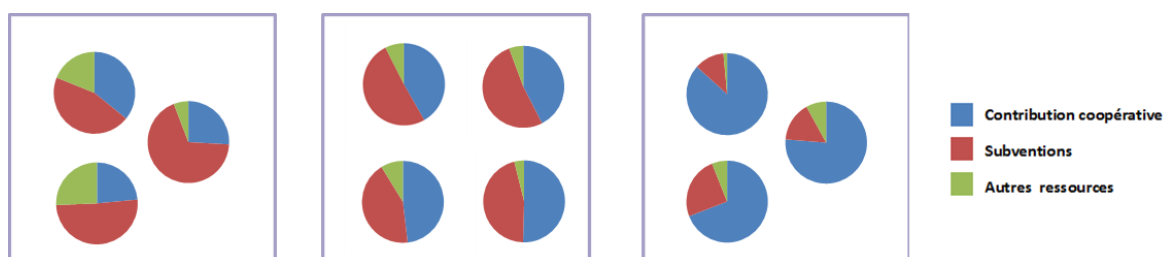
- un manque notoire de valorisation des différentes valeurs ajoutées des CAE, dans un contexte où les éléments de mesure d'impact diffèrent d'une CAE à l'autre et ne sont pas stabilisés ;
- une stratégie de « recrutement » peu lisible et peu ciblée alors même que la CAE s'adresse dans les faits à des entrepreneurs aux motivations et profils singuliers ;
- une difficulté à faire franchir un cap de développement aux entrepreneurs salariés et, partant, à leur permettre d'atteindre leurs objectifs en termes de revenus, dans un contexte où plus d'un sur deux souhaite développer son activité et augmenter en conséquence sa rémunération ;

- l'existence d'une frange significative d'entrepreneurs en difficulté, sans aucune facturation ou avec des facturations très faibles malgré une durée de présence significative au sein de la CAE ;
- un accès au sociétariat qui reste au milieu du gué, les sociétaires actuels étant très satisfaits de l'être mais les entrepreneurs qui ne le sont pas encore hésitants à le devenir ;
- sur un plan plus territorial, une couverture des besoins qui laisse de vastes zones non couvertes par une offre de CAE en France.

1.3) Le modèle économique et sa pérennité

Si au terme de l'étude nous portons un jugement majoritairement positif sur l'offre de services et les résultats et impacts que l'on peut raisonnablement attribuer aux CAE, **nous sommes plus réservés concernant leur modèle économique qui nous semble présenter des risques significatifs.**

En premier lieu, et malgré un cadre d'exercice commun et de nombreux principes partagés, notamment une hybridation des ressources que l'on retrouve dans toutes les CAE, il nous semble difficile de parler d'un modèle économique unique dans un contexte où la part respective des différentes ressources apparaît aussi variable d'une CAE à l'autre ⁽²⁸⁾ :



Surtout, l'analyse que nous avons conduite ⁽²⁹⁾ nous semble démontrer que **ces différences sont au moins autant la conséquence du système de contraintes dans lequel la CAE agit que le fruit d'une stratégie en tant que telle.**

Plus largement, et au-delà du poids respectif des différentes ressources contributives, les « modèles » économiques apparaissent tous d'une grande complexité car reposant sur d'innombrables paramètres ; ils nécessitent en conséquence un pilotage particulièrement fin, les dirigeants étant alors les garants de l'équilibre subtil entre le projet stratégique de la CAE et son système de contraintes.

Au-delà de cette complexité, les « modèles » observés présentent aujourd'hui **deux grandes fragilités** :

- ils dépendent tous pour une large part d'éléments externes qui échappent par construction à la CAE, comme par exemple le niveau du CICE, le taux du forfait social ou encore l'existence d'un statut « concurrent » plus ou moins avantageux en matière de fiscalité... ;

28) Pour faciliter la lecture, nous avons regroupé les CAE de notre échantillon en 3 sous-ensembles, celles pour lesquelles la contribution publique est dominante, celles pour lesquelles contribution publique et contribution des entrepreneurs sont sensiblement équivalentes et celles pour lesquelles la contribution des entrepreneurs est majoritaire.

