

---

# L'entrepreneuriat autrement : Portrait des Coopératives d'activités et d'emplois françaises<sup>1</sup>

Mathieu Vigneault, M.A., M. Sc.  
CLD de la région d'Acton

---

## INTRODUCTION

Au moment où la situation économique mondiale tend, en apparence du moins, à vouloir donner des signes de redressements, se développe pour plusieurs acteurs socio-économiques, une soif de faire autrement. Pour eux, il ne s'agit pas d'éliminer la croissance, cela aurait des effets extrêmement néfastes en Occident, bien entendu, mais ailleurs sur la planète et particulièrement dans les pays pauvres d'Afrique selon Monsieur Michel Kamano<sup>2</sup>.

Ainsi, il ne s'agit pas de tourner le dos à l'économie libérale. Toutefois, certains prétendent qu'entre le tout au marché et le tout à l'État, il y a un vaste espace où planter les germes de l'économie de demain. En réalité, l'enjeu est de recadrer sérieusement notre paradigme économique.

La question qui se pose alors et c'était la question sous-jacente des quatre dernières éditions du Forum mondial de l'économie responsable de Lille Est : est-ce que « pratiques responsables » peut rimer avec « économie de marché »? À Lille, les Desso, Inditex, Bonduelle, KPMG, GDF-Suez, France Télécom et autres ont démontré la rentabilité économique et sociale de pratiques d'affaires responsables. La majorité de ces exemples avaient une chose en commun, une articulation équilibrée du capital et de l'humain.

Replacer la personne au centre de la réflexion économique peut apparaître simpliste mais la crise actuelle nous rappelle constamment que nous avons tenté d'emprunter quelques raccourcis au cours des dernières décennies<sup>3</sup>. Ainsi, le travail de reconfiguration commence d'abord dans nos cours respectives, dans nos maisons et dans nos milieux de travail. Le défi est de revenir aux bases du capitalisme et de réintégrer

la personne au centre de nos préoccupations et à tous les niveaux d'interventions. Le dénominateur commun redeviendrait alors l'équité qui en terme de développement économique et plus particulièrement d'entrepreneuriat renvoie au droit d'entreprendre, mais demeurerait indissociable de l'éthique qui réfère à la nature de l'interrelation que doit avoir une communauté et ses créateurs de richesse, les entrepreneurs.

À ce sujet, la plus récente enquête de la Fondation de l'entrepreneurship est assez éloquente : le Québec entreprend relativement moins aujourd'hui que le reste du Canada. Comment expliquer ce phénomène est un défi fort intéressant que nous laisserons à d'autres. Par contre, il y a lieu de se préoccuper de l'effet de cette situation sur la pérennité des entreprises existantes certes mais aussi sur celle qui n'existent pas encore et qui devront contribuer à faire basculer le Québec d'aujourd'hui dans l'économie du 21<sup>e</sup> siècle.

Dans son livre « Si on s'y mettait... » Jacques Ménard<sup>4</sup> en appelle de tous ses vœux à un changement important de la façon de faire au Québec ainsi qu'à une modernisation de ses modes d'interventions afin de favoriser la contribution de chacun, particulièrement des jeunes, à l'économie québécoise.

À cet effet, il existe en France un modèle fort intéressant nommé la Coopérative d'activités et d'emplois (CAE). Il ne s'agit certes pas d'une panacée et il y a toujours péril à imiter les solutions des autres, car bien souvent elles répondent à des problématiques propres à une époque et un territoire donné. Toutefois, il nous apparaît souhaitable de jeter un œil sur cette initiative française qui aujourd'hui déborde sur d'autres pays de l'union.

## 1. LES FONDEMENTS SOCIO-ECONOMIQUES DE L'INITIATIVE

En France comme au Canada, les années 90 ont été pour le moins turbulentes d'un point de vue économique. En effet, marquées par différentes variables dont la présence de plus en plus sentie sur l'échiquier mondial des économies émergentes et de ce que certains ont nommé l'Euro-sclérose, l'économie de la France et celle du Canada ont été teintées par un certain ralentissement de la croissance du PIB et par la fluctuation des monnaies.

En France, cette réalité s'est traduite par l'atteinte d'un sommet au niveau du chômage à 12,3 % en 1994. Ainsi, « Les années 90 ont vu l'émergence d'une nouvelle génération de porteurs de projets, contraints de créer leur propre activité pour sortir du chômage. Pour ces personnes souvent mal préparées, isolées, et ne disposant pas toujours des compétences requises pour diriger une société, les dispositifs classiques d'aide à la création d'entreprises s'avèrent souvent insuffisants » selon « Coopérer pour entreprendre », l'Association nationale des CAE.

