

CRÉACOOOP14 : ***Un modèle de CAE sur le territoire bas-normand***



DIEN Alexandre
DJOUBRI Abdel-Nassim
PAPACHRISTOU Laura
TOURÉ Aïssatou

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	3
INTRODUCTION GÉNÉRALE	4
I. Le parcours d'un porteur de projet au sein de CREACOOOP 14 : du porteur de projet à l'entrepreneur-salarié-associé.....	7
II. En quoi CREACOOOP 14 est-elle une structure de l'ESS ?	9
1. Quelle est sa pertinence en termes d'utilité sociale, économique ? Quelles sont ses valeurs ?	
2. Comment s'organise sa gouvernance ?	
3. En quoi CREACOOOP 14 participe au développement économique local ?	
III. Les partenaires de CREACOOOP 14 ?.....	12
1. De la création à la recherche de l'équilibre : le rôle essentiel du partenariat	
2. Entre alliances financières et réduction des participations : quel modèle économique pour CREACOOOP 14 ?	
IV. Les limites de CREACOOOP 14 en particulier et du modèle de la CAE en général	16
CONCLUSION : peut-on imaginer un modèle de CAE qui va plus loin encore ?...	19
BIBLIOGRAPHIE	21

AVANT-PROPOS

Le constat, l'analyse qui en découle et les enjeux que nous formulons en dernière partie sont basés sur les informations que nous avons recueillies auprès du site de CREACOOOP 14. Les chiffres avancés datant de 2009 proviennent de la brochure « portraits d'entrepreneurs-salariés » publiée par le réseau Coopérer pour entreprendre Grand Ouest en 2009.

Nous avons également assisté à une réunion d'information collective dans les locaux de CREACOOOP14 à Convergence et qui a pour but de présenter le fonctionnement de la CAE aux porteurs de projet intéressés. A cette occasion, nous nous sommes entretenus avec Laurence Lelièvre, salariée de CREACOOOP 14, qui anime les réunions publiques et s'occupe également de la gestion comptable des porteurs de projets au sein de la CAE.

Enfin, nous avons assisté au témoignage de différents entrepreneurs-salariés, actuels et anciens, dont un futur associé, à l'occasion de la table-ronde qui s'est tenue à Convergence et qui était animée par la CRESS Basse Normandie. Cette table-ronde avait pour but d'illustrer le quotidien des porteurs de projet, d'aborder leur parcours antérieur, leurs motivations préalables et leur parcours d'entrepreneur-salarié au sein de CREACOOOP 14.

Nous remercions chaleureusement Laurence Lelièvre de bien avoir voulu répondre à nos questions, ainsi que Laure Drege pour nous avoir invité à la table-ronde sans laquelle nous n'aurions pu aller plus loin dans notre réflexion, tant les témoignages des entrepreneurs-associés et surtout leur sincérité nous ont permis de mieux cerner les enjeux du modèle de la CAE au-delà du seul constat de son fonctionnement et de son activité.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le champ de l'économie sociale et solidaire est souvent propice à l'expérimentation. C'est ainsi qu'en 1995 a été créée la première Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE). Plutôt que de pousser des demandeurs d'emploi à fonder leur entreprise, avec tous les risques que cela comporte, cette nouvelle forme de structure offre un accompagnement, un suivi de projet et leur permet de créer dans un premier temps leur emploi en tant qu'entrepreneurs et salariés de la coopérative. Celle-ci partage avec chacun son cadre juridique et permet une mise en commun des moyens, compétences et expériences.

Une coopérative d'activités et d'emploi est une entreprise dont l'objectif est de créer des emplois pérennes et de la richesse économique et sociale sur un territoire. Les CAE accompagnent les porteurs de projet dans la durée, afin de construire un emploi salarié au sein d'une entreprise partagée. D'un point de vue juridique, une CAE est une SCOP, autrement dit une Société Coopérative et Participative de forme SA ou SARL dont les salariés sont les associés majoritaires. Tout salarié peut devenir associé, donc co-entrepreneur. Le dirigeant est élu par les salariés associés et les décisions en assemblée générale suivent le principe "une personne=une voix". En droit, une CAE est ouverte à toutes celles et ceux qui souhaitent poursuivre un projet entrepreneurial. La coopérative est une entreprise multi-activités qui rassemble des porteurs de projet d'horizons divers. C'est la CAE qui facture les ventes, encaisse les règlements, et porte la responsabilité juridique des actes professionnels. L'activité est donc hébergée fiscalement, juridiquement et aussi d'un point de vue comptable par la CAE tandis que professionnellement et économiquement, les membres de la CAE sont autonomes et responsables de leur activité. Afin de participer aux frais de fonctionnement de la CAE, chaque membre verse 10% de son chiffre d'affaires dans un "pot commun".

Une CAE bénéficie d'aides publiques en échange de ce soutien à l'emploi et au développement local.

→ **Qui est concerné ?**

La coopérative accompagne toutes les personnes ayant un projet de création d'activité ou d'emploi: demandeur d'emploi, salariés à temps partiel, étudiants. Les personnes accompagnées par les coopératives ont des expériences variées, des âges différents (37 ans en moyenne), des diplômes divers (du C.A.P à Bac+5), et sont, contrairement à la moyenne nationale des créateurs d'entreprises, à parité hommes / femmes.

