

# Programme « Village d'entrepreneurs »

## Annexes au plan financier

Annexes au plan financier qui est ici :

<http://www.zen3.net/aptes/ve-seie-v6-1.pdf>



### Liste des annexes

#### A - Smala : Etude d'Implantation réalisée par SMALA en 2008

1. Etude 31 pages
2. Annexes 16 pages

#### B - VE/SEIE

1. Transfert Savoir-Faire d'Energie Alternative (Descriptif des éléments du TSF)
2. Charte européenne du réseau d'entreprises partagées (SEIE)

#### C - APTES

1. Présentation
2. Statuts
3. Validation structure légale (courrier Me Schwaab)

**A**

**Smala : Etude d'Implantation  
réalisée par SMALA en 2008**

# Etude de faisabilité sur l'implantation et l'adaptation en Suisse du concept « entreprise collective partagée »

**Shared Enterprises Initiatives in Europe®**  
Initiatives d'Entreprises partagées en Europe®

mutualisation, entreprendre, innovation, éthique, initiative, durabilité, mobilité  
mutualization, business creation, innovation, ethics, initiative, sustainability, mobility

SEIE  
SHARED ENTERPRISES INITIATIVES IN EUROPE

videos

Un réseau Européen d'entreprises partagées pour relever les défis de l'auto-emploi

Initiative partagée par Energies alternatives

**Vers un réseau européen d'entreprises partagées**

Dans le cadre de l'entreprise partagée, Energies Alternatives a développé un outil efficace l'efficacité de l'outil en matière d'intégration de personnes qui souhaitent créer leur activité économique sous forme d'entrepreneuriat salarié. Energies Alternatives a parallèlement fait le constat, en dehors de son territoire, du besoin de mettre en place cette forme d'innovation entrepreneuriale qui favorise une dynamique de développement économique, préconisée dans la déclaration de Lisbonne, tant en Europe que dans nombre de pays méditerranéens.

C'est pourquoi, il a été décidé de constituer un réseau européen et international d'Entreprises Partagées, labellisées en Europe sous l'appellation « Shared Enterprises Initiatives in Europe » (SEIE), par l'accompagnement et l'adaptation du concept à l'environnement socio-économique et juridique de chaque pays.

En Europe, les SEI se développent rapidement, sous des formes diverses, qu'on peut regrouper sous le nom générique d'« entreprises partagées » et le modèle français est reconnu comme le plus abouti. Plusieurs pays, dont la Suède, le Portugal et l'Italie, ont manifesté leur intérêt pour le transfert et l'adaptation de ce concept. C'est dans ce but que le projet « Entreprises partagées en Europe » a été construit. Une fois ce dernier en place, des structures suisses de l'économie sociale et solidaire ont souhaité se rapprocher et s'inspirer des actions menées dans le cadre de ce projet.

- Présentation
- Le projet
- Les partenaires
- Les entrepreneurs
- Actualités
- Contacts
- S'inscrire ...
- Forum
- Docs à télécharger

Energies alternatives

EcoSMed

acto  
realitate & change behavior

COMPANION  
BUREAU D'ETUDE ET DE CONSEIL

SMALA  
Appui à l'innovation sociale et culturelle

Réalisé par : Claude Michaud, Marie-Jane Berchten, Thierry Pellet et Corinne Taddeo.

Crédits : CF page 31

Remerciements :

**Secrétariat d'Etat à l'Education et à la Recherche (SER Suisse)**

**Energies Alternatives France**

**Programme européen Leonardo**



## Sommaire

<b>1. Préambule.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Contexte de l'étude.....</b>	<b>4</b>
2.1. Le fédéralisme suisse.....	4
2.2. Les politiques de réinsertion au plan local.....	5
<b>3. Le chômage en Suisse.....</b>	<b>6</b>
3.1. Comportement général du chômage.....	6
3.2. Sectorisation économique et professionnelle du chômage.....	7
3.3. Dispositifs de retour à l'emploi – Mesures du marché du travail.....	7
3.4. L'indemnisation des demandeurs d'emploi.....	9
3.5. L'encouragement à l'activité indépendante.....	10
3.6. La discrimination face à l'emploi.....	11
<b>4. Création d'entreprises.....</b>	<b>12</b>
4.1. Formes juridiques en Suisse.....	12
4.2. Répartition des entreprises dans les formes juridiques.....	14
4.3. Création et disparition d'entreprises et d'emplois.....	14
4.4. Les structures d'appui à la création d'entreprises (Suisse, Genève et Vaud).....	15
4.5. L'activité indépendante en Suisse.....	16
4.6. Travail à temps partagé, travail intérimaire.....	18
<b>5. Etude de la forme juridique.....</b>	<b>19</b>
5.1. Les associations.....	19
5.2. Les coopératives.....	19
5.3. Les fondations.....	20
5.4. Comparaison.....	20
<b>6. Entreprise collective partagée – coopérative d'activité et d'emploi.....</b>	<b>22</b>
6.1. Révision des points marquants du contexte.....	22
6.2. Publics cibles et nécessités pour leur projet d'activité indépendante.....	24
6.3. Choix des secteurs d'activités et des professions – critères d'éligibilité.....	25
6.4. Solution préconisée.....	27
6.5. Matrice des opportunités, menaces, forces et faiblesses.....	31
6.6. Equation financière .....	31
6.7. Marketing.....	32



## 1 Préambule

**"L'économie ne doit pas prospérer au détriment des valeurs humaines. Il faut s'en tenir à des pratiques loyales et ne pas sacrifier sa paix intérieure au profit. Je pense que les idéaux nobles sont les vrais facteurs de progrès".**

*Dixit Tenzin Gyatso le XIV<sup>e</sup> Dalai-lama, chef spirituel de l'école du bouddhisme tibétain et chef de l'Etat tibétain jusqu'à l'invasion chinoise. En exil depuis 1959, son combat pacifiste en faveur de la liberté et de la démocratie à la tête de la communauté tibétaine en exil lui valut le prix Nobel de la paix en 1989.*

Les pages qui suivent décrivent **pourquoi et comment développer des expériences pilotes d'appui à un nouveau type d'entreprise sociale: les Entreprises Collectives Partagées**. Il n'est pas question de philosophie, mais d'une nouvelle branche dans la gouvernance en matière d'économie durable.

Dans ces entreprises, des artisans coiffeurs, webmasters et formateurs (3 exemples de métiers parmi d'autres) sont employés au pro-rata des revenus qu'ils génèrent. Tous ont leurs clients et bénéficient d'un environnement de partage et de solidarité qui minimise les risques. Cela facilite leur (ré)insertion dans la vie active, la gestion de leur administration, le transfert des compétences transversales (savoir-être) et leur intégration dans des réseaux socio-économiques locaux.

Un des leaders européens du domaine est la Coopérative **Energies Alternatives**. Cette coopérative française a reçu l'appui d'un fond européen pour transférer cette innovation sociale sur le continent. Sur la base de déploiement sur plus de 3'000 bénéficiaires en France dans le réseau Coopérer pour Entreprendre ([www.cooperer.coop/](http://www.cooperer.coop/)), il est raisonnable d'affirmer que c'est une formule pérenne et servant les intérêts sociaux et économiques de l'Europe des régions.

Cette étude est réalisée dans le cadre du programme **européen LEONARDO**.

*D'une durée de 2 ans, ce programme est mis en oeuvre par des établissements, centres ou organismes de formation à tous les niveaux, des centres de recherche, des entreprises (notamment des PME, par exemple dans l'artisanat), des organismes publics et privés, des organisations professionnelles (par exemple les chambres de commerce), des partenaires sociaux, des collectivités territoriales, des associations à but non lucratif, etc.*

Référence <http://www.europe-education-formation.fr/leonardo-projets-multilateraux.php>

L'objectif est **l'innovation dans la formation professionnelle**.

Des équipes regroupant diverses compétences ont réalisé la même enquête **au Portugal, en Suède, en Italie et en France**.

L'équipe suisse qui a mené cette étude regroupe des professionnels de **l'insertion sociale et professionnelle, du monde économique et des fédérations associatives**, sous l'égide de l'association SMALA (Vaud, insertion socio-professionnelle et soutien aux micro-entreprises) et de l'association APRES-GE (chambre genevoise de l'Economie Sociale et Solidaire).

Le **Secrétariat d'Etat à l'Education et à la Recherche (SER)** soutien cette étude.

*Le SER est l'autorité compétente de la Confédération pour les questions nationales et internationales relevant de l'éducation en général et de la formation universitaire, de la recherche et du domaine spatial.*



## 2 Contexte de l'étude

### 2.1 Le fédéralisme suisse

Le fédéralisme est une caractéristique contextuelle particulière qui peut influencer fortement le projet d'implantation du concept d'entreprise collective partagée ou encore de coopérative d'activités et d'emploi sur le territoire suisse.

Le fédéralisme, sous un angle plus général, essaye de concilier trois concepts, théoriquement contradictoires<sup>1</sup> :

- L'existence d'organes centraux, avec des tâches qui doivent être accomplies de façon identique pour l'ensemble du pays, et qui, de ce fait, sont hiérarchiquement supérieures aux organes des collectivités locales (États, cantons, communes, etc.) ;
- L'autonomie, qui laisse aux collectivités locales des compétences propres, qu'elles accomplissent selon des règles adoptées de façon autonome ;
- La participation, qui permet aux collectivités locales de contribuer à la formation de la volonté collective au niveau central.

La Suisse concrétise une des possibles formes que peut prendre cette structure de l'État. Les traits distinctifs du fédéralisme suisse sont les suivants :

- La Confédération suisse se compose de 20 cantons et de 6 demi-cantons, à leur tour subdivisés en communes, ce qui donne une structure juridique à trois niveaux.
- Les cantons, en tant que collectivités composant l'État fédéral suisse, constituent d'une part des entités quasi-étatiques avec un territoire, une population, des ressources financières et un pouvoir politique propre. D'autre part, ils sont considérés comme des organes de la Confédération, vu qu'ils participent directement à la " vie politique " de celle-ci.
- Les cantons ne sont pas souverains, car ils ne sont pas indépendants vis-à-vis de l'extérieur et ils ne sont pas pleinement autonomes à l'intérieur.
- En quatrième lieu, aucun canton n'a plus de compétences ni d'obligations qu'un autre. Il existe ainsi un principe implicite (car il n'est pas mentionné dans la Constitution) d'égalité entre cantons.
- Enfin les cantons participent, de manière égale, à la formation et à l'expression de la volonté nationale. En effet, en tant qu'organes de la Confédération, ils participent à la composition des institutions fédérales (Assemblée fédérale, par exemple) ; plus particulièrement, ils doivent être consultés sur tous les projets de loi fédérale.

Le fédéralisme suisse est souvent qualifié de " fédéralisme d'exécution ", pour rendre l'idée qu'en Suisse, le gouvernement fédéral n'exécute pas lui-même une grande partie de la législation fédérale au moyen de son administration, mais délègue cette tâche aux cantons. Cela permet d'une part d'adapter l'application du droit fédéral aux conditions particulières des cantons, tout en sauvegardant le respect de principes et règles générales édictés par l'État fédéral. Cependant, cette création et exécution de lois cantonales, conforme aux lois fédérales peut expliquer partiellement une certaine lenteur administrative d'implantation. L'existence de quatre langues nationales, avec tous les problèmes de traduction inhérents, ne facilite pas la tâche.