29) Voir le point 4 « modèle économique » dans la 3^{ème} partie de ce rapport.

- ils mobilisent tous sans exception des financements publics qui souffrent eux-mêmes de plusieurs écueils :
 - o ils reposent sur des critères parfois ambigus et/ou décalés avec l'offre réellement mise en œuvre par les CAE ⁽³⁰⁾ ;
 - o ils reposent sur des assiettes étroites, les crédits liés à la création-reprise et/ou à l'emploi-formation, alors même que les CAE sont également actrices de la compétitivité des entreprises ou de l'attractivité des territoires ;
 - o ils vont être fortement réinterrogés par les évolutions des compétences des collectivités territoriales dans la foulée de la Loi NOTRe.

Si ces éléments sont avant tout des risques pour l'avenir, ce sont aussi d'ores et déjà des réalités pour certaines CAE qui peinent à équilibrer les coûts de leur structure d'animation et s'en trouvent économiquement fragilisées.

En dépit de ces fragilités et de ces risques, le « modèle » économique des CAE présente **3 solides atouts qui nous semblent devoir être fortement valorisés** :

- il est solidaire et responsabilisant dans la mesure où pouvoirs publics et entrepreneurs contribuent ensemble - et, en moyenne, à parité - à l'ensemble des coûts nécessaires à la mise en œuvre du projet des CAE ;
- le coût des parcours est bien inférieur aux flux financiers positifs dont bénéficient en retour les pouvoirs publics ;
- les structures sont bien gérées par des dirigeants attentifs à leur durabilité et disposent en conséquence d'une situation financière satisfaisante qui, sauf exception, n'obère pas ni leur pérennité à court terme ni leurs chances de développement.

2) Les défis à relever

Sur la base des éléments précédents, il nous semble que les CAE sont aujourd'hui confrontées à **5 défis majeurs** :

- le défi de l'approfondissement de leur offre de service ;
- le défi du développement du sociétariat ;
- le défi de la stabilisation de leur modèle économique ;
- le défi de la lisibilité ;
- le défi du développement.

Pour chacun d'entre eux, nous détaillons les enjeux y afférents et les questions restant à approfondir.

30) Par exemple, quand les financeurs publics demandent des résultats en terme de création d'entreprise externe alors que la CAE a prioritairement vocation à faire grandir les entrepreneurs en son sein.

2.1) L'approfondissement de l'offre de service

L'étude a montré que les CAE produisent des résultats probants et de la satisfaction pour leurs trois principales parties-prenantes :

- leurs « promoteurs » (fondateurs, gérants-présidents, associés...) ;
- les entrepreneurs accompagnés ;
- le territoire dans lequel elles agissent.

Elle a également montré que, malgré un cadre d'exercice partagé et une forte convergence sur une partie de l'offre de services, les disparités d'une CAE à l'autre restaient importantes.

Sur cette base, il nous semble que les 4 catégories de CAE pré-identifiées par la CG Scop⁽³¹⁾ dans la foulée de son enquête d'activité ont du sens dès lors qu'on les regarde comme des idéaux-types et non comme des modèles.

Pour autant, cette typologie nous semble potentiellement trompeuse car être proche de tel ou tel idéal-type ne constitue pas nécessairement le reflet d'un positionnement stratégique de la CAE mais au moins autant la place singulière que les acteurs locaux, en particulier les financeurs publics, reconnaissent à la CAE dans son territoire.

Dans ce contexte d'ensemble, il nous semble illusoire - et sans doute contreproductif - de vouloir à tout prix normaliser les positionnements et les modes de fonctionnement des CAE.

En revanche, il nous semble clef de travailler sur le renforcement des points communs et, plus largement, de favoriser les échanges de pratiques entre dirigeants de CAE.