Il est cependant nécessaire de répondre à quelques critères:

- Posséder un savoir-faire technique
- Être motivé pour créer son activité
- Développer une activité assurable
- Ne pas engager d'investissements importants (eu égard à sa capacité financière)
- Ne pas exercer une activité réglementée (qui nécessite l'inscription à un ordre)
- Ne pas avoir besoin d'un bail commercial

Les activités présentes dans les coopératives d'activités et d'emploi se regroupent en 4 grandes familles :

La prestation de service aux particuliers : entretien et création de jardins, traiteurs ou cuisiniers à domicile, biographes, secteur du bien-être...

La prestation de services aux entreprises et collectivités : maintenance informatique, communication, traduction, conseil ...

L'artisanat (hors bâtiment) : création textile, mosaïste, création de bijoux...

Le négoce: vente en ligne, vente ambulante...

→ **Devenir entrepreneur, ça s'apprend !**

L'équipe de la coopérative accompagne les entrepreneurs sur les questions marketing, commercial, comptabilité, gestion, ou juridique par le biais d'entretiens individuels et d'ateliers collectifs. L'accompagnement est personnalisé et permet de travailler au rythme de chacun (calculer ses prix, réfléchir à sa stratégie, analyser ses comptes ...). Développer son activité pour créer son emploi implique non seulement d'exercer son métier mais aussi de savoir vendre ses produits ou services et gérer son activité. La CAE permet à chacun d'apprendre le « métier d'entrepreneur » et de concilier les 3 facettes de son activité: vendre, produire, gérer.

Pour résumer, les CAE proposent de :

- Se former et mutualiser ses savoir-faire, à l'occasion des ateliers
- Analyser en confiance l'évolution de son activité grâce à un suivi personnel et régulier
- Développer son activité sans avoir à créer son entreprise
- Tester son projet en « grandeur réelle »
- Entreprendre dans un collectif pour ne pas être seul
- Bénéficier d'un contrat de travail pour la sécurité
- Déléguer l'administration, la comptabilité, la fiscalité pour se consacrer exclusivement au développement de son activité
- Bénéficier, selon la CAE, d'un éventail de services associés

→ **L'exemple CREACOOOP 14**

C'est en décembre 2008 que naît la première CAE du Calvados : CREACOOOP 14. Elle est actuellement dirigée par M. Christian Richard, appuyé par Mme Laurence Lelièvre, gestionnaire comptable.

Située à Caen, c'est une société coopérative au capital social de 2 000 euros.

CREACOOOP 14 a pour mission d'assurer un hébergement juridique et d'accompagner les porteurs de projet de manière individuelle et collective. L'objectif étant de leur permettre de se focaliser sur le test de leur activité, c'est à dire rencontrer des prospects, présenter et réaliser leurs produits ou prestations. Par ailleurs, l'accompagnement des entrepreneurs-salariés se fait par la mutualisation et l'esprit coopératif, dans le but de trouver des outils et des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent.

Durant cette période, tous les aspects administratifs et comptables sont pris en charge par Laurence Lelièvre, gestionnaire comptable la CAE : un appui technique pour la réalisation des devis, factures et des conseils personnalisés en matière commerciale afin de permettre aux porteurs de projet d'apprendre en faisant, et d'acquérir des notions qui sont nécessaires pour être autonome.

A l'entrée dans CREACOOOP 14, le porteur de projet passe par une phase d'apprentissage du métier d'entrepreneur. En effet, durant les trois premiers mois, il participe à des ateliers collectifs qui abordent des thématiques spécifiques aux fonctions de l'entrepreneur tel que le marketing, la communication et la gestion... Ces ateliers sont des moments d'échanges, d'apports théoriques, de confrontations d'expériences et de savoirs où le porteur de projet se forme au métier d'entrepreneur et à la valorisation de son savoir-faire. Dans un esprit de solidarité, les ateliers peuvent être animés par les entrepreneurs-salariés eux-mêmes, suivant les compétences qu'ils souhaitent mettre à profit des autres porteurs de projet.

I. Le parcours d'un porteur de projet au sein de CREACOOOP 14 : du porteur de projet à l'entrepreneur-salarié-associé

Le parcours se décompose en 4 étapes :

→ **Première étape : information et diagnostic du projet**

Cette étape débute par une réunion d'information collective afin de découvrir le fonctionnement, l'esprit et les conditions d'accès à la CREACOOOP. Ces réunions d'informations se déroulent une fois par mois.

Ensuite, le diagnostic du projet est établi en entretien individuel. Il s'agit d'en savoir plus sur les attentes du porteur de projet, en réalisant un diagnostic de la future activité qui se déroule en deux rencontres en fonction de l'avancée du projet. Cette phase permettra de vérifier que la coopérative répond bien aux besoins du porteur de projet, et que ce dernier est en accord avec les conditions d'entrée de la CAE. Elle permet également de déterminer la date de démarrage du parcours et de définir un plan d'action.

→ **Deuxième étape : la convention d'accompagnement et le démarrage de l'activité**

La convention d'accompagnement est un contrat qui décrit les engagements réciproques et marque le début de la collaboration. Elle dure de un à trois mois et est renouvelable une fois.