Figure 1 – Taux de chômage en France

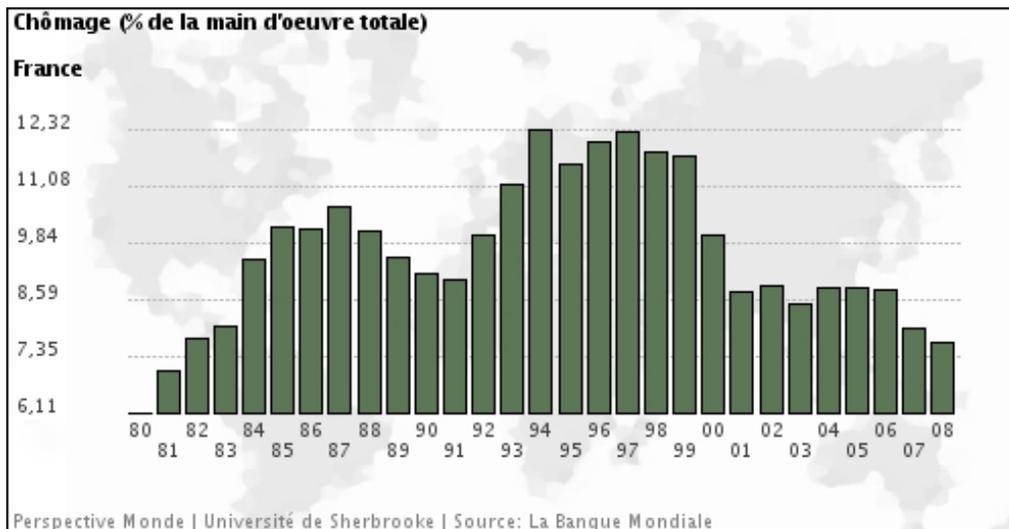
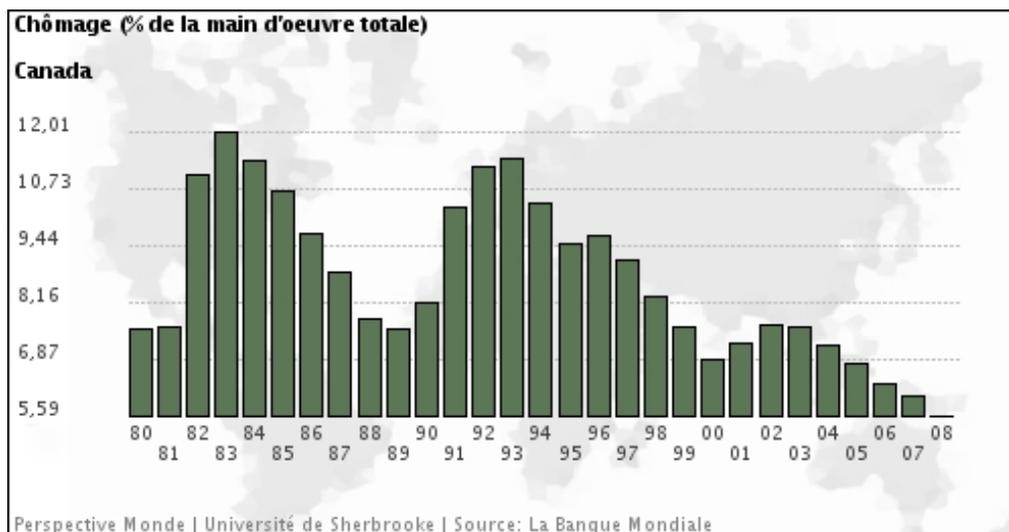


Figure 2 – Taux de chômage au Canada



---

De même, en phase avec cette réalité socio-économique, un autre élément fondamental a concouru à la nécessité de créer une nouvelle voie vers l'entrepreneuriat. En effet, lors des entrevues que nous avons réalisées à l'occasion d'une mission québécoise parrainée par l'OFQJ en novembre 2009, plusieurs intervenants tels que l'Association pour le droit à l'initiative économique (l'ADIE), nous ont rappelé la complexité et la lourdeur administrative des démarches menant à la création d'une PME en France.

Autres éléments qui nous ont été rapportés, non pas comme ayant contribué à la création des CAE mais assurément à leur succès notamment auprès des autorités publiques, bailleurs de fonds, est l'impact socio-économique du travail au noir. En France, chaque année, plusieurs milliards d'euros sont détournés des coffres de l'État. Par exemple en 2005, c'est plus de 50 milliards d'euros soit 3,3 % du PIB du pays selon l'Institut national de la statistique et des études économiques de France (l'INSEE).