<sup>1</sup> Extrait du dictionnaire suisse de politique sociale: <http://www.socialinfo.ch/cgi-bin/dicoposso/show.cfm?id=347>





## 2.2 Les politiques de réinsertion au plan local<sup>2</sup>

Au début des années 90, la Suisse a connu une évolution inédite, jusqu'alors, de son taux de chômage. En parallèle avec une stagnation économique, le chômage a rapidement passé de 0.5%, en 1990, à plus de 5% en 1997. Les mesures traditionnelles de gestion du marché et de ses crises, tel le contrôle des flux de la main d'œuvre étrangère, ne montraient plus aucune efficacité.

En 1995, la réforme de l'assurance-chômage a marqué le passage d'une politique relativement passive à une politique centrée sur les mesures d'activation et de réinsertion des bénéficiaires. Les cantons ont dû prendre en charge un nombre croissant de sans-emploi qui n'étaient plus indemnisés au niveau fédéral, ainsi que toute une série de demandeurs d'emploi qui, pour une raison ou une autre, n'avaient pas droit aux prestations de l'assurance-chômage.

Les prestations d'assistance sociale gérées et financées par les cantons et les communes, se sont vues sollicitées de plus en plus fréquemment, engendrant une croissance fulgurante des coûts assumés par les communautés locales.

Les cantons francophones, le Tessin et les grandes villes alémaniques, plus frappés par le phénomène, ont commencé les premiers à introduire des mesures locales d'insertion, chacun avec des réponses régionalisées, face à des ampleurs différentes.

Genève, par exemple, avait adopté un Revenu Minimum Cantonal d'Aide Sociale (RMCAS) en 1994, inspiré par le RMI français, dans le but de faciliter la réintégration des sans-emploi dans le marché du travail, avec des bénéfices conditionnés, en principe, à des contre-prestations telles que des activités auprès d'associations non lucratives, des stages, des cours de perfectionnement ou encore une requalification professionnelle.

Dans d'autres régions, c'est l'assistance sociale, elle-même, qui a été réformée, avec des dispositifs d'insertion pour faciliter la sortie de l'assistance, alors que dans certains cantons, où la gestion de l'assistance est déléguée aux communes, ces programmes se sont mis en place à un échelon encore plus bas, c'est-à-dire au niveau communal.

La marge de manœuvre importante laissée aux cantons, et dans certains cas aux villes, dans la prise en charge de ce nouveau problème social a permis aux différentes collectivités d'adopter des solutions qui étaient conformes aux traditions locales et qui répondaient aux besoins locaux.

La diversité qui en a résulté, malgré une complexité certaine, a permis une mise en concurrence de modèles différents qui a pu révéler les avantages et les inconvénients des solutions adoptées. Ces expériences ont contribué (et contribuent) à infléchir la politique fédérale en la matière.

C'est pour ces raisons que l'étude présentée se limitera, initialement, à envisager l'implantation du concept proposé sur les cantons de Vaud et de Genève.

---

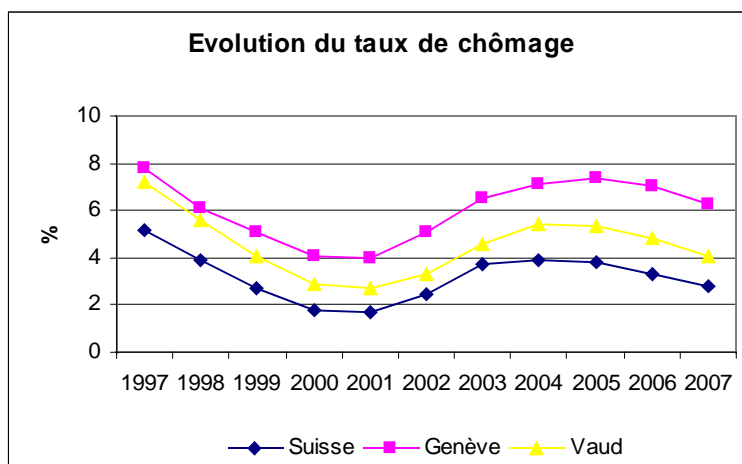
<sup>2</sup> Fabio Bertozzi (Université de Fribourg) et Giuliano Bonoli (Université de Berne) : <http://www.cairn.info/revue-societes-contemporaines-2003-3-page-13.htm>



### 3 Le chômage en Suisse

#### 3.1 Comportement général du chômage

Suite à une longue période de croissance économique, entre 1983 et 1990, le chômage en Suisse pouvait être considéré négligeable. Plusieurs facteurs pouvaient expliquer cette situation, plus particulièrement un rééquilibrage des fluctuations de l'économie par l'apport de main d'œuvre étrangère, les efforts pour maintenir la paix du travail, ainsi qu'un développement parallèle relativement bien ajusté entre l'offre et la demande.

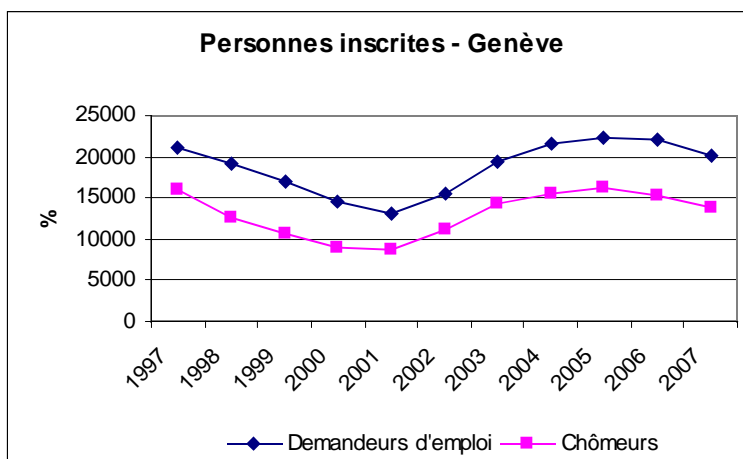


Cependant, le taux de chômage a augmenté avec la crise des années 90 jusqu'à des records de 5,7% et 7,8% sur Genève, en 1997.

Sous un angle global, les régions alémaniques de la Suisse sont moins touchées par le chômage que les régions italophones et francophones. Les femmes et les étrangers sont généralement plus touchés par le manque de travail. D'autre part, le chômage reste plus bas en Suisse que dans les pays de l'Union européenne.

De 1990 à 2006, il est possible de distinguer quatre périodes :

1. 1990 – 1996 : La récession de 1990 à 1993, a provoqué une réelle envolée du taux de chômage qui a passé à plus de 5% en l'espace de 3 ans. Une brève amélioration de la situation économique en 1994 est suivie par une deuxième phase de stagnation s'étendant de fin 1994 à fin 1996, amenant le taux de chômage à son niveau le plus élevé sur la période considérée.
2. 1997 – 2000 : Une croissance modérée de près de 4 ans, suivant l'importante détérioration antérieure de l'activité économique provoque un recul immédiat du taux de chômage qui redescend aux alentours de 1.5 à 2%.
3. 2001 – 2003 : Une nouvelle période de stagnation renverse la tendance et fait repartir à la hausse le taux de chômage qui va s'établir à un niveau proche de 4% (7.8% sur Genève).
4. 2003 – 2008 : La reprise de la conjoncture économique pouvait laisser prévoir une très forte baisse du taux de chômage. Cependant, la relation inverse entre un climat économique plus favorable et la diminution du chômage n'a pas été aussi marquée que prévue, probablement à cause d'une inadéquation des profils des personnes au chômage par rapport aux postes nouvellement créés, ceci les empêchant, en partie, de se réinsérer sur le marché du travail

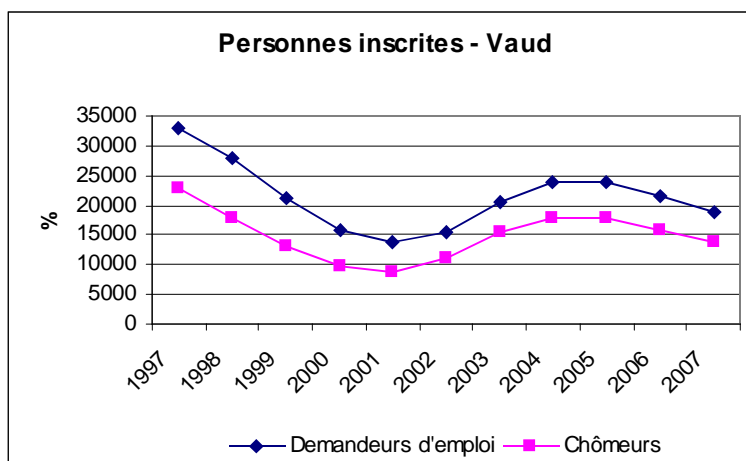






Comme indiqué auparavant, le taux de chômage varie fortement selon les cantons, pouvant atteindre un facteur 10 (2000-2001, Genève versus Appenzell Rh.Int.), la région lémanique étant particulièrement touchée par des problèmes structurels.

Les chômeurs et demandeurs d'emploi inscrits dans ces deux cantons sont présentés ci-contre.



### 3.2 Sectorisation économique et professionnelle du chômage

Un autre facteur intéressant à observer est la répartition<sup>3</sup> des établissements dans les trois grands secteurs primaire - 14%, secondaire - 16% et tertiaire - 70%, ainsi que des emplois dans ces secteurs, respectivement 5%, 20% et 75%.

On observe aussi, en l'espace de dix ans, un léger recul des secteurs primaire et secondaire, à l'avantage du tertiaire.

Cependant, les chômeurs ne proviennent pas tout à fait de ces secteurs dans les mêmes proportions, ce qui peut indiquer des différences de stabilité de l'emploi. Le tableau ci-dessous met en évidence la répartition des chômeurs inscrits en fonction du secteur d'activités économiques du dernier emploi (voir le tableau complet « Sectorisation économique du chômage » en annexe) :

Secteurs d'activités économiques	% Suisse	% Genève	% Vaud
Secteur primaire	2	1	2
Secteur secondaire	20	8	22
Secteur tertiaire	65	62	66
Non spécifié, autres <sup>4</sup>	13	29	10

On peut observer une différence notable entre les cantons de Genève et Vaud, dans les secteurs du bâtiment et du commerce, nettement plus accentuée dans le canton de Vaud et, en contrepartie, un chômage marqué dans le secteur de l'administration publique à Genève.

Le tableau « Sectorisation professionnelle du chômage », en annexe, permet d'observer quelques grandes concentrations dans les professions les plus touchées par le chômage, avec une répartition un peu plus homogène entre les cantons. Les domaines professionnels les plus touchés sont :

- Construction ;
- Professions commerciales et de la vente ;
- Hôtellerie, restauration et économie domestique ;
- Professions commerciales et administratives ;
- Administration publique, assurances sociales, sur Genève.

<sup>3</sup> Base Vaud, ces valeurs varient légèrement d'un canton à l'autre

<sup>4</sup> Inconnu, premier emploi, reprise d'emploi



### 3.3 Dispositifs de retour à l'emploi – Mesures du marché du travail

La plupart des dispositifs de retour à l'emploi, appelées MMT - Mesures du Marché du Travail, sont des mesures d'application cantonale, pour mieux répondre aux particularités régionales. Cela a pour conséquence une gestion cantonale des coûts de ces mesures, qui sont absorbés par leur budget.

Cependant, il existe aussi quelques mesures fédérales, approuvées par le SECO – Secrétariat d'Etat à l'Economie, pouvant être appliquées dans les cantons, avec leurs coûts endossés par le budget fédéral.