Dans ce contexte, **2 sujets semblent à court terme incontournables** :

- **comment renforcer les dynamiques collectives à l'œuvre entre entrepreneurs au sein des CAE et pour quelles finalités ?** Cette réflexion nous semble devoir être conduite en y intégrant l'ensemble des produits et services (outils numériques, espaces de coworking, pratiques collaboratives...) susceptibles de favoriser des dynamiques collectives car ces leviers sont déjà à l'œuvre dans certaines CAE et peuvent avoir un impact majeur sur leur offre de service comme sur leur modèle économique⁽³²⁾ ;
- **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 ?** Ce point est doublement clef, d'une part parce que les attentes des entrepreneurs en la matière sont très fortes et, d'autre part, parce que via le mécanisme de la contribution coopérative, le développement du chiffre d'affaires des entrepreneurs génère mécaniquement des revenus pour la CAE qui peuvent ensuite être réinvestis, notamment dans l'accompagnement.

Si ces sujets nous semblent aujourd'hui prioritaires, **la principale autre 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.**

31) Voir page 14 du présent rapport.

32) Rappelons dans ce contexte que les « autres produits » représentent déjà en 2014 une moyenne de 31K€ dans les produits des CAE de notre échantillon.

En effet, l'étude a montré qu'une part non négligeable d'entrepreneurs en parcours peinaient manifestement à développer leur activité et à en dégager des revenus satisfaisants.

Si cette réalité est d'abord préjudiciable pour les entrepreneurs concernés, elle constitue également une préoccupation majeure pour la CG SCOP et les deux réseaux de CAE qui souhaitent tous promouvoir un modèle de CAE économiquement et socialement responsable, ambition qui se traduit notamment d'un point de vue opérationnel par des niveaux de rémunération des entrepreneurs qui soient satisfaisants⁽³³⁾.

Pour modifier la situation observée, plusieurs leviers peuvent être mobilisés⁽³⁴⁾, y compris de manière combinée :

- un ciblage plus fin des bénéficiaires, assorti d'un élargissement du réseau de prescription : cette option est intéressante car il nous semble que les CAE auraient intérêt de manière générale à mieux expliciter à qui elles s'adressent prioritairement mais elle constitue une évolution notable par rapport au fonctionnement actuel fondé sur le bouche-à-oreilles ;
- une plus grande sélectivité à l'entrée en privilégiant des entrepreneurs en capacité de facturer plus vite et/ou davantage : c'est une piste envisagée par plusieurs dirigeants de CAE rencontrées mais qui va à l'encontre du principe d'accueil généraliste prôné par la plupart des CAE et peut aussi avoir des répercussions sur le soutien financier de certaines collectivités locales qui souhaitent que les CAE s'adressent à tout entrepreneur potentiel, voire à des personnes au stade de l'émergence ;
- un renforcement très significatif des moyens d'accompagnement par la mobilisation de financements publics supplémentaires : ce levier est évidemment intéressant, notamment dans le cadre d'une réflexion plus globale sur la répartition des coûts d'accompagnement avec les entrepreneurs, mais il risque de buter rapidement sur les contraintes budgétaires des collectivités territoriales qui ont déjà du mal à maintenir leurs concours en l'état.

Une autre approche, plus radicale, pourrait consister à proposer de manière objective et transparente aux financeurs publics d'un même territoire plusieurs modèles de CAE en réponse à différents besoins des entrepreneurs et/ou différents stades d'avancement de leur projet.

Dans le même ordre d'idée, on pourrait également imaginer de réfléchir à une évolution de l'offre de service des CAE fondée sur plusieurs « compartiments » : une offre socle, commune à toutes les CAE, complétée en tant que de besoin par des offres complémentaires qui ne seraient activées que dans l'hypothèse où elles seraient équilibrées par des recettes correspondantes à leurs coûts, que ces recettes soient publiques et/ou fondées sur la contribution des entrepreneurs.