La signature de la convention déclenche :

- Un atelier d'accueil pour découvrir le fonctionnement administratif et comptable de CREACOOOP et mettre en place le lancement de l'activité.
- Le démarrage légal de l'activité par le biais de l'hébergement juridique.
- L'accompagnement individualisé du parcours sur les différents volets de l'activité.
- L'inscription aux ateliers collectifs sur des thèmes de la création d'entreprise.
- La participation à la vie coopérative et la mise en réseau avec les autres entrepreneurs-salariés.
- L'assurance de l'activité au titre de la responsabilité civile professionnelle.
- La remise du livret d'accompagnement.

C'est donc à la signature de cette convention que le démarrage de l'activité a lieu. Le porteur de projet peut alors commencer à prospecter, vendre et facturer. Le parcours en test d'activité est reconnu (notamment auprès de Pôle Emploi) et ce, même si le porteur de projet n'est pas encore entrepreneur-salarié.

→ **Troisième étape : le contrat de travail : se rémunérer et poursuivre le développement de son activité**

A l'issue de la période de convention d'accompagnement, la coopérative décide, avec le porteur de projet, de poursuivre ou non la collaboration. Il aura pu constater si son projet répond à une demande et s'il possède du potentiel (capacités acquises ou à acquérir) à devenir entrepreneur. Il devient alors entrepreneur-salarié et commence à percevoir une rémunération pour son activité.

Le contrat de travail est signé à durée indéterminée et prend en compte le rythme de chacun. Par le biais de cotisations sociales proportionnelles au salaire, l'entrepreneur est assuré au régime général de la sécurité sociale (couverture maladie, retraite, maternité, accident du travail et chômage).

Le développement de l'activité s'effectue tout en bénéficiant du soutien de la coopérative. Le salaire de l'entrepreneur évolue en même temps que son activité. L'accompagnement de la coopérative se traduit sous plusieurs formes:

- Laurence Lelièvre, gestionnaire comptable de CREACOOOP 14, tient la comptabilité, établit les déclarations sociales et fiscales (TVA et charges sociales), établit les bulletins de paie.
- Elle reçoit l'entrepreneur régulièrement pour échanger sur l'évolution financière de l'activité. Il délivre le compte de résultat mensuel et l'état de trésorerie.
- Des ateliers collectifs thématiques et des réunions trimestrielles permettent d'échanger avec les autres entrepreneurs et de bénéficier d'apports. En effet, l'esprit coopératif, collectif, solidaire et de mutualisation joue un rôle déterminant pour le développement de son activité.

Le parcours prend fin avec l'analyse de la viabilité du projet. Le bilan du test se fait progressivement en fonction des analyses réalisées lors des entretiens individuels. Avec le soutien de l'équipe permanente, l'entrepreneur-salarié sera amené à prendre des décisions concernant son activité et des suites à en donner. La coopérative l'accompagne et l'oriente dans ses choix.

→ **Quatrième étape : la sortie**

Une fois le projet testé, quatre scénarios sont possibles pour l'entrepreneur :

1. La création de son entreprise. Dans le cas où l'entrepreneur atteint son autonomie financière, il sort de la coopérative et crée son entreprise (sous forme individuelle, EURL, SARL, SCOP...). La coopérative prescrit alors à l'entrepreneur les structures d'accompagnement et d'aide à la création qui existent sur le territoire.

2. L'embauche de l'entrepreneur-salarié par un tiers, souvent rencontré durant la période de test grâce au réseau mobilisé (clients, fournisseurs...).
3. L'abandon du test. Dans le cas où il existerait une inadéquation entre le porteur de projet et le marché. L'entrepreneur quitte alors la coopérative et revient à son statut antérieur. Il faut cependant relativiser car un il s'agit d'un échec partiel: en effet, la personne a acquis une expérience et des compétences nouvelles. Elle est également sortie du fantasme de la création d'entreprise et repars ainsi avec une idée plus réaliste de la création d'activité.

Dans le cas où l'activité n'est pas suffisante pour générer un plein temps, la personne peut poursuivre son projet en activité secondaire.

4. L'entrepreneuriat-salarié-associé, dans le cas où l'entrepreneur atteint son autonomie financière et s'il ne souhaite pas quitter la coopérative. Il peut rejoindre la coopérative d'emploi et devenir entrepreneur-salarié-associé. Ils y développent leur activité individuelle dans une entreprise collective. La coopérative d'emploi est l'aboutissement d'une démarche progressive d'appartenance à l'entreprise qui traduit, au-delà de la gestion de sa propre activité, le souhait de participer au fonctionnement de la CAE et à son développement.

Aujourd'hui, CREACOOOP 14 accompagne près de 50 entrepreneurs. Un tiers iront vers la création d'entreprise dans le cas ou leur activité est pérenne, un autre tiers seront en emploi salarié via diverses opportunités. Un dernier tiers retrouvera leur statut antérieur dans le cas d'un abandon de projet et/ou d'une activité non pérenne. La durée moyenne avant la sortie est comprise entre 18 et 24 mois et peut s'étendre jusqu'à 3 ans maximum.

II. En quoi CREACOOOP 14 est-elle une structure de l'ESS ?

1. **Quelle est sa pertinence en termes d'utilité sociale, économique ?
Quelles sont ses valeurs ?**

CREACOOOP 14 a tout à fait sa place parmi les acteurs de l'ESS ; premièrement par son statut de coopérative, mais aussi par son utilité sociale et économique, ses valeurs, sa gouvernance démocratique et sa lucrativité limitée. La coopérative propose une aide à la création d'entreprises pour lesquelles l'activité est, de fait, non-délocalisable, car toutes ces entreprises

sont implantées sur un bassin économique local où se trouvent également la majorité de leurs clients.