Depuis l'entrée en vigueur de la loi révisée le 1er juillet 2003, les Mesures du Marché du Travail font l'objet d'une nouvelle répartition systématique en trois groupes:

- Les mesures de formation comprenant notamment les cours collectifs et individuels;
- Les mesures d'emploi, dont les programmes d'occupation et les semestres de motivation s'adressant plus particulièrement aux jeunes sans formation professionnelle achevée;
- Les mesures spécifiques dont les prestations visent l'encouragement à une activité indépendante.

#### 1.1.1 Mesures cantonales (Vaud, Genève)

Les MMT – Mesures du Marché du Travail dans les cantons de Vaud et de Genève sont principalement les suivantes :

- Stages professionnels  
Pour les personnes sans expérience ou n'ayant pas exercé leur profession depuis longtemps. Maximum 6 mois. Les chômeurs continuent à recevoir leurs indemnités, sans établissement de contrat (l'entreprise participe à hauteur de ¼). Pour les RIstes, un contrat est signé et l'entreprise peut demander une subvention atteignant les 80%, pendant 6 mois.
- Semestres de Motivation – SeMo  
Cette mesure s'applique à des jeunes sans formation professionnelle, avec un accompagnement par des maîtres socioprofessionnels et des ateliers de pratique.
- Entreprises d'Entraînement – EE  
Cette mesure permet aux personnes de mettre à jour leurs connaissances et compétences dans le domaine commercial, ou y acquérir une expérience pratique, durant 1 à 3 mois.
- Emplois Temporaires Subventionnés – ETS  
Les programmes d'Emplois Temporaires Subventionnés (ETS) portent sur des activités proches de la réalité professionnelle et intègrent une formation sur mesure et un appui pour les recherches d'emploi. Ces programmes permettent d'exercer une activité professionnelle qui met en valeur les compétences des demandeurs d'emploi. Ils peuvent être appliqués entre 1 et 3 mois dans des projets spécifiques ou entre 1 et 6 mois dans des institutions d'accueil.  
Il existe aussi les emplois d'insertion, pour les RIstes, mesures de réadaptation au monde du travail, qui visent le maintien et/ou l'amélioration de l'aptitude au placement par un apport de formation appliquée et une relation de travail récente.
- Allocations de Formation – AFO



Cette mesure permet aux personnes de plus de 30 ans, sans formation ou possédant une formation dépassée de revenir en apprentissage, recevant un complément convenable au revenu d'apprenti.

- Allocations d'Initiation au Travail – AIT

L'assurance peut encourager par des subventions l'instruction d'assurés dans une entreprise en vue d'un nouveau travail. Les allocations d'initiation au travail visent à inciter les employeurs à occuper des travailleurs : qui ont besoin d'une initiation spéciale; qui ne sont pas (encore) en mesure de fournir une pleine prestation de travail; et/ou qu'ils n'engageraient pas ou ne garderaient pas sans cette mesure. Le salaire est couvert par le chômage, au maximum à 60% pendant 6 mois, avec une diminution de la couverture tous les 2 mois.

- Cours, dans les domaines :

- Réinsertion socioprofessionnelle
- Techniques de recherche d'emploi
- Acquisition de qualifications de base
- Langues
- Bureautique
- Informatique
- Commerce et vente
- Arts et métiers
- Hôtellerie - restauration
- Santé et social
- Activité indépendante

- Soutien aux assurés qui entreprennent une activité indépendante (SAI)

Cette mesure permet aux personnes désireuses de se mettre à leur compte et présentant une esquisse de projet d'activité indépendante, voire un business plan élaboré, de recevoir jusqu'à 90 indemnités, sans obligation de recherche d'emploi et pointage, ainsi que d'un cautionnement solidaire d'une coopérative de cautionnement pour un montant maximum de Fr. 180'000.-

### 1.1.2 Mesures nationales

Des mesures du marché du travail collectives peuvent être conçues et réalisées à l'échelon national pour des motifs de conduite forcément nationale, de risque ne pouvant être assumé par les cantons, ou encore de public trop restreint pour un développement cantonal.

Les principales mesures nationales sont :

- Programmes d'emploi temporaire en Europe centrale et orientale
- Cours de langue Eurocentres dans les régions linguistiques
- Stages professionnels "Emplois vacants" dans une autre région linguistique de Suisse
- Projets pilote

### 3.4 L'indemnisation des demandeurs d'emploi

Les prestations de l'assurance chômage, par l'article 7 de la LACI sont :

« Pour prévenir et combattre le chômage, l'assurance fournit des contributions destinées au financement:

- a. d'un service efficace de conseil et de placement;
- b. de mesures relatives au marché du travail en faveur des assurés;
- c. d'autres mesures régies par la présente loi.

Elle fournit les prestations suivantes, à savoir:



- a. l'indemnité de chômage;
- b. l'indemnité en cas de réduction de l'horaire de travail;
- b. l'indemnité en cas d'intempéries;
- d. l'indemnité en cas d'insolvabilité de l'employeur. »

Soumis aussi à d'autres conditions d'octroi, l'assuré a droit à des indemnités de chômage si il est sans emploi ou partiellement sans emploi ou s'il a subi une perte de travail à prendre en considération.

Les assurés peuvent toucher des indemnités pendant une période appelée délai-cadre, normalement de 2 ans, « acquis » par le versement des cotisations à l'assurance chômage, par un minimum de 12 mois d'emploi, dans les derniers 24 mois avant le début du délai-cadre. Il existe des nuances, considérées par des dispositions spécifiques dans la loi.

Les indemnités de chômage se calculent à partir du gain assuré (GA). Compris entre Fr. 500.- et Fr. 10'500.- il correspond à la moyenne des derniers salaires. Le GA de 13 salaires par an équivaut au dernier salaire mensuel multiplié par 13 et divisé par 12.

Le montant des indemnités versées est :

- 80 % du GA mais au max. Sfr. 387.10/jour soit env. Fr. 8'400.- /mois si le chômeur a une obligation d'entretien envers des enfants - au sens du Code civil suisse - et indépendamment de son état civil ou si le GA est inférieur à Fr. 3'797.- ;
- Fr. 140.- /jour soit env. Sfr. 3'038.- /mois si le GA est compris entre Fr. 3'797.- et Fr. 4'340.- et que le chômeur ne remplit pas la première condition du pt 1 ;
- 70 % du GA mais au max. Sfr. 287.10 /jour, soit env. Fr. 6'230.- /mois, si le chômeur ne remplit pas les conditions mentionnées aux pts 1 ou 2 ;
- un montant forfaitaire tenant compte de la formation, de l'âge et des éventuelles charges de famille, si le chômeur a été dispensé du paiement des cotisations.

### 3.5 L'encouragement à l'activité indépendante

L'encouragement à l'activité indépendante, même ne représentant que 2% des mesures appliquées par les ORP vaudois en 2007, comptabilise quand même 441 demandes de SAI accordées et est une mesure en franche expansion depuis 1998, avec une croissance moyenne supérieure à 5% par an.

Répartition des mesures d'insertion professionnelle VD - 2007	%
Cours	74
Programmes d'emploi temporaire subventionnés	13
Stages professionnels	1
Semestres de motivation	5
Allocations d'initiation au travail	3
Allocations de formation	0
Contributions aux frais de déplacement	1
Soutien à la prise d'une activité indépendante	2

Dans son thème du mois de novembre 2003<sup>5</sup>, Danièle Riva parle du succès encourageant de la mesure de soutien à l'activité indépendante, tout en signalant certaines lacunes :

« **L'activité indépendante est possible**

<sup>5</sup> Mesure du marché du travail - L'encouragement à une activité indépendante, Danièle Riva. La Vie économique Revue de politique économique 11-2003



La mesure «encouragement à une activité indépendante» (EAI) a été introduite dans la loi en 1996 à la suite d'un constat: la situation sur le marché de l'emploi a eu pour effet de priver de travail des milliers de salariés...

... Pour certains d'entre eux (chômeurs), le chômage a provoqué une réflexion les amenant à étudier la possibilité de se lancer dans une activité indépendante. Cependant, tant et aussi longtemps qu'ils bénéficient des indemnités de chômage, ceux-ci doivent rester aptes au placement, c'est-à-dire prêts à rechercher et accepter dans les meilleurs délais tout emploi convenable qui leur serait proposé. Cette situation ne leur laisse que peu l'opportunité de se consacrer à leur projet de création d'entreprise. ..

.... Il appartient à l'assurance-chômage de prendre en compte ces éléments en facilitant l'accès à une étude soigneuse de ce projet d'indépendance sans toutefois inciter de manière inconsiderée les assurés à sortir du chômage de cette façon.

### **Un succès encourageant**

Les diverses études cantonales et nationales, qui ont été menées auprès des bénéficiaires des prestations précitées afin d'examiner l'efficacité de cette mesure, en ont démontré le succès. En effet, environ 80% des personnes qui ont touché les prestations visant à encourager la prise d'une activité indépendante sont encore indépendantes aujourd'hui.

### **Résorber les carences**

Malgré ces résultats plutôt encourageants, il est apparu lors de sondages un certain nombre de carences liées principalement au financement de l'activité indépendante et aux questions en relation avec le conseil ou le suivi après la fin de la phase d'élaboration...

**... En outre, le manque de suivi après la décision de devenir indépendant entraîne le sentiment d'une forme d'abandon auprès de ces nouveaux entrepreneurs qui auraient souhaité un soutien, le plus souvent personnalisé, dans la phase de démarrage de leur activité...**

... Si le prêt est accordé, l'assurance-chômage subventionne une prestation de suivi pendant 6 mois. »

Une enquête réalisée en 2002<sup>6</sup>, par le canton de Vaud, a relevé un franc succès de la mesure EAI, appliquée entre 1997 et 2000. Parmi les 153 personnes ayant répondu, 91%, avaient réussi à créer leur propre entreprise et 84% d'entre elles existaient encore lors de l'enquête. 42% des personnes interrogées étaient en possession d'un CFC – Certificat Fédéral de Capacité (formation professionnelle)

54% des personnes auraient souhaité bénéficier d'un coaching pendant la phase d'élaboration du projet.

Une proposition faite dans le document mérite d'être relevée :

« Il nous paraît indispensable de **maintenir le niveau économique du créateur d'entreprise** pendant les 3 premiers mois de démarrage de l'activité indépendante au moins et ce, en compensant – comme s'il s'agissait de gains intermédiaires – les premiers revenus qui ne permettent pas de rentabiliser l'entreprise (pratique déjà utilisée dans le cadre de l'allocation unique de réinsertion) et ce, afin de ne pas étrangler la jeune entreprise au moment de son envol. »

Toutefois, ce franc succès peut être relatif, car de 420 questionnaires, 74 ne sont pas parvenus à leur destination et 193 n'ont pas répondu. La question qui se pose alors est : la proportion d'échec est-elle plus élevée chez ceux qui ne sont plus à la même adresse et ceux qui n'ont pas répondu au questionnaire?

<sup>6</sup> Encouragement à une activité indépendante – Enquête auprès des demandeurs d'emploi du canton de Vaud ayant bénéficié de la mesure EAI entre 1997 et 2000. Marie-Claude Rieben et Laure Gavin – Service de l'emploi et Service cantonal de recherche et d'information statistique



### 3.6 La discrimination face à l'emploi

Bien que combattue par voies légales, la discrimination à l'embauche existe en Suisse, que ce soit envers les femmes, les immigrants, les personnes handicapées ou encore les personnes ayant un nom de famille avec une consonance rappelant les Balkans.

La loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes, entrée en vigueur le 1er juillet 1996, est appuyée par des bureaux romands.