**Les conclusions de la plus récente enquête de la Commission européenne portant sur le travail au noir identifie les étudiants, les chômeurs et les travailleurs indépendants comme étant les principaux fournisseurs de travail au noir et ce particulièrement dans les secteurs de la construction et des services domestiques.**

## 2. CLIENTÈLE ET RECRUTEMENT

Comme mentionné précédemment, les structures CAE ont émergé dans un contexte de crise de l'emploi pendant les années 1990. À cette époque, et plus précisément entre 1993 et 1999, la majorité des secteurs économiques étaient affectés de taux de chômage dépassant les 10 %. On peut facilement imaginer que l'enjeu était alors de réinsérer toute personne qui en avait le désir et la possibilité en emploi afin d'éviter toute détérioration du marché de l'emploi et de l'assiette fiscale de l'État.

Ainsi, la mission des CAE s'est articulée autour de l'offre d'un cadre juridique, économique et

Par ailleurs, les conclusions de la plus récente enquête de la Commission européenne portant sur le travail au noir<sup>5</sup> identifie les étudiants, les chômeurs et les travailleurs indépendants comme étant les principaux fournisseurs de travail au noir, et ce, particulièrement dans les secteurs de la construction et des services domestiques.

C'est donc en partie en réaction à cette situation de l'emploi qu'est née, à Lyon en 1995, la première Coopérative d'activités et d'emplois. Pour les promoteurs de l'époque, cette initiative visait à proposer aux futurs entrepreneurs, une alternative à la voie traditionnelle de démarrage d'entreprises. Selon François Noguet de Coopérer pour entreprendre, l'objectif était de mettre en place une structure permettant à l'entrepreneur en devenir de tester grandeur nature son projet d'entreprise, et ce, en étant accompagné par des gens chevronnés eux-mêmes entrepreneurs. L'expérience de Lyon allait déboucher sur la création d'une plateforme œuvrant en collaboration avec d'autres structures d'aide au démarrage d'entreprises afin de créer une nouvelle voie, sécurisée et sécurisante, vers l'entrepreneuriat.

Aujourd'hui, sur l'ensemble du territoire français, il existe plus d'une centaine de CAE. En Belgique, où le concept des CAE a été importé par Benoit Smets et ses collègues d'Azimut en 1997, une douzaine de CAE sont implantées sur l'ensemble du territoire. Une CAE est en activité en Suède et une expérience a été tentée au Québec.

social à tous ceux qui souhaitent créer leur propre activité, viabiliser leur projet et pérenniser leur emploi. Celle-ci s'adressait donc à l'ensemble de la population susceptible d'exercer tous types de métiers ou professions, de la coiffeuse à l'architecte en passant par l'artisan menuisier ou par le consultant RH, à l'exclusion cependant de certains secteurs comportant d'importantes contraintes financières. Depuis quelques années et bien que la majorité des CAE soient multi-activités, on note une tendance vers l'émergence de CAE spécialisées dans des secteurs spécifiques, notamment le bâtiment, les services à la personne et les activités culturelles

---

et artistiques, comme c'est le cas par exemple chez Azimut Construction en Belgique et chez Graine de bâtisseurs à Lille en France.

Selon les CAE rencontrées, le portrait type de l'entrepreneur salarié se résume grosso modo à deux grandes familles : les chômeurs ou demandeurs d'emplois et les entrepreneurs illégaux ou travailleurs au noir. Ceux-ci œuvrent dans un large spectre d'activités tel que l'artisanat, les services aux entreprises (consultants et professionnels, coachs, ingénieurs civils, services administratifs), services aux personnes (coiffeuses, soins à domicile, etc.) et les arts visuels.

Selon « Coopérer pour entreprendre », 54 % des entrepreneurs salariés sont des femmes et 69 % des projets sont dans le secteur des services aux particuliers et aux entreprises. De même, il semble que la très grande majorité des personnes attirées par la formule des CAE le soient par la possibilité de tester leurs projets d'affaires, pendant une période qui oscille entre deux à trois ans avant de se lancer formellement.

Fait à noter, dans le cas du candidat, la structure CAE lui permet de se lancer en toute légalité de produire et de transiger ainsi que de réaliser un certain chiffre d'affaires sans pour autant annuler ses prestations qu'elles soient, par exemple, l'assurance-emploi ou l'assistance sociale, la CSST, etc., pour utiliser l'équivalent québécois. Cependant, l'entrepreneur salarié verra ses prestations ajustées à la baisse en fonction de la croissance de son salaire dans la CAE.