Si ces approches sont intéressantes sur le papier, elles risquent cependant de buter sur la difficulté de pouvoir relier de manière sérieuse et opposable les différents coûts de mise en œuvre avec les segments pertinents d'entrepreneurs et les résultats attendus.

33) Sans nécessairement que le niveau à atteindre ne soit ni très explicite ni vraiment débattu.

34) Et le sont déjà, mais sans que cela ne soit nécessairement discuté avec l'ensemble des parties prenantes, les dirigeants de CAE décidant au quotidien faute de pouvoir agir sur les contraintes qui sont les leurs.

2.2) Le développement du sociétariat

La vaste enquête en ligne a fait apparaître une situation en apparence paradoxale concernant le sociétariat au sein des CAE puisque les entrepreneurs sociétaires sont très satisfaits de l'être et déclarent en retirer des bénéfices alors que ceux qui ne le sont pas encore sont 7% à ne pas vouloir le devenir et 48% à ne pas savoir si c'est une évolution qu'ils envisagent pour eux-mêmes.

C'est une des rares questions posées dont les résultats apparaissent aussi clivants.

Nous avons esquissé dans le corps du rapport plusieurs explications qui nous semblaient pouvoir expliquer cette situation.

La première est liée au niveau de maturité de l'entrepreneur et de son activité qui, encore insuffisants, l'amènent à ne pas faire pour l'instant de l'accès au sociétariat une de ses priorités. En réponse à ce premier cas de figure, le principal levier à disposition des CAE est vraisemblablement celui de l'information et de la formation qui permettent à l'entrepreneur salarié, quand le moment est venu, de sauter le pas.

La deuxième série d'explications concerne le manque de lisibilité du parcours permettant d'accéder au sociétariat et le manque de précision sur le rôle attendu d'un sociétaire, notamment en comparaison des entrepreneurs salariés qui ne le sont pas. La clarification du « qui fait quoi » comme le balisage du chemin menant au sociétariat constituent des leviers-clefs en réponse à ce type de blocage.

Le troisième type de raison est plus problématique car il repose sur l'idée et/ou sur une pratique où le pouvoir réel au sein de la CAE n'est pas aux mains de ses sociétaires mais dans celles des équipes d'appui et/ou de ses mandataires sociaux, par ailleurs souvent ses fondateurs ou cofondateurs.

Cette réalité est problématique à plusieurs titres :

- elle entre en contradiction avec les règles démocratiques souhaitées et promues par le mouvement coopératif ;
- elle empêche ou limite le renouvellement des dirigeants et rend en conséquence difficile à la fois la transmission en interne de la CAE et sa transformation.

Au final, quelles que soient les raisons, potentiellement cumulatives, qui expliquent la situation paradoxale des CAE en matière de sociétariat, le défi est partagé : il consiste à passer progressivement de 52% de sociétaires parmi les entrepreneurs de plus 3 ans, constatés aujourd'hui en moyenne, à 100% comme la Loi de juillet 2014 sur l'ESS l'impose désormais aux CAE.

2.3) La stabilisation du modèle économique

Si le modèle économique actuel des CAE est parfaitement maîtrisé par leurs dirigeants qui savent sur quels paramètres il est possible d'agir pour conserver un équilibre économique global, il reste fragile dans la mesure où il repose pour une large part sur des dispositifs certes « nationaux » (CICE, intéressement...) mais susceptibles d'évolutions et sur des ressources monétaires locales, pour l'essentiel régionales, elles même fortement impactées par la Loi NOTRe et, plus largement, par le contexte contraint des finances publiques.

Dans ce contexte, il nous semble important de réfléchir à une plus grande sécurisation des ressources des CAE, notamment celles issues des collectivités territoriales, la part issue de la contribution coopérative étant davantage à relier aux éléments d'offre de services évoqués précédemment et aux évolutions qui pourraient se faire jour en la matière.