Malheureusement, bien que connu, ce phénomène est assez difficile à combattre, du fait du manque de contrôle de la part de l'Etat, du peu de risque pour les infracteurs, des indemnités relativement faibles et surtout de l'existence de la subjectivité, bien que certains cas peuvent bénéficier de l'allégement de la preuve (la forte vraisemblance de culpabilité oblige à fournir des preuves d'innocence).

## 4 Création d'entreprises

### 4.1 Formes juridiques en Suisse

Le droit suisse présente de multiples possibilités pour le choix de la forme juridique d'une entreprise<sup>7</sup>. On fait la différence entre la société de personnes et la société de capitaux. Chacune présente ses avantages et inconvénients :

#### Avantages de la société de personnes par rapport à la société de capitaux:

- Le procédé de fondation est plus simple et moins coûteux. Il y a nettement moins de formalités. Les associés peuvent prendre eux-mêmes la position des organes.
- La double imposition du bénéfice en Suisse peut être évitée (dans le cas de la société anonyme, le bénéfice est doublement imposé: d'abord au niveau de la société même, puis sous la forme de dividende auprès de l'actionnaire.)
- La société de personnes convient bien aux petites entreprises.

#### Inconvénients de la société de personnes par rapport à la société de capitaux:

- Les associés portent une responsabilité illimitée.
- Les parts de propriété sont difficilement transmissibles.
- L'inscription des associés par leur nom au registre du commerce est nécessaire (absence d'anonymat).
- Accès au marché des capitaux plus difficile.
- La société de personnes est assujettie à la sécurité sociale.
- La société de capitaux convient aux entreprises disposant de plus de capital, dont le placement de capitaux des associés joue un rôle plus important et dont la responsabilité des associés est limitée.

Les principales formes juridiques en Suisse sont :

- **Entreprise individuelle, société simple**

Parmi les créations d'entreprise, la raison individuelle est la forme juridique favorite. D'un point de vue juridique, cette forme est préconisée lorsqu'une seule personne physique exerce une activité commerciale, c'est-à-dire qu'elle gère un commerce, une société.

- **Société en nom collectif**

<sup>7</sup> Sources : Portail PME – Site de la Confédération Suisse :

<http://www.kmu.admin.ch/themen/00614/00656/00657/index.html?lang=fr> et Chambre de l'économie sociale et solidaire APRÈS-GE





Lorsque deux ou plusieurs personnes physiques (en opposition à des personnes juridiques, des hommes de chair et de sang) s'associent afin d'exploiter ensemble une entreprise selon les règles commerciales, on parle de société en nom collectif (art. 552-593 CO).

- **Société simple**

La société simple est - comme l'indique son nom - la forme la plus simple de la société de personnes. Il s'agit d'un contrat par lequel deux ou plusieurs personnes conviennent d'unir leurs efforts ou leurs ressources en vue d'atteindre un but commun (art. 530-551 CO). En général, les sociétés simples ne sont créées que pour une courte durée, comme, par exemple, le consortium de construction qui, après la finition du bâtiment, est à nouveau dissout.

- **Société à responsabilité limitée**

La société à responsabilité limitée (Sàrl) (art. 772-827 CO) est un mélange de société anonyme et de société en nom collectif. Avec plus de 60'000 Sàrl, cette forme juridique est à la troisième place dans le classement des entreprises en Suisse. Toutefois, grâce au capital minimum moindre de CHF 20'000.-, cette tendance pointe vers le haut.

- **Société anonyme**

Une société anonyme (art. 620-763 CO) peut être constituée par une ou plusieurs personnes physiques ou juridiques. Celles-ci apportent un certain capital qui est divisé en sommes partielles (les actions). Avec la raison individuelle (environ 150'000 actuellement), la société anonyme (SA) est la forme juridique la plus fréquente en Suisse (environ 175'000 actuellement), puisqu'elle offre également aux petites entreprises beaucoup d'avantages en matière de responsabilité et de réglementation.

- **Association**

Le but de l'association est par essence idéal, ce qui signifie que son but n'est pas la recherche de bénéfices à partager entre les membres. La loi ne dit pas expressément ce qu'est un but idéal, mais énumère les intentions de nature "idéale" comme étant politiques, religieuses, scientifiques, artistiques, de bienfaisance, de récréation ou autres qui n'ont pas un but économique. Comme moyen, une activité en la forme commerciale peut être exercée (art. 60 et 61 CC).

- **Société coopérative**

La société coopérative a un "but économique idéalisé", en favorisant ou en garantissant des intérêts patrimoniaux communs de ses membres. Comme moyen et comme but, une activité en la forme commerciale est généralement exercée (art. 828 CO).

- **Fondation**

La fondation est une masse de biens, dotée de la personnalité juridique, et affectée à la poursuite d'un but (art. 80 CC). La fondation a en principe un but idéal. Comme moyen, une activité en la forme commerciale peut être exercée. A noter que l'admissibilité d'une fondation qui poursuit un but économique est controversée et soumise à conditions, notamment empêchant la fondation de thésauriser ses revenus de façon disproportionnée.



## 4.2 Répartition des entreprises dans les formes juridiques

Dans le registre du commerce du canton de Vaud, on y recense actuellement 44'245 raisons sociales, y compris un faible pourcentage de dissoutes et en liquidation, alors que dans le canton de Genève, on arrive à 45'703. Ces raisons sociales se répartissent principalement dans les natures juridiques suivantes :

Nature juridique	Genève		Vaud	
	Entreprises	%	Entreprises	%
Association	1957	4	477	1
Entreprise / corporation de droit public	579	1	7	0
Entreprise individuelle, société simple	16095	35	17560	40
Fondation	1182	3	1663	4
Société à responsabilité limitée	6173	14	8641	20
Société anonyme	14572	32	12214	28
Société coopérative	285	1	941	2
Société en nom collectif	1002	2	1172	3
Succursale d'une entreprise étrangère	661	1	361	1
Succursale d'une entreprise suisse	457	1	1143	3

Il en ressort une principale division entre les entreprises individuelles (35-40%), les Sàrl (14-20%) et les SA (32-28%), avec une participation relativement modérée des associations et fondations (1-4%), tout en observant qu'elles ne sont pas obligées de s'inscrire au registre du commerce.

## 4.3 Création et disparition d'entreprises et d'emplois

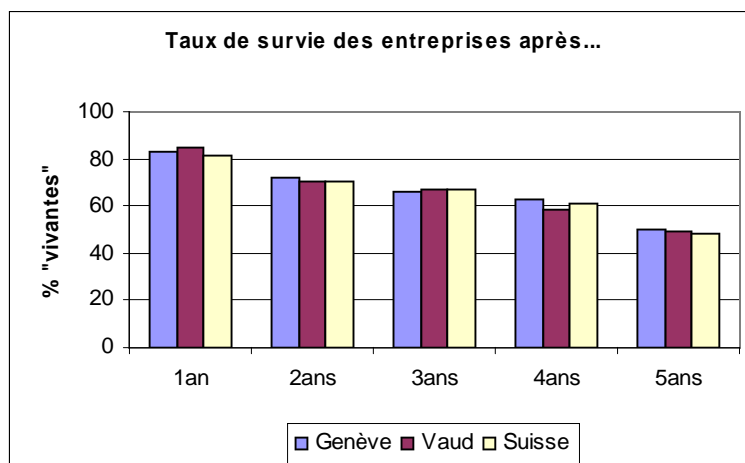
Les données disponibles sur la création d'entreprises en Suisse, entre 1999 et 2006 montre une étonnante stabilité, considérant les périodes successives de récession, stagnation et croissance économique, ce qui tendrait à montrer une certaine prudence ou crainte de se lancer, même dans les époques moins moroses.

Le nombre d'entreprises créées annuellement oscille entre 10188 et 13304. Le secteur tertiaire est nettement favorisé (entre 80 et 84%) par rapport au secteur secondaire et, il n'est pas surprenant que 95% des entreprises soient créées avec moins de 5 postes.

Le nombre d'emplois créés se montre stable, soulignant une relation constante de deux emplois créés par entreprise créée.

Le nombre d'entreprises perdues, d'après les données de 2003 et 2004 du SECO, est pratiquement égal au nombre d'entreprises créées, avec cependant un nombre d'emplois perdus presque doublé en relation aux emplois créés. *Cela peut s'expliquer par le fait que, comme le montre le tableau suivant, les entreprises ont un certain temps de survie avant de disparaître et cette perte accrue d'emplois peut n'être qu'une conséquence de la période de stagnation de 2000 à 2003.*

Le tableau ci-contre montre que près de 30% des entreprises ne passe pas le cap des deux ans et plus de 50% ne survit pas aux cinq ans.





A nouveau, le phénomène de diminution progressive du secteur secondaire en faveur du tertiaire est flagrant, et les secteurs du commerce, services aux entreprises sont les plus « mouvementés ».

Répartition dans les secteurs économiques	Entreprises actives %	Entreprises créées %	Entreprises perdues %	Emplois créés %	Emplois perdus %
<b>Secteur secondaire</b>	<b>24</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>32</b>
Industrie	17	8	11	9	19
Construction	7	10	10	11	13
<b>Secteur tertiaire</b>	<b>70</b>	<b>82</b>	<b>78</b>	<b>80</b>	<b>68</b>
Commerce	16	23	29	21	25
Hôtellerie et restauration	6	3	5	5	7
Transports et communications	7	4	5	5	5
Activités financières, assurances	5	5	3	5	2
Immobilier, services aux entreprises	10	31	23	28	17
Activités informatiques	2	7	7	7	5
Enseignement	7	2	1	2	2
Santé et action sociale	11	2	1	3	2
Autres services collectifs et personnels	4	5	4	6	3

#### 4.4 Les structures d'appui à la création d'entreprises (Suisse, Genève et Vaud)

En Suisse, selon l'état actuel de nos recherches, l'aide à la création d'entreprises souffre d'un manque de lisibilité évident: pas moins de 176 organisations ont été répertoriées, toutes vouées à l'accompagnement ou au financement des start-up.

Il existe un certain nombre de dispositifs publics et de structures d'appui à la création d'entreprise. Ces dispositifs sont mis en place à l'initiative de l'Etat ou des collectivités locales et peuvent prendre différentes formes, les principales étant les aides financières, les cautionnements, les allègements fiscaux ou exonérations de charges sociales, le conseil, la formation et éventuellement la mise à disposition de locaux.

Les aides de l'Etat visent principalement à lutter contre le chômage et favoriser la réinsertion professionnelle des demandeurs d'emploi, à favoriser l'émergence et le financement des projets innovants et à favoriser une meilleure répartition géographique des entreprises.

Parallèlement à ces dispositifs publics, un grand nombre d'initiatives privées existent pour conseiller et aider financièrement les créateurs de projets. Ces aides sont dispensées par des associations, fondations, clubs, grandes entreprises. Certaines s'adressent à un public plus large, d'autres ne concernent que certains types de projets bien déterminés ou sont soumises à des conditions restrictives.

Dans les structures d'appui, on retrouve les incubateurs, pépinières et parcs technologiques. Cependant, il existe un certain flou quant à leurs définitions. Un certain consensus existe autour de :

- Un « Incubateur » est un lieu d'accueil et d'accompagnement de porteurs de projets de création d'entreprises ; il offre à ces derniers un appui en matière de formation, de



conseil et de financement et les héberge jusqu'à ce qu'ils trouvent leur place dans une pépinière d'entreprises ou des locaux industriels. En contrepartie, l'Incubateur prend, généralement, une participation dans le capital de la jeune entreprise.