Il est toutefois très important de souligner que les CAE semblent assez rarement être la plateforme privilégiée par les entrepreneurs œuvrant dans le secteur de la fabrication manufacturière. Lorsque c'est le cas, ces projets se retrouvent

### 3. L'ENCADREMENT ET OFFRE DE SERVICES

Dans l'esprit des CAE, bien que l'entrepreneur salarié soit un employé de la coopérative, il bénéficie d'une complète autonomie. Philosophiquement, les CAE se veulent très effacées derrière l'entrepreneur. Celui-ci ne travaille d'ailleurs pas physiquement à l'intérieur des murs de l'organisation mais à l'endroit qui convient le

répertoriés dans la section artisanat et selon les plus récentes statistiques du réseau, il n'y a pas eu plus de 20 % des projets de 2008 qui se situaient dans ce secteur. Un des éléments qui contribue certainement à cela est l'impossibilité pour un entrepreneur salarié d'une CAE d'embaucher un employé pendant son incubation du fait qu'il est lui-même un employé et non un employeur. Les quelques 10 % restant proviennent du secteur commerce à plus ou moins 5 %. L'autre 5 % se situe dans la section autre soit des projets de nature agricole, sportive ou culturelle.

Par ailleurs, pour ce qui est du recrutement de l'entrepreneur salarié lui-même, le processus est plutôt simple et assez ouvert. D'une part, l'embauche se fait à la suite d'une ou de deux rencontres d'échanges plus ou moins formelles pendant lesquelles est validée la nature du projet et le sérieux du promoteur. Bien entendu, les CAE n'accueilleront aucun entrepreneur œuvrant dans des secteurs polémiques ou à l'encontre des valeurs de l'organisation.

D'autre part, la coopérative n'applique par elle-même aucun filtre à l'entrée en ce qui concerne la sélection des candidats. Une seule obligation demeure toutefois, celle pour le promoteur de contracter une police d'assurance-responsabilité civile dont le bénéficiaire est la CAE. Évidemment, il s'agit là d'un élément fondamental car étant donné la structure des CAE, ce sont elles qui assument la responsabilité légale quant à la satisfaction du client ainsi que la qualité et la sécurité des produits et services rendus. Ceci-dit, selon les interlocuteurs, aucun problème majeur n'ayant pu être réglé de gré à gré n'a été répertorié depuis 1995.

mieux à son activité. Étant donné le volume important d'entrepreneurs qui utilisent les services d'une CAE (en 2009, Graine d'affaires parrainait 130 entrepreneurs pour un chiffre d'affaires de 1,8 million d'euros et Azimut 150) et la nature plutôt hétérogène de leur clientèle, les CAE se situent à un autre niveau de soutien.

---

**Dans une approche très pragmatique, la Coopérative d'activités et d'emplois Azimut Construction propose un premier atelier portant sur la carte d'affaires, un second sur le coût de revient et un troisième sur la prospection. De façon générale, les coopératives d'activités offriront aussi des formations liées à la gestion, à la comptabilité, à la vente et au marketing.**

À ce stade, il est important de noter que lorsqu'il se présente à la coopérative, le candidat est relativement prêt à se lancer en affaires (dans la plupart des cas, le plan d'affaires a déjà été rédigé en collaboration avec d'autres structures). Toutefois, sans que cela ne constitue une obligation inscrite au contrat d'embauche à durée indéterminée (CDI), les CAE proposent une certaine intervention de nature pédagogique qui se compose d'ateliers thématiques relativement larges.

Dans une approche très pragmatique, la Coopérative d'activités et d'emplois Azimut Construction propose un premier atelier portant sur la carte d'affaires, un second sur le coût de revient et un troisième sur la prospection. De façon générale, les coopératives d'activités offriront aussi des formations liées à la gestion, à la comptabilité, à la vente et au marketing. Selon les intervenants rencontrés, il n'y a pas de formation type imposée et les CAE ne sont associées à aucun établissement d'enseignement pour l'aspect formation sur le plan national. Toutefois, il existe une formation dispensée par le Centre national des arts et métiers, qui s'adresse au gérant de CAE. Ainsi, la formation à l'entrepreneur est donnée généralement par le personnel de la CAE ou à certaines occasions par des consultants membres de l'organisation.