Dans cette perspective, et sans vouloir faire preuve ici d'angélisme tant la situation des collectivités territoriales apparaît aujourd'hui contrainte, il nous semble que plusieurs leviers mériteraient d'être actionnés :

- en premier lieu, médiatiser davantage les éléments explicatifs des coûts et des ressources des CAE et les mettre en perspective avec les résultats qu'elles obtiennent : ce point nous semble particulièrement important pour valoriser le bon rapport coûts-bénéfices des CAE en faveur des pouvoirs publics mais aussi pour éviter ou limiter les idées reçues ⁽³⁵⁾ ;
- ensuite, élaborer un programme cohérent et ambitieux et des argumentaires visant à mobiliser des ressources monétaires provenant des politiques publiques aujourd'hui exclues de l'assiette de financement des CAE : la compétitivité, l'attractivité, l'appui à la structuration de branches professionnelles, la modernisation de l'économie, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences... : Ce levier nous semble important dans la mesure où les CAE produisent des éléments en la matière qui sont totalement méconnus et apparaissent au mieux comme des externalités positives alors qu'ils sont au cœur des pratiques des CAE et irriguent leur territoire et les acteurs économiques qui y agissent ;
- par ailleurs, dans un contexte où les Conseils régionaux sont de très loin les principaux bailleurs de fonds publics des CAE, il nous semble indispensable d'accélérer et amplifier le mouvement de rééquilibrage en direction des EPCI qui ont compétence en matière de développement économique et déploient en conséquence des stratégies d'action fondées davantage sur le territoire et moins sur tel ou tel public ou telle ou telle thématique, ce qui nous semble plutôt bien correspondre à l'approche et aux finalités poursuivies par les CAE ;
- dans un registre complémentaire, il nous semble que les importants chantiers à venir pour les CAE (cf. les autres défis) plaident pour la mobilisation de ressources de financement liées à l'innovation et à la recherche-et-développement au-delà des ressources du « quotidien » qui sont aujourd'hui intégralement fléchées vers l'appui aux entrepreneurs ;
- enfin, dans la perspective d'anticiper les éventuelles difficultés des CAE, il pourrait être intéressant de structurer un dispositif d'alerte et de prévention assorti de moyens d'action.

2.4) La lisibilité

De manière générale, il nous semble évident que les CAE souffrent d'un problème chronique de visibilité, mais également d'une difficulté plus profonde à faire reconnaître la richesse et les valeurs ajoutées de ce qu'elles proposent et produisent.

Plusieurs raisons, déjà évoquées très largement dans le cadre de ce rapport, peuvent l'expliquer, et notamment :

- la relative complexité de l'offre de service ;
- les différences de positionnement et de pratiques qui, si elles sont souvent une richesse pour les entrepreneurs et les territoires, nuisent à l'édification d'une identité commune ;
- le manque de moyens de communication au bon niveau ;
- etc.

35) Comme celle, que nous avons entendue, qui consisterait à ne soutenir par de l'argent public les CAE qu'au moment de leur démarrage, le temps que la contribution coopérative payée par les entrepreneurs se mette en place alors que l'analyse que nous avons faite montre que l'argent public est indispensable dans la durée, pour faire face aux coûts bien sûr mais aussi pour les partager avec les entrepreneurs.

Dans ce contexte, et sans nier la complexité de l'exercice, il nous semble essentiel de chercher à inverser les choses et à clarifier et valoriser ce qui doit l'être.

L'enjeu en la matière est clair : il s'agit d'outiller en faveur des CAE le dialogue avec l'ensemble des personnes et acteurs susceptibles de s'intéresser et de contribuer à leur action : le grand public, les entrepreneurs ciblés, les pouvoirs publics, le monde économique, les acteurs de l'accompagnement à la création-reprise, les réseaux potentiels de prescription, etc.