- Une pépinière d'entreprise est une structure d'hébergement temporaire proposant des locaux, une infrastructure logistique, et des services mutualisés aux entreprises. La pépinière prend rarement participation dans les entreprises.
- Selon l'Association Internationale des Technopoles – IASP, "un parc scientifique est un organisme géré par des spécialistes et dont le but principal consiste à accroître la richesse de sa communauté par la promotion de la culture de l'innovation ainsi que de la compétitivité de ses entreprises et institutions fondées sur le savoir qui y sont associées ou implantées".

Incubateur, pépinière et parcs scientifiques et technologiques ont cependant un point commun : une forte tendance pour les hautes technologies innovatrices et liées directement ou indirectement à la recherche.

Sans qu'elles soient des structures d'appui à la création d'entreprises, il est intéressant de citer ces quelques structures d'appui à des activités indépendantes :

- Le groupement d'employeurs ;
- Les maisons d'associations et ateliers d'artistes ;
- Le *co-working*.

Le tableau en annexe « Organismes d'aide à la création d'entreprises » montre quelque unes de ces structures, avec l'étendue territoriale de leurs activités.

#### 4.5 L'activité indépendante en Suisse

En octobre 2006, l'Office fédéral des statistiques a publié une étude sur l'activité indépendante<sup>8</sup>, leur définition de base étant la suivante :

« Les travailleurs indépendants sont des personnes qui mettent leur force de travail à leur propre service ou au service de leur propre entreprise. Un travailleur indépendant vend ses biens ou offre ses services à sa clientèle, crée ses propres revenus, assume ses dépenses et peut subir des pertes ou réaliser des profits. En contrepartie, il peut en principe déterminer lui-même l'endroit où le travail doit être accompli, l'organisation de ce dernier ainsi que ses horaires. »

Il ressort de cette étude quelques données intéressantes :

- Sur les 3,974 millions de personnes actives occupées que comptait la Suisse au 2e trimestre 2005, 557'000 exerçaient leur activité principale en tant que travailleur indépendant, soit 14% de la population active occupée.
- Parmi les indépendants, 30% étaient des salariés propriétaires de leur entreprise et 70% travaillaient à leur propre compte.
- Enfin, 45,7% des indépendants exerçaient leur activité avec un ou plusieurs collaborateurs, alors que 54,3% œuvraient seuls.
- Près de la moitié des indépendants travaillent la semaine et le week-end, travaillent en moyenne dix heures de plus par semaine et s'accordent six jours de vacances en moins par année.
- Près d'un indépendant sur cinq ne travaille que pour un seul client (pseudo-indépendant).

<sup>8</sup> L'activité indépendante en Suisse - Une étude basée sur les résultats de l'enquête suisse sur la population active. Actualités OFS, Office fédéral des statistiques. Novembre 2006.



Catégories		Distribution	
Salariés		84%	
Collaborateurs familiaux		2%	
Indépendants		14%	
• Salariés propriétaires de leur entreprise avec collaborateur(s)		2.7%	29.3%
• Salariés propriétaires de leur entreprise sans collaborateur		1.4%	
• Indépendants à leur propre compte avec collaborateur(s)		3.6%	70.7%
• Indépendants à leur propre compte sans collaborateur		6.2%	

Un autre phénomène est à prendre en considération, celui d'un « appauvrissement » en termes de protection sociale :

- Un indépendant à plein temps sur cinq ne contracte par d'assurance pour indemnités journalières
- Près d'un indépendant à plein temps sur quatre ne cotise ni à un 2e pilier, ni à un pilier lié
- Un quart des indépendants à plein temps bénéficie d'une réduction des primes à l'assurance maladie (bas revenus)

#### 4.6 Travail à temps partagé, travail intérimaire

Un phénomène en franche accentuation, en Europe, dans la conjoncture actuelle est le travail à temps partagé<sup>9</sup> (exercice simultané et/ou successif de plusieurs activités pérennes à vocation professionnelle), sous diverses formes. Cela reflète, dans une certaine mesure, une diminution de la stabilité de l'emploi et la nécessité de créer de nouvelles possibilités d'exercice professionnel, sans précarisation de l'emploi (voir le tableau annexe « Formes de travail à temps partagé »).

Autre phénomène en forte croissance en Suisse, selon l'Observatoire romand et tessinois de l'emploi, est le travail intérimaire. Leur étude, actualisée en 2007<sup>10</sup>, définit le travail intérimaire ou la location de services comme étant une forme de travail temporaire, mettant en jeu trois acteurs : un employeur (l'agence de location de services ou le bailleur de services), un salarié (le travailleur intérimaire) et une société dans laquelle est détaché ce salarié (l'entreprise d'accueil ou l'entreprise locataire de services).

En 2006, le nombre de travailleurs placés en intérimaire a aussi atteint un niveau record. Les agences suisses ont placé plus de 245'000 personnes. En Suisse romande, ce chiffre atteint 78'000 personnes. En variation annuelle, le nombre de personnes placées en intérimaire a augmenté de 16% en Suisse et de 19% en Suisse romande.

En 2006, on recensait sur le territoire suisse 4137 agences de placement fixe et/ou de location de services. Ce chiffre est en hausse de 5% par rapport à 2005. En Suisse romande, on dénombrait 810 agences en 2006 (hausse de 4% par rapport à 2005).

Région	2004	2005	2006
Fribourg	4 846	5 510	6 191
Genève	19 228	20 466	24 570
Jura	2 551	2 732	3 149
Neuchâtel	6 193	6 783	8 355
Valais	6 762	7 708	8 616
Vaud	20 401	22 609	27 147
<b>Total Romandie</b>	<b>59 981</b>	<b>65 808</b>	<b>78 028</b>
Total Suisse	179 789	211 144	245 472

<sup>9</sup> Extraits de : Marc-André VILLETTE Chercheur associé à l'IREGE - Le travail à temps partagé, pour recruter autrement, une recherche exploratoire en Rhône-Alpes

<sup>10</sup> Evolution du travail intérimaire en Suisse romande – Version actualisée, 2007 commandée par la Confédération Romande et Tessinoise des Offices cantonaux de l'emploi (CRT)



## 5 Etude de la forme juridique

L'étude de la forme juridique présentée pour l'instant dans ce document est encore une ébauche. En effet, le cadre juridique étant encore sujet à des ajustements, face aux nouvelles formes de travail et d'emploi (intérimaire, portage salarial...), sera soumis à des juristes, spécialistes dans ce domaine, pour une analyse plus détaillée.

Cependant, les principes de base sont clairs et indiquent seulement trois structures juridiques comme candidates à cette analyse, par leur congruence avec les principes de l'ESS :

- Association ;
- Coopérative ;
- Fondation.

On peut constater que ces trois types de structures totalisent, dans les cantons de Genève et Vaud, environ 7.5% des organisations, mais avec un fort penchant pour les associations sur Genève et un nombre plus élevé de coopératives sur le canton de Vaud.

Cette différence est probablement liée au positionnement plus urbain et international de Genève et à la caractéristique plus agricole d'une bonne part du canton de Vaud.

Un autre phénomène peut fausser légèrement cette appréciation : l'absence de l'obligation d'inscription au Registre du Commerce pour les associations.

### 5.1 Les associations

Les associations, en fonction de leur but idéal par essence et orienté vers des fins non-lucratives, ont le plus fréquemment pris leur essor dans les domaines suivants :

- Professionnel et patronal ;
- Santé et social, petite enfance;
- Spiritualiste ;
- Récréatif.

En règle générale, la prise de décision est un peu plus lourde dans l'association, l'AG étant le pouvoir suprême de l'association. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents, pour les objets figurant à l'ordre du jour (sauf disposition statutaire contraire). En principe, tous les membres ont un droit de vote égal.

Une autre difficulté éventuelle pour le fonctionnement comme entreprise collective partagée est son fonctionnement selon le système de la porte ouverte, bien que des conditions pour devenir membres ou une procédure d'adhésion restent possibles. C'est l'AG qui décide ou peut décider de l'admission / exclusion de membres.

Mais, étant donné que chaque membre a droit à une voix, que le principe de l'égalité de traitement s'applique et que la qualité de membre est inaliénable, on peut assister à des « renversements ou prise de pouvoir » qui peuvent rendre la gestion opérationnelle plus difficile.

### 5.2 Les coopératives

Les coopératives diffèrent essentiellement des associations par une structure moins ouverte et par une vision plus ombilicale de ses bienfaits. Bien que conservant des valeurs idéalisées de partage et but économique moins « capitaliste », elles sont plus orientées vers un bien commun à leurs membres, en leur garantissant des intérêts patrimoniaux communs. On les retrouvera essentiellement dans les domaines suivants :

- Agriculture, viticulture et produits laitiers ;
- Immobilier ;
- Financier, épargne, crédit et banques ;





On trouvera aussi quelques centrales d'achat sous forme de coopératives et quelques organisations purement commerciales sous les habits de la coopérative, telles des grandes surfaces de vente.

Quelques fragilités sont inhérentes à la structure juridique de la coopérative. En effet, la première provient du fait que la société coopérative fonctionne aussi selon le système de la porte ouverte, des conditions pour devenir membres ou une procédure d'adhésion restant possibles. Chaque sociétaire n'a droit qu'à une et une seule voix, indépendamment de son montant ou de nombre de parts qu'il détient.

La deuxième est liée au fait que la société coopérative peut être fondée sans capital. Cependant, un capital étant en principe nécessaire pour ses activités, les statuts doivent en indiquer le principe et la valeur nominale des parts sociales. Mais le capital peut être variable, car il dépend de la rentrée ou de la sortie des membres. Le capital ne peut pas être déterminé à l'avance, ce qui peut provoquer de sérieuses difficultés de captation de capitaux opérationnels externes.

### 5.3 Les fondations

Un certain nombre de fondations ont été créées principalement pour échapper aux fragilités inhérentes aux formes juridiques de l'association et de la société coopérative, préférant courir le risque d'un contrôle plus rigoureux de l'Etat.

Malgré cela, l'idée fondamentale sous-jacente à la fondation est la gestion d'un patrimoine, que celui-ci soit financier, immobilier ou encore culturel. C'est pourquoi on retrouve le plus fréquemment la structure juridique de la fondation dans les domaines suivants :

- Prévoyance, épargne ;
- Arts, culture, sciences, musées ;
- Châteaux, bâtisses, parcs et cabanes ;
- Social, insertion, 1<sup>er</sup> âge et 3<sup>ème</sup> âge.

Une possible fragilité logique de la fondation, comme entreprise collective partagée provient du fait que la fondation, qui ne représente qu'un capital affecté à un but, ne compte aucun membre: il ne peut donc être question de droits sociaux. Seul le conseil de fondation a des membres auxquels le droit des associations s'applique par analogie.

### 5.4 Comparaison

La comparaison entre ces trois formes possibles n'est pas évidente ; la société coopérative, qui présente une logique structurelle plus proche de la notion d'entreprise collective partagée, a peut-être aussi un inconvénient majeur : son capital variable pouvant se transformer en un sérieux handicap dans l'éventualité d'une nécessité de captation de ressources financières externes.

Le tableau présenté en suivant<sup>11</sup>, montre une comparaison de ces trois formes juridiques en relation avec les principes de l'ESS.

<sup>11</sup> Guide de l'entrepreneur – Après-GE.