Quant à l'accompagnement sur le terrain, il y a en moyenne un coach pour une dizaine d'entrepreneurs. Toutefois, certaines CAE vont faire affaires avec le Réseau entreprendre, une association nationale de chefs d'entreprises semblable à notre réseau de mentorat parrainé par la Fondation de l'entrepreneurship. L'accompagnement se fait en individuel sur une base volontaire et sans véritable cadre préétabli. Ainsi, l'entrepreneur salarié a la liberté de se référer à son accompagnateur au besoin, à son rythme et peut aussi avoir

accès au contrôleur et à la direction de la coopérative pour des questions spécifiques. Cette façon de faire favorise l'établissement d'une relation de confiance basée sur le sérieux et la volonté de l'entrepreneur.

L'accompagnement plus intensif s'étend sur une période de 12 à 18 mois permettant le développement des synergies entre entrepreneurs et autres membres de la CAE. Parfois, d'étonnantes alliances, voire même des partenariats d'affaires vont se créer. Les plus fréquents prendront la forme de référencement, de sous-traitance et de regroupement en entreprises collectives. Dans les faits, plusieurs exemples ont été rapportés particulièrement dans le domaine du bâtiment où un architecte va référer un menuisier ou un designer va offrir le service de maçonnerie et sous-traitera le contrat à un collègue. Il apparaît que les CAE rencontrées vivent plutôt bien avec la concurrence entre incubés. Ainsi, elles ne refuseront pas un promoteur à l'entrée sous prétexte qu'un autre intervient déjà dans le même secteur.

Au quotidien, les services offerts par les CAE sont calqués sur les besoins de l'entrepreneur en démarrage. Ainsi, à partir de ressources internes ou de travailleurs autonomes membres, la coopérative offre les services de gestion et de rédaction de différents types de rapports au gouvernement ou aux assurances, de la gestion de la paye, de la facturation et de l'ensemble de la comptabilité. En d'autres mots, l'organisation prend en charge une grande partie de l'administration de la PME naissante en échange d'un prélèvement de 10 % du chiffre d'affaires réalisé. La procédure est plutôt simple, c'est la CAE qui facture les clients et c'est elle qui reçoit le paiement. Elle prélève sa part puis en fonction des sommes disponibles et selon le taux horaire préalablement convenu avec le promoteur, la CAE verse un salaire à l'entrepreneur.

**L'accompagnement plus intensif s'étend sur une période de 12 à 18 mois permettant le développement des synergies entre entrepreneurs et autres membres de la CAE. Parfois, d'étonnantes alliances, voire même des partenariats d'affaires vont se créer. Les plus fréquents prendront la forme de référencement, de sous-traitance et de regroupement en entreprises collectives.**

---

Parallèlement, les CAE n'ont pas une approche d'investissements, elles se définissent plutôt comme une plate-forme de soutien au démarrage. Ainsi, comme elles n'exigent pas de mise de fonds au début de l'aventure, elles ne peuvent gérer l'achat de matières premières et autres intrants. Ainsi, les achats sont réalisés par l'entrepreneur et la CAE rembourse s'il y a de l'argent dans le compte. De cette façon, la CAE est bien positionnée pour sensibiliser l'entrepreneur à une gestion saine des liquidités et à une planification sérieuse du développement de son entreprise. Selon les projets, elle pourrait recommander d'amasser de 10 000 à 20 000 € de mise de fonds avant un démarrage formel.

#### 4. FINANCEMENT DES CAE

**Les Coopératives d'activités et d'emplois sont en partie considérées comme de petits projets de société qui visent à stimuler l'entrepreneuriat pour en retirer collectivement les bénéfices, tels que l'intégration dans le système des travailleurs au noir et l'impact fiscal positif sur le secteur public.**

Pour rencontrer leur mission, les CAE doivent s'assurer de maintenir en place une équipe de professionnels et de soutien administratif qui va accompagner l'entrepreneur. À la fin 2008, 221 personnes étaient des permanents œuvrant au sein du réseau des CAE. Cette réalité ainsi que les autres services offerts engendrent des budgets qui oscillent entre quelques centaines de milliers à quelques millions d'euros annuellement. Le financement des opérations, mais aussi des projets des entrepreneurs, est donc un enjeu particulièrement important.