Son utilité sociale se traduit par un soutien dans l'emploi et donc par extension de l'activité économique. L'intérêt étant de créer son propre emploi, de repositionner sa vie professionnelle que l'on soit chômeur longue durée ou déjà bénéficiaire d'un emploi. Pour illustrer ce propos en chiffres, aujourd'hui, 71 % des 5000 entrepreneurs-salariés répartis dans les 92 CAE de France étaient des demandeurs d'emploi et 20 % d'entre eux bénéficiaient du RSA. On se rend alors bien compte de l'effet « déprécarisant » sur les individus.

Mais ce n'est pas tout : l'entrepreneur-salarié peut bénéficier, en plus du soutien juridique, comptable et administratif, d'un réseau social d'entrepreneurs qui se concrétise par des réunions, groupes de travail, discussions où il va pouvoir partager ses expériences, recréer du lien social, et sortir de l'isolement dans lequel il aurait pu se trouver hors de la CAE. C'est aussi une excellente manière de se former à de nouvelles compétences grâce à l'accompagnement, et donc d'être valorisé sur le plan social.

Les valeurs et les engagements de CREACOOP, similaires à celle de l'Economie Sociale et Solidaire, sont matérialisées par une Charte rédigée par le réseau « Coopérer pour Entreprendre ». On y retrouve des valeurs d'innovation sociale (inventer de nouveaux rapports au travail, gouvernance démocratique, défense de l'entrepreneuriat collectif et coopératif), des valeurs d'égalité (pas de discrimination selon le milieu d'origine et la rentabilité potentielle du porteur de projet, refus de la logique d'assistanat), mais aussi de durabilité, d'entraide, d'esprit d'équipe ou encore d'exigence professionnelle (transparence, disponibilité).

2. Comment s'organise sa gouvernance ?

« Une Coopérative d'Activités et d'Emploi est une Scop, autrement dit une société coopérative et participative de forme SA ou SARL dont les salariés sont les associés majoritaires. Tout salarié peut devenir associé, donc co-entrepreneur. Le dirigeant est élu par les salariés associés et les décisions en Assemblée Générale suivent le principe : une personne = une voix » - (www.cooperer.coop)

CREACOOP 14 comptera en janvier 2015 trois sociétaires-salariés grâce à l'arrivée du premier entrepreneur-salarié issu de CREACOOP à s'engager comme associé. Pour ce faire, il doit s'engager à souscrire au capital de la CAE à hauteur d'un mois de salaire (ce qui peut se faire progressivement), puis il pourra ainsi prendre part aux décisions lors des Assemblées Générales, mais cela implique un minimum d'investissement personnel au sein de la vie de la coopérative.

3. En quoi CREACOOP participe au développement économique local ?

Historiquement, la Coopérative d'Activité et d'Emploi et le réseau qui l'accompagne s'inscrivent dans un maillage du territoire national visant à développer les initiatives économiques à un niveau local ayant à terme une répercussion nationale. C'est ainsi que la première CAE fut créée à Lyon en 2001. Depuis lors, 70 autres Coopératives d'Activités et d'Emploi se sont créées et sont fédérées par le réseau national coopérer pour entreprendre.

Pour exemple, les Pays de la Loire accueillent 4 CAE généralistes et une spécialiste dans les métiers du bâtiment (d'autres CAE sont également spécialisées dans la culture). En 2009, uniquement pour le Pays de la Loire, les CAE ont accompagné 446 créateurs, en ont salariés 306 pour 90 équivalents temps plein (y compris les salariés permanents des CAE). L'ensemble des entrepreneurs-salariés y ont réalisés 3.835.000 euros de chiffre d'affaires.

Pour l'ensemble de ces projets, il s'agit d'ancrer la création d'activité locale, de mettre en réseau des acteurs locaux et potentiellement de permettre la création d'autres d'emplois locaux.

En Basse-Normandie, CREACOOP pour le Calvados et CRESCENDO dans l'Orne, participe au maillage de la région. En 2009, elles ont accompagné 33 entrepreneurs qui ont réalisé un chiffre d'affaires (hors taxe) de 94 000 euros.*

Il s'agit donc pour CREACOOP 14 d'aider à la création d'une richesse solidaire. Par richesse solidaire nous entendons le développement d'un système économique local et l'enracinement d'une économie solidaire et durable *a contrario* d'un système mondialisé qui a à maintes reprises montré ses limites.

Ainsi, qu'ils y soient nés ou qu'ils l'aient choisi, les entrepreneurs-salariés sont ancrés sur leur territoire. Ils y développent les solidarités locales et y réinventent une nouvelle forme de cohérence sociale. Chaque euro investi par les collectivités dans les CAE a un effet démultiplicateur en chiffres d'affaires, en valeur ajoutée, en TVA collectée, en salaires versés, en charges sociales acquittées. Ce retour sur le territoire est de l'ordre de 6 à 8 euros pour un euro investi. **

III. Quels sont les partenaires de CREACOOOP 14 ?

1. De la création à la recherche de l'équilibre : le rôle essentiel du partenariat

Lors de sa création en 2008 et plus tard par le choix même de sa forme juridique, CREACOOOP s'engage dans la constitution d'un réseau partenarial.