## Avantages, inconvénients et convergence avec les principales valeurs de l'économie sociale et solidaire

	Association	Fondation	Société Coopérative (SCoop)
<b>Finalité au service de la collectivité / intérêt général</b>	Le but de l'association est par essence idéal et, en principe, profite à l'intérêt général (politique, religieux, scientifique, artistique, de bienfaisance, de récréation).	La fondation a un but idéal, et, sous réserve des fondations à but économique, profite à l'intérêt général (politique, religieux, scientifique, artistique, de bienfaisance, de récréation).	La Scoop a un "but économique idéalisé", en favorisant ou en garantissant des intérêts patrimoniaux communs de ses membres. L'intérêt général doit être évalué au cas par cas.
<b>But non lucratif / Lucrativité limitée</b>	<u>Membres:</u> il est exclu de distribuer les bénéfices ou les réserves aux membres. <u>Conseil (comité):</u> En principe bénévole, à titre exceptionnel paiement de salaire et/ou d'indemnités.	Pas de distribution d'éventuels profits possible. L'autorité fédérale de surveillance des fondations part du principe que l'activité dans un conseil de fondation est bénévole, à l'exception du remboursement de frais effectifs et de débours. A titre exceptionnel, le versement d'indemnités raisonnables à certains organes d'une fondation reconnue d'intérêt public peut être toléré pour des prestations nécessitant beaucoup de temps et qui sont exécutées par des membres du conseil de fondation en plus du travail habituel (par ex. élaboration de concepts, projets, tâches de direction dans certains cas, etc.).	Si la Scoop poursuit un but économique, elle n'a pas pour autant un but lucratif. En principe, la Scoop ne fait pas elle-même des profits puisqu'elle exerce son activité dans l'intérêt direct des coopérateurs.  <u>Sociétaires/coopérateurs:</u> en cas de profit, la possibilité de distribution existe mais le rendement est limité (art. 859 al.2 et 3).  <u>Conseil:</u> Comme dans une SA, le Conseil de la Scoop est généralement rémunéré pour sa fonction.
<b>Démocratie d'entreprise et liberté d'adhésion</b>	Règle: une personne = une voix à l'AG. Des aménagements sont toutefois possibles. Principe général de la porte ouverte (des conditions pour devenir membres ou une procédure d'adhésion restant possibles).	Le Conseil de Fondation a tout pouvoir, la fondation n'a pas de membres. Liberté d'adhésion difficile, le Conseil de Fondation a tout pouvoir (sous réserve d'une décision de l'autorité de surveillance), également celui de son renouvellement.	Règle: une personne = une voix à l'AG, quelles que soient les parts sociales détenues. Principe général de la porte ouverte (des conditions pour devenir membres ou une procédure d'adhésion restant possibles).
<b>Statut d'utilité publique (canton de Genève)</b>	Si au bénéfice d'un arrêté d'exonération pour les impôts sur le bénéfice et le capital.	Si au bénéfice d'un arrêté d'exonération pour les impôts sur le bénéfice et le capital.	Si au bénéfice d'un arrêté d'exonération pour les impôts sur le bénéfice et le capital. En principe, l'exonération ne s'applique pas aux buts économiques selon LIPM art. 9 f,g (canton de Genève). Cependant, la poursuite d'un but d'utilité publique pour les Scoop est reconnue possible par la loi (p.ex. art 92 al.2 ORC).



## 6 Entreprise collective partagée – coopérative d'activité et d'emploi

### 6.1 Révision des points marquants du contexte

Le contexte de la future entreprise collective partagée – coopérative d'activités et d'emploi peut être observé sous trois angles distincts :

- La gouvernance externe, source de lois, normes, directrices, concurrence et pressions ;
- Le marché et les clientèles potentielles avec leurs nécessités et aspirations ;
- Les fournisseurs de ressources financières, humaines, logistiques et de services / produits.

De l'analyse précédente, on peut résumer ces points marquants :

#### a) Gouvernance externe

- Le fédéralisme suisse implique dans la coexistence de lois fédérales et cantonales et d'application cantonale de ces dernières ;
- Les principales lois influençant le contexte du projet sont :
  - LACI – Loi sur l'assurance-chômage et l'indemnité en cas d'insolvabilité ;
  - CO – Code des obligations (lois sur les sociétés et le travail).
- Les années 90 ont amené la confédération et les cantons à passer d'une attitude passive d'indemnisation à une attitude plus active, par la création des MMT – Mesures du Marché du Travail, dans trois optiques complémentaires de réinsertion :
  - Mesures de formation ;
  - Mesures d'emploi ;
  - Mesures spécifiques.
- Les syndicats jouent un rôle important, avec 10 CCT – Conventions Collectives du Travail obligatoires et près de 1500 CCT non obligatoires, s'appliquant si les partenaires contractuels sont membres des associations correspondantes ;
- Le marché des prestataires des MMT est relativement captif, ceux-ci étant soumis à une sélection rigoureuse et surveillance de la part des cantons ;
- Il existe un marché très prisé de travail intérimaire, en croissance régulière, avec le placement de plus de 245'000 personnes, par plus de 4'100 agences en 2006 (78'000 personnes par 810 agences en Suisse romande) ;
- Un nombre croissant d'entreprises privées proposent la formule du « portage salarial » à certains professionnels, bien que cette forme de prestation de services ne soit pas encore clairement définie juridiquement et pose quelques problèmes au SECO – Secrétariat d'Etat à l'économie<sup>12</sup> ;
- Les mouvements de l'ESS – Economie Sociale et Solidaire, bien que pouvant être considérés encore comme modestes (entre 8 et 12% de l'emploi) dans l'économie glo-

<sup>12</sup> Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil à la question écrite de Mme Anne-Marie von Arx-Vernon. Secrétariat du Grand Conseil, réf. Q 3625-A. Date de dépôt : 4 avril 2008



bale européenne et connaissant des situations très variables en Europe, entre reconnaissance institutionnelle forte (France par ex.) et concept inconnu (Portugal), peuvent cependant gagner très rapidement en visibilité et génération de flux économiques, comme l'exemple suisse à Genève le démontre.

#### **b) Le marché et les clientèles**

- Environ 11'000 entreprises sont créées annuellement en Suisse, dont 95% avec moins de 5 postes de travail ;
- Le secteur tertiaire est le plus visé, totalisant plus de 80% des entreprises et emplois créés (principalement commerce et services aux entreprises) ;
- Le taux moyen de survie de ces entreprises se situe dans les 70% au bout de deux ans, mais est en dessous de 50% après cinq ans ;
- Plus de 14% de la population active occupée, soit 557'000 en 2005, sont des personnes exerçant leur activité principale en tant que travailleur indépendant, plus de la moitié sans collaborateurs. Ce taux est l'un des plus élevés en Europe ;
- Une des MMT spécifiques est l'encouragement (ou soutien) à l'activité indépendante (EAI ou SAI) pour les chômeurs en présentant les conditions ;
  - Même si elle ne représente qu'entre 2 à 3% du total des MMT appliquées, elle est en progression constante de 5% à l'an ;
  - 441 mesures EAI ont été appliquées dans le canton de Vaud en 2007 ;
  - Il faut cependant tenir compte de politiques variables selon les cantons.
- Il existe une forte concentration de chômeurs dans le secteur tertiaire (60%+), plus particulièrement dans les segments du commerce, du service aux entreprises et du secteur public (GE) ;
- Plus de 50'000 genevois(es) et vaudois(es) travaillent par le biais d'agences de placement intérimaire, pour une population active de près de 500'000 personnes.

#### **c) Les fournisseurs et le financement**

- Le canton de Vaud a déboursé pour environ 19'000 chômeurs, en 2007, 319 millions en indemnités et 75 millions pour les MMT, soit environ 17'000 en indemnités et 4'000 de MMT par personne ;
- L'indemnisation journalière varie entre CHF 140.- et CHF 387.- ;
- La durée moyenne de permanence au chômage varie entre 5 et 8 mois, selon les cantons ;
- Les entreprises de portage salarial pratiquent généralement une commission qui varie, selon les cas, de 8 à 12 % ;
- Un chômeur initiant une mesure SAI peut recevoir jusqu'à 90 indemnités sans exigences de recherche d'emploi, pour se consacrer au démarrage de son projet et bénéficier de cours et d'appui..



## 6.2 Publics cibles et nécessités pour leur projet d'activité indépendante

Trois grands publics peuvent être intéressés, en priorité, par une structure d'accueil dans le concept de l'entreprise collective partagée ou coopérative d'activités et d'emploi, le troisième, étant peut-être, au départ, un peu plus marginal :

- Les personnes salariées, travaillant à plein temps ou à temps partiel, comme employés ou intérimaires, désireuses d'exercer une activité indépendante, mais indécises devant les risques encourus et l'importante partie administrative de gestion d'une entreprise ;
- Les demandeurs d'emploi, bénéficiaires du chômage ou du RI, remplissant les conditions de base pour bénéficier d'une mesure SAI, mais aussi indécises à se lancer dans l'aventure de la création d'entreprise et se retrouver seules après quelques mois.
- Des indépendants, désireux de se regrouper et de se décharger de certaines préoccupations, dans un esprit de collaboration, partage et solidarité.

Le principe de base est que tous les clients-coopérateurs ou encore entrepreneurs salariés, pour utiliser les termes courants, ont les particularités suivantes en commun :

- Excellente maîtrise de leur métier ou domaine d'activités ;
- Esprit entrepreneurial ;
- Esprit de coopération et d'échange ;
- Sensibilité pour les principes de l'ESS ;
- Intérêt pour mettre en commun (et en bénéficier) une structure de prestation de services, moyennant une contribution financière proportionnelle aux chiffres d'affaires réalisés et services demandés.

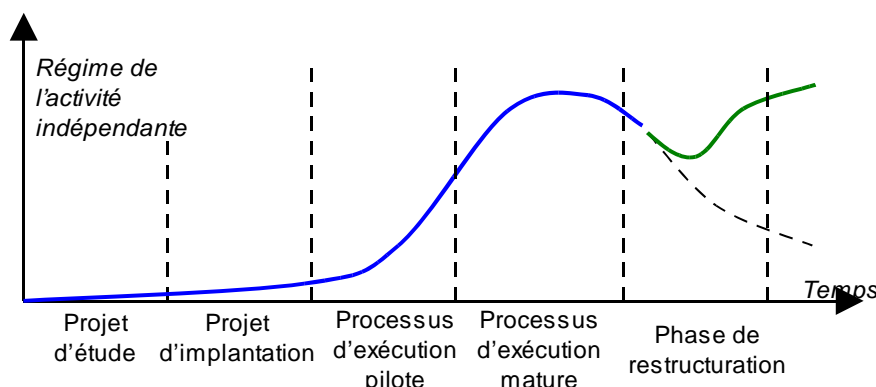
Bien qu'une structure abritant des entrepreneurs salariés donne, dans une certaine mesure, une sécurité vis-à-vis des assurances sociale, ce point ne devrait pas être son principal attrait, dans un contexte suisse où le social offre des garanties raisonnables.

Les deux premiers publics potentiels passent par toutes les étapes de la création et vie d'une « entreprise », alors que le troisième public sera plus perçu comme soumis à une phase de restructuration d'une « entreprise » existante. Les étapes typiques de l'activité indépendante sont :

- a) **Projet d'étude** : étape pendant laquelle une idée d'activité indépendante mûrit et est étudiée. Peut être exercée en dehors des activités normales de la journée (emploi ou recherche d'emploi) ;
- b) **Projet d'implantation** : étape où toute une série d'actions sont entreprises, dans le but du démarrage à proprement dit de l'activité indépendante. Cette étape est déjà consommatrice de ressources temporelles, humaines et financières ;
- c) **Processus d'exécution pilote** : phase pendant laquelle les divers processus de l'activité indépendante sont mis en place, testés et progressivement placés en régime normal de fonctionnement ;
- d) **Processus d'exécution mature** : l'activité indépendante subvient pleinement aux besoins de l'entrepreneur et fonctionne en régime de croisière.