D'un côté, les Coopératives d'activités et d'emplois sont en partie considérées comme de petits projets de société qui visent à stimuler l'entrepreneuriat pour en retirer collectivement les bénéfices, tels que l'intégration dans le système des travailleurs au noir et l'impact fiscal positif sur le secteur public. Il y a bien entendu les démarrages de PME qui n'auraient pas vu le jour autrement ainsi que la possibilité pour celles-ci de se développer et de créer des

En cours de route, et cela ne semble pas une constante à travers l'ensemble du réseau, l'entrepreneur reconsidérera la pertinence de laisser 10 % de son chiffre d'affaires à la coopérative. Il s'agit là d'une occasion charnière de réfléchir sur l'évolution de l'entreprise, son modèle d'affaires et ses valeurs personnelles. Dans cet esprit, Azimut Construction dispense systématiquement une formation pour comprendre la nature et la plus-value du prélèvement. Selon Coopérer pour entreprendre, dans plus ou moins 50 % des projets en marche et viables, le promoteur fera le choix de demeurer dans la coopérative, voire même de devenir sociétaire. Les autres 50 % décideront de voler de leurs propres ailes et donc de faire eux-mêmes la gestion administrative.

emplois. Il y a aussi la possibilité de tester un projet d'affaires, d'éviter plusieurs faillites et leurs coûts socio-économiques. Ainsi, les CAE voient le jour avec le soutien de fonds publics, souvent des gouvernements régionaux et des directions départementales du travail et de la formation, et progressent à vitesse variable vers un certain pourcentage d'autofinancement sans jamais pour autant atteindre 100 % d'autofinancement selon Coopérer pour entreprendre.

À ce chapitre, les Coopératives d'activités et d'emplois sont des exemples très intéressants d'une économie sociale saine qui a trouvé sa place entre l'État et le marché. Après trois ans, les Coopératives d'activités et d'emplois s'autofinancent en moyenne à la hauteur de 40 % à 60 %. Au départ en 1999, « Graines d'affaires » était financé à 100 % par des fonds publics. Maintenant c'est environ 40 %. Le reste, 60 %, provient des revenus des coopérants. La grande partie de cet autofinancement provient du prélèvement de 10 % qui est fait sur le chiffre d'affaires de chaque entrepreneur. Par contre, dans certains cas, des investisseurs classiques interviendront pour des raisons symboliques ou philosophiques mais d'autres pour des raisons très concrètes. C'est le cas pour cet entrepreneur dont nous avons parlé Monsieur Benoit Smets, qui participe financièrement chez Azimut Construction afin de s'assurer les services de sous-traitants légaux bien structurés et qui ne risquent pas de fermer boutique du jour au lendemain.

---

L'importance d'avoir des structures de soutien à l'entrepreneuriat est partagé et généralisé. Le véritable enjeu selon « Coopérer pour entreprendre » est de trouver du financement pour les projets des entrepreneurs. À ce sujet, il existe quelques structures nationales de soutien financier aux entrepreneurs telles que l'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE) et les Clubs d'investisseurs pour une gestion alternative et locale de l'épargne solidaire (CIGALES).

Structure de micro-crédit présente dans toute la France, l'ADIE octroie la majorité de ses prêts pour des projets de types commerce, artisanat, services. Ainsi, l'insertion sociale par l'entrepreneuriat est leur première préoccupation. L'ADIE octroie des prêts dit d'honneur de moins de 20 k euros à un taux d'intérêt de 9.7 % plus 5 % de frais ou dans le cas de fonds de roulement 12 % plus 5 % de frais. Une des raisons de ces taux relativement élevés est que le microcrédit vient à peu près à 100 % de fonds empruntés. Dans une moindre mesure, certaines sommes proviendront de partenariats avec de grandes entreprises pour des subventions.

## 5. DES RÉSULTATS

En fonction de l'information et des données recueillies, il est difficile de dire si les CAE ont eu un impact significatif sur l'entrepreneuriat, le travail au noir et l'ensemble des économies françaises et belges. Cependant, certains faits permettent de penser que l'expérience des CAE est très positive et que cette voie vers l'entrepreneuriat est promise à un bel avenir.

Depuis la fondation de la première Coopérative d'activités et d'emplois à Lyon en 1995, ce sont autour de 70 CAE en 2010 qui se sont constituées ou sont en voie de l'être et opèrent dans plus de 100 sites. La très grande majorité sont multi-activités soutenant des projets d'affaires aussi variés que la consultation diverse, les services administratifs et les commerces de détails. Depuis quelques années, on constate l'émergence de coopératives spécialisées dans des domaines particuliers tels que le bâtiment, les arts et la culture, les services à la personne ou l'agriculture.

Le Club CIGALES est une structure de capital de risque solidaire mobilisant l'épargne de ses membres au service de la création et du développement de petites entreprises locales et collectives. Le Club a une durée de vie de cinq ans, prorogeable une fois. Au terme de sa vie, il procède à la liquidation de son portefeuille au prorata des apports des cigaliers.