Partisane d'un développement économique territorial, elle travaille succinctement avec les structures départementales d'accueil de personnes en recherche d'emploi mais aussi de toutes celles intéressées par l'accompagnement et le suivi de la création d'entreprise. Parmi ces dernières, Pôle Emploi, l'ADIE (l'Association pour le Droit à l'Initiative Economique) qui comme nous avons pu le constater lors de la réunion d'information se chargent d'orienter et guider les porteurs de projets.

Ce jour-là, nous comptons douze personnes dont une large majorité de demandeurs d'emploi, de personnes en reconversion ainsi que des salariés aux profils variés exerçant dans des secteurs tout aussi différents.

D'autres acteurs sont également présents à différents niveaux d'intervention tels que la CFDA, l'Ancre, la Maison de l'information sur la Formation et l'Emploi (MIFE) ainsi que la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS) et l'Agence Régionale pour le Développement de l'ESS (ARDESS). Ces dernières instances constituent pour la plupart des canaux d'information concernant les activités proposées par CREACOOOP et permettent d'orienter les porteurs de projet suivant le stade de création auxquels ils se trouvent, ceux-ci étant intégrés au sein de la CAE dans la perspective de tester et vérifier la pertinence de leur démarche.

Ces organismes de relais représentent donc des intermédiaires privilégiés pour CREACOOOP dont l'un des problèmes réside notamment dans le manque de visibilité auprès de son cœur de cible (voir partie "Aller plus loin").

Par ailleurs, dans une démarche de solidification des liens entre acteurs de la Coopération tant au niveau territorial, national qu'international, CREACOOOP adhère aux réseaux suivants :

Coopérer pour entreprendre, dont le siège social se trouve à Paris, est une Union d'Economie Sociale qui fédère les coopératives d'activités et d'emploi. Le réseau, issu des coopératives d'activités et d'emploi de France, s'ouvre aujourd'hui à de nombreux pays européens, mais aussi

au Québec et à l'Afrique du Nord, régions dans lesquelles le modèle de société coopérative se développe et se renforce fortement.

Les 9 coopératives d'activités et d'emploi du grand Ouest ont créé une structure de représentation territoriale. Cette Union d'économie sociale « *Coopérer pour entreprendre - Grand Ouest* » est un lieu de mutualisation et d'action qui permet de coordonner les actions de ces coopératives d'activités et d'emploi. Les CAE de la région Grand Ouest regroupant la Basse Normandie, la Bretagne, le Pays de la Loire ainsi que la Poitou-Charentes représentent à ce jour 1 200 entrepreneurs salariés, plus de 11 millions de CA en 2010.*

Toujours dans cette même optique, CREACOOP 14 fait également partie de la Confédération Générale des SCOP (Société Coopérative Ouvrière de Production). Comme précisé précédemment, CREACOOP 14 est une entreprise privée organisée sous la forme de Scop. A ce titre elle adhère également à la Confédération Générale des SCOP ainsi qu'à l'Union régionale des Scop de l'Ouest.

La Confédération Générale des Scop est présente sur tout le territoire avec treize Unions régionales et trois Fédérations de métiers divers et variés (le BTP, la communication, l'industrie). La Confédération est également le porte-parole auprès des pouvoirs publics et des acteurs politiques, économiques et sociaux. En participant à l'élaboration des textes législatifs et réglementaires, elle représente ses adhérents au Conseil supérieur de la Coopération et au Conseil économique, social et environnemental (CESE) ainsi qu'à la Commission de l'Union européenne, du Parlement européen et des instances coopératives.

Par ailleurs, l'Union Régionale des SCOP de l'Ouest, elle-même membre de la Confédération Générale des Scop, accompagne les porteurs de projet sur les différents aspects de la création. Elle conseille les jeunes Scop et organise des formations sur la gestion coopérative. Des consultants rendent visite aux jeunes Scop suivies au minimum 2 fois la première année, puis une fois par an au minimum.

En participant à la mutualisation des réseaux, CREACOOP appuie sa volonté de promouvoir la Coopération comme vecteur de développement et de réussite. Cependant, comme nous le verrons ensuite, la synergie entre les acteurs reste à construire sur de nombreux aspects.

2. Entre alliances financières et réduction des participations : quel modèle économique pour CREACOOOP 14 ?

La Coopérative relativement jeune compte tenu de son année de création est à ce jour pérenne. Elle a connu une très forte augmentation de son chiffre d'affaires en 2013 comme il est possible de le constater grâce au graphique suivant.



Evolution du chiffre d'affaires de CREACOOOP 14, 2011-2013 ([source](#) : Manageo.com)

En qualité de jeune Coopérative d'Activités et d'Emplois, CREACOOOP a bénéficié jusqu'à présent de divers financements obtenus grâce à ses alliances financières avec de multiples organismes et institutions.

Comme nous l'a indiqué Laurence Lelievre, la CAE vise tout de même une situation optimale d'autofinancement dans les années à venir.

A ce jour, ses fonds propres représentent 25% du budget (dont 10% venant des participations des entrepreneurs-salariés) la plus grande part de son budget étant constituée de subventions publiques

Les informations concernant le montant du budget total de cette année ne nous ont pas été communiquées.