- e) **Phase de restructuration** : les processus de l'activité indépendante sont repensés et réorganisés, ainsi que la structure qui les exécute.



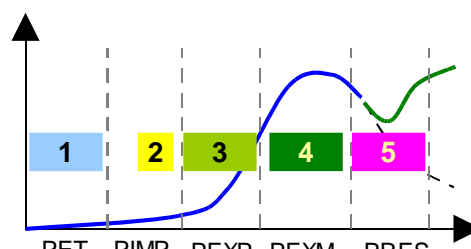
Les trois publics cibles ont des besoins différents, par rapport à leur projet d'entrepreneuriat et s'encadrent aussi de forme différente dans le diagramme antérieur des étapes de l'activité indépendante. Ainsi les gammes de produits diffèrent à chaque étape.

Une personne salariée pourra avoir besoin de petites interventions et conseils dans les deux premières étapes, pour savoir si elle pourra faire partie de la première structure d'accueil, lors de sa phase d'exécution pilote.

Un chômeur ayant normalement la possibilité de suivre des cours et être conseillé pour la préparation de son activité indépendante, dans le cadre des MMT, aura besoin de conseils pour l'implantation de son activité indépendante, durant la période du SAI et un accompagnement lors de sa phase d'exécution pilote.

Un indépendant pourra avoir besoin de conseil pour la restructuration de son activité, en vue d'un hébergement dans une structure d'accueil.

Tous, lors du fonctionnement en plein régime de leur activité indépendante pourront alors bénéficier d'un accompagnement plus léger et de moments d'échange, en plus des services de la structure d'accueil.



- PET PIMP PEXP PEXM PRES
- 1 Conseil pour l'étude du projet
- 1 Conseil pour l'implantation et l'hébergement dans la structure d'accueil
- 2 Palette de services d'infrastructure, conseil au démarrage de l'activité et accompagnement
- 3 Palette de services d'infrastructure, accompagnement, coopération pleine
- 5 Conseil pour la restructuration et palette de services en vue d'adhésion à la structure

### 6.3 Choix des secteurs d'activités et des professions – critères d'éligibilité

Laisser la porte ouverte d'une CAE à toutes les professions et tous les secteurs économiques serait une gageure en même temps qu'une utopie.

De même, travailler, dans le cadre de ce document, sur la sélection parmi plus de 600 professions reconnues en Suisse et autant de secteurs d'activités économiques serait rapidement un travail fastidieux et probablement en partie inutile.

Pour cette raison, l'approche présentée est fondée sur des critères initiaux d'éligibilité et d'exclusion, qui devront servir de fil conducteur, de cas en cas, lors de l'étude de l'admission d'entrepreneurs salariés dans la coopérative d'activités et d'emploi.



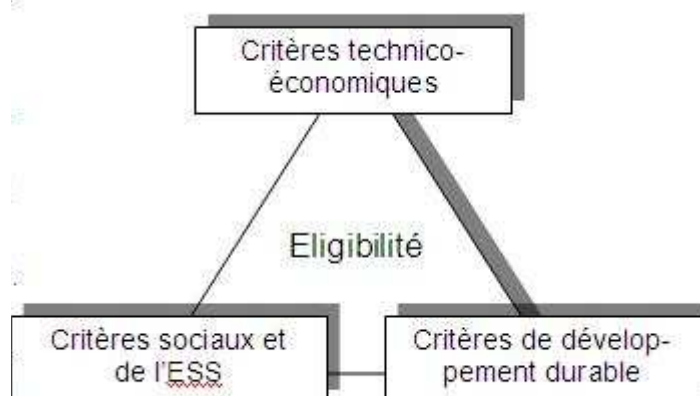


Les critères d'éligibilité reposent sur trois piliers fondamentaux :

1) Les critères technico-économiques, où interviennent essentiellement la maîtrise du métier, une volonté entrepreneuriale et les connaissances qui vont de pair, ainsi que de bonnes notions et une certaine pratique des techniques de marketing, vente et communication, pour collaborer de forme efficace avec les prestations fournies par la CAE.

2) Les critères sociaux et de l'ESS, où le futur coopérateur devra convaincre le comité d'admission, faute de pouvoir le prouver concrètement, de son engagement envers les principes de l'Économie Sociale et Solidaire, de par leur connaissance ou l'exemple de leur application. Le projet sera alors aussi analysé, sous l'angle de l'apport de bénéfices pour l'intérêt commun.

3) Les critères d'analyse de la concordance avec les principes du développement durable seront appliqués dans toute la chaîne de valeurs, des fournisseurs aux réseaux de distribution, passant par la production et le transport. Dans le cas de production distribuée, les partenaires pourront aussi être soumis à un œil critique.



Les critères d'exclusion sont aussi importants, pour ne pas mettre en péril la stabilité et la cohérence de la CAE et de ses entrepreneurs salariés. Parmi eux, on peut retrouver :

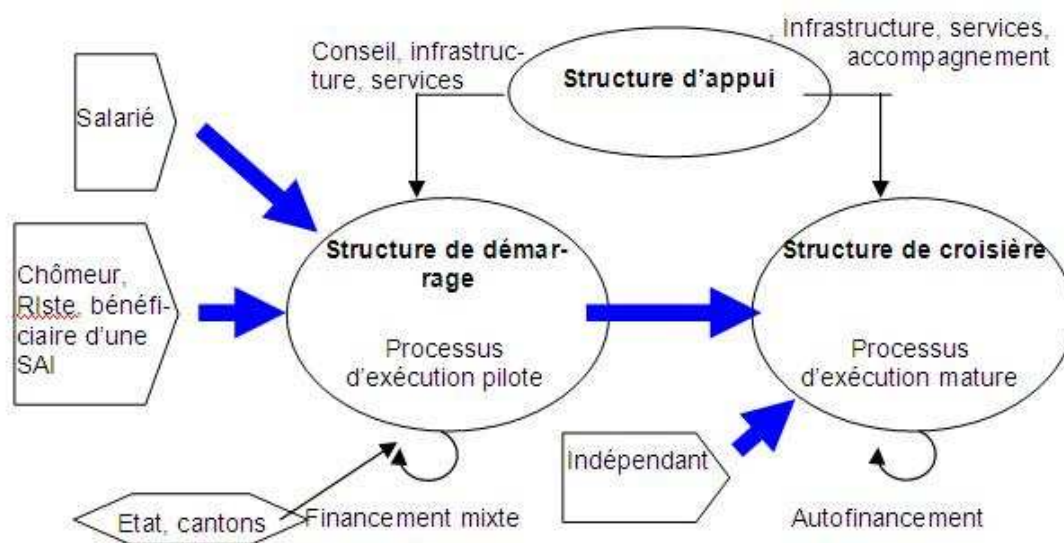
- Besoin de capital de départ trop élevé ;
- Nécessité d'infrastructures trop complexes (p.ex. chambres d'isolement bactériologique)
- Contraintes juridiques (p.ex. obligation d'assurances spécifiques)
- Contraintes syndicales (p.ex. conventions obligatoires)
- Professions ou secteurs à risque
- ...

## 6.4 Solution préconisée

Plusieurs aspects doivent être considérés dans la proposition de solution : la structure globale extérieure, pour répondre aux aspects de la clientèle et de la gouvernance, la forme juridique la plus adéquate, la palette de services et prestations offerts et finalement la structure interne pour offrir ces services.

### a) Structure globale

La gouvernance des cantons, surtout en ce qui concerne la possibilité de subventionnement, ainsi que les questions de gestion des risques inhérents au démarrage d'une activité indépendante incitent à la création d'une structure multiple, un peu plus complexe, mais mieux protégée. La structure globale recommandée est composée de trois structures complémentaires, mais logiquement indépendantes :



La séparation entre une structure de démarrage et une structure de croisière répond essentiellement à une nécessité de transparence de financement et la présence de la structure d'appui à une nécessité de séparation de processus. Les structures de démarrage et de croisière sont constituées de coopérateurs dont les clients sont à l'extérieur de la structure globale. Les clients de la structure d'appui sont principalement internes.

La structure de démarrage est financée en premier lieu par les subventions cantonales et fédérales et, en second lieu, par les propres coopérateurs.

Il sera possible, en temps voulu, d'étudier la question de séparer les trois structures en coopératives juridiquement autonomes, bien qu'intégrées dans leur fonctionnement.

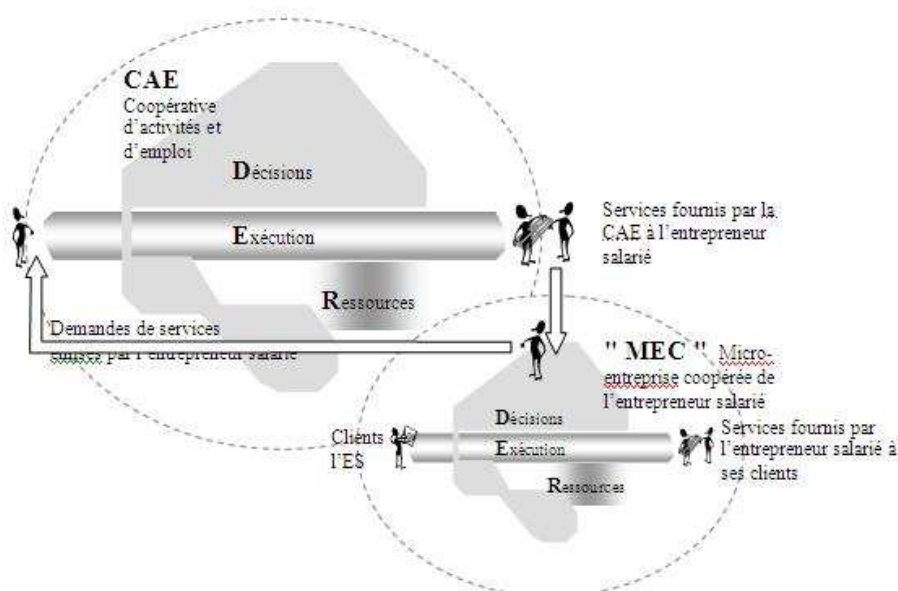
### b) Forme juridique

La forme juridique paraissant la plus appropriée est la coopérative. Par sa propre définition et nature, elle harmonise mieux que les autres formes la possibilité de création d'entreprise collective partagée aux principes de l'ESS.

Néanmoins, une étude plus détaillée, à venir, pourra mettre à jour des recommandations, orientations et écueils à éviter.

### c) Palette de services et prestations

Pour établir une palette de services et prestations des coopératives envers leurs coopérateurs entrepreneurs salariés, il faut considérer que ces derniers doivent fonctionner comme des micro-entreprises, avec des processus leur permettant de répondre aux demandes de leurs clients.





En principe, les coopérateurs sont des personnes ayant une forte connaissance de leur métier, donc avec peu de besoins dans les processus d'exécution qu'ils dominent.

Par contre, il est fort probable qu'ils aient moins de compétences dans la gestion des ressources, du marketing, du suivi des clients ou dans la gestion du cycle de vie de leurs produits. C'est donc dans ces domaines, en plus de la culture de la mutualisation des connaissances, que la coopérative peut leur apporter le plus.

Pour définir, de manière générique, les services que la coopérative peut offrir à ses entrepreneurs salariés, il sera fait appel à une vision simplifiée de la classification de processus organisationnels, créée par l'APQC - American Productivity & Quality Center. Cette classification est très générale, mais donne une bonne vision de ce que toute entreprise de produits ou services doit exécuter, à l'interne ou à l'externe.