Généralement, les Clubs ciblent des PME ayant certaines caractéristiques telles qu'œuvrant en développement durable, ayant un management éthique et contribuant au développement local. Contrairement à l'ADIE, l'intervention des CIGALES se situe du côté des fonds propres et donc ne bénéficie d'aucune garantie.

En somme, le financement des coopératives d'activités et d'emplois semble plutôt bien développé et appuyé par le secteur public, du moins au niveau des structures. Toutefois, pour ce qui est des projets des incubés, s'il existe des organisations tel que l'ADIE, les Clubs Cigales ou les Caisses solidaires, on retiendra que parfois le taux d'intérêt est très élevé et que dans beaucoup de cas, le financement est très orienté notamment vers l'économie solidaire.

Aujourd'hui, plus de 13 000 promoteurs ont été accompagnés et parmi eux 7 000 sont toujours en activité et quelques 350 d'entre eux sont sociétaires d'une CAE. Malheureusement, l'information dont nous disposons ne nous permet pas d'apprécier l'impact global des CAE ainsi que des projets d'affaires soutenus sur le secteur de l'emploi dans son ensemble. Comme les entrepreneurs salariés des CAE ne peuvent embaucher et compte tenu du fait qu'ils sont fréquemment l'unique employé de leur entreprise, il apparaît raisonnable de penser que peu d'emplois ont été créés en dehors de celui du promoteur.

Il apparaît clair toutefois, que la structure des CAE a un impact non négligeable sur les coffres de l'État français. En 2008, le chiffre d'affaires dégagé par les CAE était de 37 M €. Sur la somme, l'État a récupéré 5 M € en taxes et 6,3 M € en cotisations sociales et plus de 12 M € ont été versés en salaires. Au total depuis 1999,

l'ensemble des CAE a généré 137 M € de chiffre d'affaires (21,6 M € seulement en 2006). Encore là ces chiffres ne permettent pas de prendre la pleine mesure de l'impact des CAE car la part de ce 137 M € qui est passé du noir à la légalité et le nombre de faillites évitées par l'encadrement des CAE sont des indicateurs peu connus.

Aussi, considérant qu'en 2008 notamment, 84 % des entrepreneurs salariés des CAE étaient des demandeurs d'emplois et que sur ces 84 %, 17 % étaient prestataires d'assurance-chômage ou de prestations sociales, leur réintégration dans le circuit économique représente un bénéfice important sur le plan financier comme sur le plan

## CONCLUSION

**À la lumière des données de cette enquête, de la nature et des résultats de l'implantation, depuis le milieu des années 90, de la formule des « Coopératives d'activités et d'emplois », nous croyons qu'il s'agit là d'une expérience très positive, voire inspirante. En cours de route, les CAE ont contribué à faire progresser le contexte politico-administratif menant au démarrage d'un projet d'affaires.**

À la lumière des données de cette enquête, de la nature et des résultats de l'implantation, depuis le milieu des années 90, de la formule des « Coopératives d'activités et d'emplois », nous croyons qu'il s'agit là d'une expérience très positive, voire inspirante. En cours de route, les CAE ont contribué à faire progresser le contexte politico-administratif menant au démarrage d'un projet d'affaires. Il s'agit là d'un impact qui va bien au-delà de la mission première des CAE qui est de sécuriser le chemin qui mène à la création d'une activité économique et offrir une structure collective d'accompagnement du promoteur.

Depuis leur création, les CAE ont eu des effets positifs et ont généré des résultats très concrets au niveau de l'intégration socio-économique de plus de 5 000 individus et propose une alternative significative au travail au noir. À cet égard, il apparaît que l'offre de service des CAE s'apparente beaucoup à la mesure de Soutien au travail-

social pour l'État français. Très concrètement, à la fin de 2008, suite à la phase-test où l'entrepreneur est accompagné dans la mise en place de son projet d'affaires, 33 % ont mis fin à leur projet et sont retournés à leur statut initial. Cependant, 21 % sont allés sur le marché du travail, 11 % ont quitté la CAE pour la retraite, un congé de maternité ou pour retourner sur les bancs d'école et 33 % ont lancé officiellement leurs PME. En ce qui nous concerne et surtout suivant la logique interne des CAE qui vise l'activité et l'intégration au circuit économique il s'agit là d'un taux de performance de 67 % car ces gens ne vivent plus avec l'aide de l'État.

leur autonome mise en place par Emploi Québec en partenariat avec les Centres locaux de développement (CLD). Ainsi, le modèle CAE nous apparaît être d'abord et avant tout une structure d'intégration socio-économique puis, dans une moindre mesure, une structure de développement de l'entrepreneuriat et de développement économique.