Chiffres clés

(En euros)	2013	2012	2011	2010	2009(13 Mois)
Chiffre d'affaires	334 192	195 124	133 003	20 118	14
Charges d'exploitation	482 673	335 033	277 145	167 333	62 482
Bénéfice ou Perte	1 514	768	951	5 088	- 162
Fonds propres	10 079	10 809	13 304	17 365	1 838
Immobilisations nettes	6 500	10 114	9 489	6 681	920
Trésorerie	94 191	33 181	42 620	73 914	81 566
Dettes financières	103	24 353	51	30 195	215
Total bilan	158 952	124 271	74 596	112 398	84 915
Frais financiers	284	275	421	250	
Produits financiers	3	3	1	6	329
Salaires et charges	303 699	226 223	164 998	117 418	32 333
Nombre d'employés	10	7	4	2	1

Bilan CREACOOOP 14, 2013 (source : verif.com)

N'ayant pu obtenir la part de ses financeurs dans la constitution de son budget, ci-dessous une liste exhaustive des parties prenantes.

Afin d'assurer ses entrepreneurs en tant que salariés, la CAE bénéficie d'un partenariat avec une institution appartenant également au champ de l'ESS : la MACIF. Cette dernière agit en qualité d'assureur en responsabilité civile professionnelle.

De par le service d'intérêt général rendu, la coopérative compte également le soutien de l'Etat en qualité de bénéficiaire du programme d'aide au démarrage d'activité pendant 3 ans.

France Active sous sa branche régionale Basse Normandie active a également participé au démarrage de l'activité.

La Région Basse Normandie contribue au financement de l'activité de la coopérative de manière pluriannuelle.

Le FEDER (Fonds Européen de Développement Régional) le fonds européen participe activement et ce depuis le début à l'activité.

Le Conseil général du Calvados accompagne les salariés entrepreneurs bénéficiaires du RSA présents au sein de la structure.

La communauté d'agglomération Caen la Mer a participé à un seul financement à hauteur de 6000€ qui n'a pas été renouvelé car trop d'activités similaires sur l'agglomération seraient déjà financées.

Cependant, CREACOOOP 14 perçoit des financements de la communauté de communes regroupant Lisieux, Bayeux et Argence.

Par ailleurs dans le cadre d'une convention de revitalisation entre Peugeot et Saint Gobin (Lisieux), la coopérative a bénéficié d'un financement pendant trois ans prenant fin dès 2015.

Focus convention de revitalisation:

Mise en œuvre lors de licenciements économiques collectifs impactant fortement le territoire, la convention de revitalisation, entre l'état et l'entreprise, prévoit des mesures en faveur de la création d'activités, du développement des emplois afin d'atténuer les effets des licenciements sur le territoire concerné.

Comme nous avons tenté de le démontrer tout au long de cette présentation, la CAE CREACOOOP 14 participe sur de nombreux aspects au développement économique territorial.

De par la mutualisation des réseaux régionaux d'acteurs de la Coopération jusqu'à l'aide à l'implantation de petites entreprises productrices de valeur ajoutée, la coopérative s'inscrit dans une véritable démarche d'entraide.

Si l'utilité publique de l'activité de CREACOOOP 14 est évidente, elle permet tout de même de noter la substitution progressive à la collectivité publique dans ses prérogatives premières.

IV. LES LIMITES DE CREACOOOP 14 EN PARTICULIER ET DU MODÈLE DE LA CAE EN GÉNÉRAL

Nous allons à présent aborder les limites que nous avons constatées et qui nous semblent pertinentes à analyser ici.

Tout d'abord, nous nous sommes interrogés sur les conditions de la pérennité de CREACOOOP. Compte-tenu de son activité, la CAE du Calvados bénéficie de multiples subventions publiques qui constituent 75% de son budget à l'année. L'hybridité de ses ressources est donc très limitée. La CAE ne s'autofinance qu'à hauteur de 25% soit la somme des participations versées par les entrepreneurs, salariés de la CAE. Pour rappel, cette participation s'élève à 10% du chiffre d'affaires (hors taxes?). Ce ratio subventions publics/ autofinancements soulève la légitime question de la viabilité du modèle économique de la coopérative. Il ne permet pas aujourd'hui à la coopérative de se développer : impossibilité de recruter de nouveaux salariés, de posséder ses

propres locaux adaptés, qui proposeraient par exemple des espaces de coworking pour les entrepreneurs qui souhaiteraient fuir l'isolement du chez-soi pour travailler en groupe, comme dans un vrai bureau, etc. De ce fait, il apparaît évident que CREACOOOP ne peut accueillir plus de porteurs de projet compte-tenu de la masse de travail qui est déjà à la charge de Laurence Lelièvre, chargée de la gestion comptable.

De plus, au vu de la conjoncture actuelle essentiellement marquée par une baisse drastique des subventions voire l'arrêt de certaines, il est légitime de se demander dans quelle mesure CREACOOOP pourra pallier ce manque et développer son activité. Peut-on envisager un meilleur soutien de l'Etat au titre du soutien à l'entrepreneuriat, qui est par ailleurs érigé en haut intérêt de développement économique par nos responsables politiques, tant au niveau national qu'au niveau territorial. Si l'utilité sociale de l'activité de CREACOOOP et des CAE est démontrée, un soutien public important et pérenne doit être exigé et obtenu.

Au-delà de la question de la pérennité de la CAE, nous nous interrogeons également sur la pérennité des activités à la sortie de la CAE. Nous avons vu qu'une partie des entrepreneurs-salariés deviennent auto-entrepreneurs et développent leur propre activité.