Dans cette perspective, **3 leviers nous semblent déterminants** :

- stabiliser les éléments de mesure d'impact de leur action, notamment dans le cadre du projet d'observatoire en cours de construction par la CG Scop, Coopérer pour Entreprendre et COPEA ;
- valoriser, de manière beaucoup plus systématique et dans le cadre d'une réelle stratégie de mise en conviction des acteurs clefs, l'ensemble des impacts qui peuvent être attribués aux CAE. Dans cette perspective, la question centrale de la rémunération doit en particulier trouver sa juste place et continuer d'être documentée, éventuellement dans le cadre d'une approche plus globale avec les pouvoirs publics et/ou les acteurs de l'accompagnement à la création ;
- produire un référentiel d'utilité sociale des CAE qui aille au-delà d'une mesure fondée sur les seuls bénéficiaires, leur situation par rapport à l'emploi et leur stade d'avancement au moment de leur entrée dans la CAE, éléments qui à nos yeux ne constituent qu'une part de ce que produisent les CAE en termes social et sociétal.

Plus largement, il nous semble également essentiel de mieux organiser les conditions du dialogue avec l'Etat dès lors que des évolutions seraient à l'étude concernant les différents statuts pour entreprendre mais aussi des éléments relatifs à la vie ou à la compétitivité des entreprises (CICE ou accord d'intéressement par exemple) qui ne ciblent pas directement les CAE mais ont un impact majeur sur leur modèle.

2.5) Le développement

Le dernier défi auquel sont confrontées les CAE est celui de leur développement et, plus largement, de l'essaimage de la formule à plus grande échelle.

L'étude que nous avons conduite n'apporte pas en tant que tels des éléments de réponse dans cette perspective.

En revanche, elle nous permet d'affirmer que le développement est perçu comme essentiel par la plupart des dirigeants de CAE que nous avons rencontrés et, en conséquence, une réalité d'ores et déjà bien ancrée dans leur quotidien et leurs pratiques.

Elle permet également de souligner qu'au regard du bon bilan que nous avons dressé de l'action des CAE et du contexte d'effacement de plus en plus fort des frontières entre entrepreneuriat et salariat, la « formule » de la CAE présente de solides atouts, ce qu'ont également souligné les entrepreneurs salariés que nous avons interrogés.

Dans cette perspective, **3 principales questions** nous semblent se poser et, partant, doivent être progressivement documentées :

- comment aider les CAE existantes à se développer et éviter que les stratégies des uns ne concurrencent inutilement celles des autres et/ou que les modèles ne divergent à l'excès ?

- comment accompagner les territoires aujourd'hui non ou insuffisamment couverts dans le développement d'une offre de CAE adaptée à leurs enjeux ?
- quelles positions privilégier vis-à-vis de nouveaux entrants, aux discours parfois plus simples et communicants que celui des CAE, et qui peuvent constituer par construction autant des concurrents que des alliés pour promouvoir l'entrepreneuriat salarié et amplifier son audience ?

VI. Annexes

Annexe 1 :

Convention de partenariat entre la CG SCOP, COOPERER POUR ENTREPRENDRE ET COPEA

Annexe 2 :

Guide d'animation des Focus-groupes

La CG Scop, COPEA et Coopérer Pour Entreprendre, en partenariat avec la Caisse des Dépôts et Consignations et l'Etat (DGEFP), ont décidé de conduire en 2015 une étude qualitative et économique sur les résultats et le développement des CAE. Cette étude sera réalisée par le cabinet Opus 3 et poursuit trois objectifs principaux :

- Analyser et caractériser le (ou les) modèle(s) socio-économique(s) des CAE ;
- Evaluer les résultats des entrepreneurs de façon très qualitative, pour compléter l'analyse quantitative réalisée début 2014 avec l'enquête de la CG Scop ;
- Coproduire en séminaire de travail des préconisations opérationnelles visant à favoriser le développement social et économique des CAE.

Pour disposer des résultats les plus pertinents et bien refléter la diversité des CAE, nous avons décidé de réaliser 12 monographies détaillées auprès de CAE multi-activités, créées il y a plus de 5 ans et ayant répondu à l'enquête de l'an dernier.