Considérant que la principale préoccupation qui est d'augmenter le nombre d'emplois de moyenne et de haute technicité par une augmentation de l'entrepreneuriat à valeur ajoutée il peut apparaître que le modèle des CAE ne soit pas 100 % adapté à la réalité québécoise. L'expérience française, sans être parfaite, suggère de questionner et possiblement de revoir le modèle de soutien québécois à l'entrepreneuriat à travers la lunette d'une articulation renouvelée des rôles et responsabilités du couple entrepreneur/collectivité.

**L'expérience française, sans être parfaite, suggère de questionner et possiblement de revoir le modèle de soutien québécois à l'entrepreneuriat à travers la lunette d'une articulation renouvelée des rôles et responsabilités du couple entrepreneur/collectivité.**

Si les objectifs des initiateurs des premières CAE sont en partie différents des nôtres, il n'en demeure pas moins que cette structure a produit des résultats forts intéressants. Ainsi, afin

---

d'alimenter nos réflexions, nous retenons que le concept d'entrepreneur-salarié continue de stimuler les vocations entrepreneuriales chez nos cousins français. Dans cet esprit, les défis de l'entrepreneuriat et de l'occupation dynamique du territoire auxquels s'attaque l'État québécois, aura avantage à avoir comme toile de fond la question suivante : quel genre d'économie, d'entreprises et d'entrepreneurs voulons-nous pour le 21<sup>e</sup> siècle?

Le cas échéant, une remise en question de notre paradigme économique entrainera certainement une redéfinition de la relation entre la communauté et l'entrepreneur ainsi que les attentes de l'un envers l'autre. L'entrepreneur sera-t-il enclin à s'associer davantage avec la collectivité qui l'entoure? Verra-t-on naître une nouvelle classe d'entreprises privées, plus conscientes de leur ancrage citoyen? Assisterons-nous à l'émergence de l'entrepreneuriat 2.0?■

#### **BIBLIOGRAPHIE ET NOTES**

<sup>1</sup>Cet article a été rédigé à la suite d'une mission organisé par l'OFQJ au Forum mondiale Lille 2010 sur l'économie responsable.

<sup>2</sup>Michel Kamano, (président du Conseil économique et social de Guinée). Propos recueillis lors de la troisième édition du Forum mondiale de Lille sur l'économie responsable en 2009.

<sup>3</sup>Dostaler, G et B. Maris (2009). *Capitalisme et pulsion de mort*, Paris, Albin Michel.

<sup>4</sup>Ménard, J. et D. Beauregard (2008). *Si on s'y mettait... un projet mobilisateur pour redonner aux Québécois le goût de voir grand*, Montréal, Éditions Transcontinental.

<sup>5</sup>Direction générale Emploi, Affaires sociales et Égalité des chances (1997). *Le travail non déclaré au sein de l'Union européenne*, Eurobaromètre, édition spéciale 284.



Centre de recherche sur le  
développement territorial

## Centre de recherche sur le développement territorial

UQAC - UQAR - UQAT - UQO - INRS-UCS - ÉNAP

Le Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) est un regroupement stratégique de chercheurs reconnu par le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture.

Rassemblant près d'une cinquantaine de membres, dont une dizaine de l'extérieur du Canada, le CRDT est principalement rattaché à des institutions universitaires implantées au cœur même des régions du Québec.

Le CRDT met en oeuvre une programmation intégrée de recherche comparative sur le développement territorial :

[www.crdt.ca](http://www.crdt.ca)

**AXE 1**  
Aménagement et gestion durables  
du territoire et des ressources

**AXE 2**  
Dynamiques économiques,  
production et proximité

**AXE 3**  
Politiques publiques et  
gouvernance territoriale



Photos : CCDM, P.Grant, 2001; D. Chabot, 2001, 2002; G.Gauthier, 1992; D.Chabot, 2003; S.Aubé, 1999



Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT)

UQAC - UQAR - UQAT - UQO - INRS-UCS - ÉNAP

Université du Québec à Chicoutimi

555, boulevard de l'Université, Chicoutimi (Québec), Canada, G7H 2B1

téléphone : 418.545.5011, poste 4038 - télécopieur : 418.545.5012 - [crdt@uqac.ca](mailto:crdt@uqac.ca)