Malheureusement nous n'avons pas les chiffres qui nous permettraient de proposer une analyse de l'efficacité du service rendu par la CAE, qui n'est autre que son but premier et sa raison d'être. Nous aurions aimé savoir combien d'entrepreneurs poursuivent leur activité parmi l'ensemble des salariés suivis par la CAE et ce dans l'année qui suit la sortie de la CAE, l'année d'après, deux ans après, etc. Ces données nous permettraient de réellement pouvoir juger de la plus-value apportée par CREACOOOP 14 et seraient très utiles dans l'élaboration d'une stratégie de recherche de financements plus larges.

Les ressources limitées de CREACOOOP 14 entraînent une autre limite : la coopérative ne peut pas prendre de risques financiers. Ce qui ne serait pas problématique pour une autre structure de l'ESS si cela ne constituait pas un frein pour les porteurs de projet. Lors de la table-ronde à laquelle nous avons assisté, certains entrepreneurs-salariés ont rapporté d'importantes difficultés financières lors de la phase-test. En effet, les porteurs de projet sont contraints de financer eux-mêmes le matériel nécessaire au démarrage de leur activité, par exemple le matériel informatique, car sans trésorerie personnelle les banques ne suivent pas. Pas d'aides non plus de la part de Pôle Emploi, mais des aides à la sortie de la CAE. Et une fois salarié, ils ne peuvent pas non plus contracter de prêt dans la mesure où ils ne peuvent pas emprunter à titre personnel. Cette spécificité met en évidence une limite importante : si en droit la coopérative est ouverte à tous,

dans les faits, il est rendu nécessaire une constitution préalable d'un fonds propre, en particulier pour les activités les plus onéreuses en achat de matériel. Cependant, il est à noter que le réseau national des CAE, coopérer pour entreprendre, planche actuellement sur la question afin de trouver une solution bancaire adaptée à la spécificité des porteurs de projets accompagnés par les CAE.

Concernant cette fois ci la visibilité du dispositif, les questions du public lors de la table ronde ont mis en évidence le fait que la coopérative est encore trop mal connue du public et surtout des porteurs de projet potentiels. En effet, la connaissance de ce type dispositif dépend essentiellement des organismes prescripteurs qui dirigent les demandeurs d'emploi intéressés par la création d'activité vers les dispositifs de la région existants. Le principal organisme prescripteur partenaire de CREACOOP 14 pour le Calvados est Pôle emploi, mais peut compter également suivant les régions, le Conseil Général, la CAF ou encore les associations locales pour l'emploi, la formation et l'insertion. Or, le fait est Pôle Emploi ne dirige pas automatiquement le public ciblé par la CAE vers elle, mais informe plutôt sur le statut d'auto-entrepreneur. La question est : y' a-t-il suffisamment de synergie entre CREACOOP 14 et Pôle emploi ? La raison est cependant historique : la création de CREACOOP 14 en 2009 coïncide avec la création du statut d'auto-entrepreneur qui a bénéficié de beaucoup plus de visibilité dans la mesure où il s'agit d'un dispositif à l'échelle nationale. Il a donc été favorisé par les organismes prescripteurs qui connaissent peu ou mal l'existence des CAE.

Concernant à présent la gouvernance, la limite que nous avons identifiée n'en est peut-être pas une dans l'immédiat pour le bon fonctionnement de CREACOOP 14, mais nous interroge quand on replace cette analyse dans le champ de l'ESS. Si le statut de coopérative constitue la spécificité des CAE, il est à constater que depuis sa création, aucun entrepreneur-salarié issu de CREACOOP n'en est devenu associé. En effet, seuls Christian Richard et Laurence Lelièvre, en leur qualité de salariés, gère la gouvernance qui se formalise comme suit : les décisions sont prises à deux, mais en cas de désaccord c'est M. Richard, compte-tenu de son poste de direction, qui a naturellement le dernier mot. Ils seront cependant bientôt rejoints par Eric Chénais, entrepreneur-salarié. Nous avons profité de sa présence lors de la table ronde pour l'interroger sur ses motivations qui sont liées à son attachement à la structure et à l'équipe, à son désir de participer à un modèle (celui de la coopérative) qui a fait ses preuves pour lui-même, rendre l'aide qu'on lui a apportée et défendre à son tour les valeurs de CREACOOP. Cependant, les autres entrepreneurs-salariés présents ont exprimé avoir les mêmes motivations, mais ne pouvoir

franchir le cap pour des raisons financières. La première contrainte est la participation demandée au capital de l'ordre d'un mois de salaire. En effet c'est cette participation qui conditionne le statut d'associé et les pouvoirs qui en découlent. Il apparaît que peu d'entrepreneurs-salariés, malgré leurs motivations, puissent se permettre de participer à cette hauteur compte-tenu de leurs revenus, même s'il est possible de régler la somme progressivement. La seconde contrainte est liée à l'avantage que représente le statut d'auto-entrepreneur compte-tenu de l'exonération de la TVA qui lui est appliquée. C'est le cas d'une auto-entrepreneuse thérapeute qui a déclaré que si elle décidait de devenir entrepreneur-salariée-associée, elle serait soumise à la TVA comme l'ensemble de la CAE et devrait par conséquent augmenter les tarifs de ses prestations pour assumer la différence. C'est donc un choix éclairé par des contraintes financières, mais cependant exprimé à regret car la thérapeute reste très attachée à la CAE et à ses valeurs.