Au sein de chaque CAE, un focus-groupe de 10 à 12 porteurs de projets est réuni.

Les porteurs de projet sont appelés à débriefer sur leur parcours dans la CAE, leur satisfaction, leurs propositions d'amélioration etc.

La réunion de ce jour s'articule autour de 3 temps :

- Vos motivations, le contexte de l'entrée au sein de la CAE ;
- Le parcours au sein de la CAE en différenciant bien la phase de test de la phase de salariat ;
- Les résultats de votre parcours à date : réussites, échecs éventuels ;
- Vos propositions d'amélioration.

1. Motivations et contexte à l'entrée

■ Présentation des participants et du projet

- Pourriez-vous vous présenter ? *Relances : Votre âge – Région d'origine – Situation par rapport à l'emploi – Profil administratif - Votre formation – Votre parcours professionnel*

■ Expériences passées en lien avec le projet ?

- Avez-vous déjà eu une expérience de création d'entreprises ?
- Une expérience dans l'économie sociale et solidaire ? les SCOP ?
- Avez-vous déjà été accompagné par une structure d'appui à la création ? si oui laquelle

■ Qui vous a parlé de la CAE / vous a incité à présenter votre projet à la CAE ?

- Comment avez-vous entendu parler de la CAE ?
- Diriez-vous qu'il est facile/difficile d'identifier les CAE ?
- Comment êtes-vous entré en contact avec la CAE ?
- Diriez-vous qu'il est facile / difficile d'entrer en contact avec la CAE ?

■ Motivations et freins à entrer dans la CAE

- Qu'est-ce qui fait que vous aviez le sentiment que la CAE était un bon moyen pour vous lancer dans votre projet ? Pourquoi la CAE plutôt que l'auto-emploi ? Pourquoi la CAE plutôt qu'une autre structure d'accompagnement ?
- Qu'est-ce qui vous préoccupait à propos de ce projet de création d'entreprise ? Quelles étaient vos craintes ?

■ Projet avant d'entrer dans la CAE

- Etat d'avancement du projet avant de se présenter à la CAE ?
- Avez-vous bénéficié d'un accompagnement avant d'entrer dans la CAE ? lequel ? en êtes-vous satisfait ?
- Quel était votre objectif à l'entrée dans la CAE : création d'entreprise, complément de salaire, côté coopératif et collectif, test de son projet, rembourser un crédit ... ?

2. Votre parcours au sein de la CAE – Accueil, puis test (convention, CAPE ou CDD à temps partiel)

- **La phase d'accueil :**
 - Quel regard portez-vous sur l'accueil au sein de la CAE :
 - Clarté du message délivré par la CAE à l'entrée
 - Modalités d'accueil (individuel, collectif), durée de la phase d'accueil
 - Réactivité de la CAE pour fixer une date
 - Compréhension de votre projet par la personne en charge de l'accueil ?
 - Globalement, comment jugez-vous la qualité de la phase d'accueil ?
 - Qu'est-ce qui vous a manqué lors de cette phase d'accueil ?
- **Les objectifs fixés avant de signer la convention / le CAPE**
 - CAPE ou convention d'accompagnement ?
 - Quel objectif vous-êtes-vous fixé au démarrage ?
 - Aviez-vous un business plan au démarrage ?
- **La phase de test :**
 - Combien de temps après votre arrivée dans la CAE avez-vous signé un CAPE / une convention d'accompagnement / un CDD à temps partiel ?
 - Quels objectifs étaient fixés dans le cadre de ce CAPE / cette convention ?
 - Combien de temps a duré cette phase de test ?
- **Accompagnement et formations durant la phase de test :**
 - Types de formations reçues durant la phase de test ? thématiques et nombre de formations suivies
 - Fréquence des rdv individuels avec l'accompagnateur ?
 - Fréquence des temps de travail collectifs (atelier thématiques, groupes de travail) ?
 - Types d'accompagnement reçu ?
 - Commercial
 - Comptabilité
 - Communication
 - Matériel
 - Humain – lien avec les autres accompagnés ?
- **Globalement diriez-vous que cette phase de test a été utile ? pourquoi ?**
 - Satisfaction sur les formations proposées
 - Pertinence de l'accompagnement individuel
 - Réactivité des accompagnateurs, disponibilité, compétences
 - Utilité des temps de travail collectifs
 - Efficacité des services rendus (comptable etc.)
- **Identifiez-vous des marges de progrès pour la CAE sur cette phase, des éléments qui vous auraient permis de mieux vous accompagner dans votre projet ?**