Il semble donc que la gouvernance de CREACOOP est limitée dans son respect d'une gouvernance démocratique élargie, non pas parce que les entrepreneurs n'ont pas le désir de s'investir à leur tour, bien au contraire, mais pour des raisons financières liées au statut fiscal de l'entrepreneur-salarié.

CONCLUSION : peut-on imaginer un modèle de coopérative qui va plus loin encore ?

La Loi Economie Sociale et Solidaire qui a été promulguée le 31 juillet 2004 a, parmi ses ambitions, celle de "provoquer un choc coopératif" (<http://www.economie.gouv.fr/>).

Ainsi, le statut d'auto-entrepreneur-salarié est désormais consacré dans le Code du Travail qui ne reconnaissait auparavant que le statut d'auto-entrepreneur et qui conditionnait le contrat de travail à un lien de subordination, tandis que subsistait un flou juridique autour du statut de l'entrepreneur salarié qui se situe entre les deux. Cette consécration juridique est une avancée importante pour les CAE et leur permet d'espérer aujourd'hui une augmentation de leur visibilité, notamment auprès des organismes prescripteurs.

La Loi ESS apporte également une modification de la convention d'accompagnement qui va devenir, début 2015, le contrat d'accompagnement à l'emploi. C'est une évolution très positive puisqu'elle permet aux porteurs de projet de cumuler leurs premiers chiffres d'affaire, parfois faibles, avec un CDI, et donc de prendre plus de temps pour confirmer la viabilité de leur activité économique - dans le cas où il leur reste effectivement du temps pour la phase-test. Pour rappel,

jusqu'alors, dès le premier chiffres d'affaire enregistré, celui-ci est directement transformé en contrat de travail, quel que soit son montant et la durée des droits de test restants. Cette modification apporte donc plus de souplesse et devrait logiquement contribuer à un meilleur accompagnement des porteurs de projet.

→ quid de l'essaimage du modèle coopératif ?

Si l'utilité sociale de CREACOOOP est d'abord et avant tout l'accompagnement de porteurs de projet et donc le développement de l'activité économique, nous attendions de la part d'une CAE qu'elle parvienne également à essaimer le modèle coopératif chez ses porteurs de projet et faire ainsi la différence avec les autres structures qui poursuivent le même but. Avant de connaître la nature des activités, nous avons en effet imaginé qu'une coopérative telle que CREACOOOP permettrait en même temps de faire connaître ce statut aux futurs entrepreneurs qui à leur tour seraient tentés d'entreprendre en coopérative. Autant que nous avons pu le vérifier par nous-mêmes, l'essentiel des entrepreneurs-salariés deviennent à la suite auto-entrepreneurs. Ce qui est respecté dans la démarche de l'accompagnement collectif des porteurs de projet nous semble ensuite contradictoire avec le modèle coopératif qui promeut l'entreprendre ensemble. Car dans le même temps, les acteurs de l'ESS ne reprochent-ils pas aux acteurs de l'entrepreneuriat social de promouvoir des initiatives individuelles plutôt que collectives ?

Pour tenter d'y remédier, peut-on imaginer, toujours sur le modèle coopératif, une structure qui pourrait accueillir tous les porteurs de projet, quel que soit le stade de maturité de celui-ci, afin de proposer un accompagnement dès le stade de la formulation du projet dans l'esprit du futur entrepreneur ? Exiger un projet mûré dès la première réunion entre le porteur de projet et la CAE met en effet de côté tous ceux qui sont seulement au stade de l'idée et qui ont besoin d'avoir confiance dans celle-ci pour aller plus loin et ne pas abandonner trop vite ; et ceux qui auraient besoin d'être déjà mis en réseau avec les autres porteurs de projet - et trouver peut-être ainsi un ou des co-entrepreneurs. Possibilité très réduite quand le projet est mûré et donc entièrement construit autour du seul entrepreneur. Et quid des personnes qui ont l'envie d'entreprendre, mais qui n'ont pas l'idée ? Si la CAE n'a pas les capacités d'accueillir plus, pourquoi ne pas créer une forme de réseau social qui réuniraient toutes les volontés entrepreneuriales à l'échelle d'un territoire, en fonction des compétences, de l'état d'avancement du projet, et ainsi davantage encourager l'entrepreneuriat collectif ?

Finalement, à travers ce dossier, nous avons découvert ce qu'est une CAE, ce qu'elle peut faire et ce qu'elle réalise avec succès, mais aussi ce que nous, nous aurions espéré d'une telle structure. A quand maintenant une CAE dédiée au champ de l'ESS sur le territoire bas-normand.

BIBLIOGRAPHIE

Site **Coopérer pour entreprendre** : <http://www.cooperer.coop/CHARTTE.pdf>

Site **CREACOOP 14** : <http://www.creacoop14.fr/>

Le Portail de l'Economie et de la Finance :

http://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/20140722_loi_ess.PDF

"L'irrésistible montée de l'économie sociale; un projet, une culture, des valeurs."

Virginie Robert, Edition Brochée, 2007.

Portraits d'entrepreneurs-salariés, publié par le réseau coopérer pour entreprendre du Grand Ouest, 2009.