- **Votre rémunération durant cette phase de test : ARE, RSA, chiffre d'affaires, autre emploi ?**
- **Qu'est-ce qui a déclenché le passage en entrepreneur-salarié ? ou le prolongement en phase de test (renouvellement du CAPE)?**
- **Qu'est-ce qui vous a conforté dans votre volonté de continuer un projet d'entrepreneuriat collectif ?**
- **Qu'est ce qui a fait que vous avez arrêté votre parcours ici ? pour retrouver un emploi / pour créer votre propre entreprise ?**
- **Avez-vous été accompagné dans votre création d'entreprise externe ? dans votre recherche d'emploi ?**

3. Votre parcours au sein de la CAE – en tant qu'entrepreneur salarié en CDI

- **La signature du CDI à temps partiel**
 - Modalités de fixation du salaire
 - Démarches administratives diverses
 - Accès au droit
 - Quel projet derrière ? (multi-activité, entrepreneuriat individuel, entrepreneuriat collectif)
 - Objectif de devenir sociétaire ?
- **Recours aux prestations de services :**
 - Comptabilité
 - Hébergement juridique et fiscal
 - Protection sociale
 - Font-ils toujours des points fréquents avec l'accompagnateur ?
- **En dehors de services « de base » énumérés ci-dessus, quels plus-values vous apportent la CAE dans votre parcours d'entrepreneur une fois salarié ?**
 - Mise à disposition de matériel
 - Salles de réunion
 - Ressources humaines
 - Communication
 - Commercial
 - Etc.
- **Diriez-vous que les services proposés sont satisfaisants au regard de la contribution rétrocedée à la structure ? (Argumenter)**
- **Tenez-vous vos propres tableaux de bords pour suivre votre activité ?**
- **Utilisez-vous un logiciel de gestion ? Lequel ? En êtes-vous satisfaits ? Pourquoi ?**
- **Comment diriez-vous que se manifeste la plus-value du collectif dans votre parcours d'entrepreneur ?**
 - Réponse commune aux AO
 - Mutualisation de moyens
 - Etc.

4. Pour les ES sociétaires

- **A quel moment avez-vous choisi de devenir sociétaire ? Pourquoi ?**
- **Comment décririez-vous votre rôle de sociétaire ?**
- **Quelles modalités d'implication dans la vie de la CAE ?**
- **Quels bénéfices directs ou indirects en retirez-vous ?**
- **Etes-vous satisfaits de cette fonction ? Pourquoi ?**

5. Satisfaction générale

- **Globalement, diriez-vous que vous êtes satisfaits :**
 - de votre parcours dans la CAE ?
 - de votre situation au regard de votre projet initial ?
 - de l'accompagnement que vous avez reçu au sein de la CAE ?
 - des plus-values du collectif ?
 - du cadre coopératif ?
- **Quels sont vos nouveaux objectifs ?**

6. Recommandations

- **Quelles recommandations feriez-vous pour améliorer les parcours au sein des CAE :**
 - Dans la phase d'accueil
 - Dans la phase de test
 - Dans la phase de développement
- **Quels services que vous n'auriez par reçu pourrait vous aider à mieux développer votre projet entrepreneurial ?**

CLORE ET REMERCIER

Annexe 3 :

Traitements bruts de l'enquête en ligne