Pour chaque processus, la coopérative peut :

- Donner une formation initiale pour que le coopérateur soit capable de l'initier ;
- Donner une formation continue pour que le coopérateur soit capable de l'améliorer ;
- Donner une assistance à son exécution (conseil/coaching) ;
- Accompagner et réviser ses résultats (gestion de qualité) ;
- L'exécuter ;

De forme implicite et transversale, par le biais de rencontres organisées et, en principe, obligatoires, la coopérative peut créer les synergies avec d'autres coopérateurs, pour des échanges et la mutualisation de ressources et connaissances.

Le tableau de l'annexe A souligne les processus, domaines et actions qui peuvent être soutenus partiellement ou totalement par la coopérative, au profit de ses coopérateurs.

Les processus sont de 12 au total, les 5 premiers définissant l'activité en soi, les 7 autres pouvant être considérés comme processus de support.

### **1. Vision et stratégie**

La CAE aura un rôle formateur pour tous ceux qui ne dominent pas encore ce domaine et de conseil et accompagnateur pour les coopérateurs, face au dynamisme caractéristique de notre époque.

### **2. Gestion des produits et services**

Dans ce processus, la CAE ne peut apporter que peu de contribution directe aux coopérateurs, partant du principe que le coopérateur domine son métier, donc ses produits et services.

Toutefois des actions de formation, conseil et exécution peuvent être menées dans le cadre des recherches et mesures de performance, ces ressources occasionnelles étant bien plus profitables, si elles font partie de la mutualisation.

### **3. Marketing et vente des produits et services**

Un candidat à l'indépendance peut être un excellent homme de métier, et un bon vendeur, mais ne pas être très à l'aise dans le domaine du marketing et de la gestion des ventes.



La CAE, en plus de lui apporter de précieux conseils, peut l'aider fortement dans la gestion de ce domaine.

#### **4. Production et livraison des produits et services**

Dans ce secteur, la CAE ne peut collaborer fondamentalement que sous deux aspects : une économie par des achats mieux planifiés et centralisés (s'il y a des convergences suffisantes) et dans la recherche de la qualité et traçabilité.

#### **5. Gestion du service aux clients**

De forme identique, la CAE peut collaborer à la qualité, par les mesures d'indicateurs, que ce soit par simple suivi ou sondages. Là, sa neutralité peut être un facteur important.

#### **6. Gestion du capital humain**

Presque tous les processus de gestion du capital humain sont passibles d'être exécutés à l'interne de la CAE, dans la gestion de sa relation avec les entrepreneurs salariés.

Un point fondamental de l'ESS fait cependant l'objet de prestation de formation initiale, continue et accompagnement : la gestion participative.

#### **7. Gestion de la technologie de l'information**

Une première partie concerne strictement l'information et la gestion du risque. Celle-ci ne faisant pas partie du langage traditionnel, les coopérateurs pourront retirer de sérieux avantages des conseils reçus.

Mis à part la situation où l'entrepreneur salarié est lui-même un prestataire de services informatiques, la gestion de TI et ses diverses actions vise à fournir une infrastructure commune informatisée pour tous les coopérateurs.

#### **8. Gestion des ressources financières**

C'est certainement un des domaines les plus importants où la CAE peut créer un environnement propice aux coopérateurs, les déchargeant d'une bonne partie des tâches administratives, tout en jouant un rôle permanent de veille et alertes.

Partiellement libre de la préoccupation de la gestion de ces aspects, dans un climat de confiance, le coopérateur peut ainsi canaliser son énergie dans le fonctionnement de son *business*.

#### **9. Gestion de la propriété**

Le rôle de la CAE se restreint à l'infrastructure de base, aux biens non-productifs. Cela peut se traduire par la mise à disposition de locaux, mobilier, équipements communs et autres.

Difficilement la CAE pourra s'investir dans les biens productifs, ou dans des grosses infrastructures, sous peine de devoir se spécialiser et perdre ainsi son utilité sociale.

#### **10. Gestion de l'environnement, santé et sécurité**

Dans une optique de développement durable, il est du « devoir » de la CAE de s'investir dans ce domaine par de la formation, du conseil et assurer une certaine conformité avec les valeurs et principes de l'ESS.



## 11. Gestion des relations externes

Un peu dans la même optique que le marketing, les entrepreneurs salariés ne disposant en général que de peu de temps pour ces tâches, lors du démarrage, une certaine part de responsabilité pourra être assumée par la CAE.

## 12. Gestion de la connaissance et de la performance

Dans ces deux domaines, face à la spécificité propre au domaine d'activités de l'entrepreneur salarié, la CAE ne pourra guère plus qu'offrir ses compétences dans le domaine de la qualité et de la stratégie.

### 6.5 Matrice des opportunités, menaces, forces et faiblesses

Externe	Opportunités	Menaces
Interne	<b>Forces</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspects de coopération et solidarité</li> <li>• Flexibilité et simplicité</li> <li>• Financements relativement bas, haut potentiel de ROI pour l'Etat</li> <li>• Possibilités d'alliances, en montrant la non-concurrence (niche encore peu explorée)</li> <li>• Possibilité de diminution des risques par la séparation des coopératives</li> <li>• Côté plus sympathique et moins « snob » que les incubateurs</li> <li>• Accès plus facile aux financements et micro-crédits, par l'aspect plus sécurisant de la coopérative</li> <li>• Effet surprise facile à créer, intérêt pour les médias</li> <li>• Congruence avec les tendances ECO et la politique en faveur d'un développement régional transfrontalier</li> </ul>	<b>Faiblesses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de définitions juridiques pour la question des assurances sociales</li> <li>• Lenteur administrative</li> <li>• Risque de tentative de contrôle par les cantons</li> <li>• « Formule » nouvelle, défiance naturelle suisse</li> <li>• Limitations des domaines et professions</li> <li>• Besoin relativement élevé de financement externe, le potentiel d'autofinancement étant assez réduit, pour les structures de démarrage et les publics 1 et 2</li> </ul>



## 6.6 Equation financière

Le financement de l'ensemble doit être prévu pour fonctionner avec trois sources financières :

- Le subventionnement partiel de la coopérative de démarrage par la Confédération, à titre de MMT pilote (il faudrait idéalement 4 cantons intéressés) et/ou par les cantons, au titre de MMT régionale ;
- La contribution apportée par les coopérateurs, en fonction de leur chiffre d'affaire et de la palette de services choisie ;
- Un ou plusieurs dons pour le démarrage de la CAE (banques, fondations, Loterie romande pour l'évolution dans 1 ou 2 ans...).

Les coûts de fonctionnement seront principalement répartis en :

- Ressources humaines fixes (réception, secrétariat, gestion...)
- Ressources humaines variables (formation, conseil, accompagnement, animations...)
- Locaux et leur maintien
- Infrastructure logistique (informatique...)
- Taxes et assurances (fixes + variables)

### Subventionnement :

Dans le cadre du chômage, par la LACI, plusieurs possibilités de subventionnement pourraient être prévues :

- a) Lors de la mesure SAI, en plus de recevoir jusqu'à 90 indemnités journalières (environ 4 mois), le chômeur peut suivre un cours de 10 jours « préparation au démarrage », plus un maximum de 4 heures d'entretien individuel.

Le prix de vente de ces prestations doit se situer autour des 2000.- en tout, et pourrait parfaitement financer l'accueil du candidat dans la coopérative de démarrage. Il est à signaler que l'analyse du dossier est simplifiée par le fait du candidat de ne pouvoir entrer dans une mesure SAI qu'avec un business plan relativement bien élaboré.

- b) Des mesures d'hébergement et accompagnement, telles que les SEMO – Semestres de Motivation, par analogie, sont subventionnées à la hauteur de CH70.- à 100.- par personne et par jour.

Il serait parfaitement justifiable de demander un subventionnement de 8 à 10 jours mensuels pour la formation, le conseil, l'élaboration des aspects comptables et financiers, ainsi que l'animation de colloques et l'hébergement administratif des coopérateurs pendant la durée de la mesure SAI (environ 3-4 mois).

- c) Se référant aux commentaires de Mme Riva (SECO) et de Mmes Marie-Claude Rieben et Laure Gavin (SDE-VD), il est parfaitement justifiable de demander une subvention d'accompagnement du coopérateur, après la fin de sa mesure SAI et la décision d'entreprendre son activité indépendante, ceci pendant les 12 ou 24 premiers mois.

Le montant de 10% des indemnités versées durant la période de chômage pourrait être un bon compromis, ne représentant, pour 12 ou 24 mois, qu'un ou deux mois supplémentaires d'indemnités. Cela pourrait représenter environ 400.- à 600.- par entrepreneur-salarié et par mois.

- d) Une autre possibilité, selon les recommandations de Mmes Marie-Claude Rieben et Laure Gavin (SDE-VD), mais qui pourrait être sujette à une vérification ou modification légale, serait une forme combinant le gain intermédiaire, l'AIT – Allocation d'Initiation au Travail et une prestation de suivi pendant 6 mois en cas de financement extérieur, cautionné par la Coopérative Romande de Cautionnement.





## 6.7 Marketing

Le marketing devra être spécialisé en fonction des publics qu'il vise :

- Marketing pour les potentiels candidats coopérateurs entrepreneurs salariés (intéressés SAI)
- Marketing pour les potentiels candidats coopérateurs entrepreneurs salariés (actuels salariés)
- Marketing pour les conseillers ORP
- Marketing global et spécifique pour les clientèles des coopérateurs
- Marketing pour les décideurs (SECO, Cantons, Promotions économiques...)

---

**Auteurs** : Claude Michaud a produit la majeure partie des éléments relatifs à cette étude, avec l'appui de Marie-Jane Berchten et la direction de SMALA (cadre, préambule, orientations générales), ainsi que de Thierry Pellet et Corinne Taddeo (APRES-GE, orientations validation), sous la supervision des comités de SMALA et APRES-GE.

Les auteurs remercient la Coopérative Energies Alternatives (F) et le SER (CH) pour leur contributions.

© 2008 sous Licence de Documentation Libre (Gnu Free Documentation Licence).

Partant du principe que les projets réalisés principalement sur fonds publics sont un bien commun, ce rapport est publié sous Licence de documentation libre (GFDL), qui fait partie de la famille des licences libre. Détails sur [http://fr.wikipedia.org/wiki/Licence\\_de\\_documentation\\_libre\\_GNU](http://fr.wikipedia.org/wiki/Licence_de_documentation_libre_GNU)

Vous êtes libre de le copier et le redistribuer, pour autant que les auteurs et la licence GFDL soient mentionnées explicitement.



# Etude de faisabilité sur l'implantation du concept « d'entreprise collective partagée » dans les cantons de la Suisse romande

## 7 Annexes

7	Annexes .....	1
7.1	Sectorisation économique du chômage .....	2
7.2	Sectorisation professionnelle du chômage.....	2
7.3	Organismes d'aide à la création d'entreprises .....	3
7.4	Formes de travail à temps partagé.....	5
7.5	Palette des services qui peuvent être mis à disposition par la CAE.....	7
7.6	Liste des processus du <i>framework</i> de l'APQC et des services possibles .....	10



## 7.1 Sectorisation économique du chômage

Secteurs d'activités économiques	% Suisse	% Genève	% Vaud
<b>Secteur primaire</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Secteur secondaire</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>22</b>
Aliments, boissons et tabac	1	0	2
Textile et habillement	1	0	1
Traitement du bois	1	0	1
Industrie du papier, édition et impression	1	1	1
Industrie chimique, raffinage de pétrole	1	1	1
Matériaux, produits métalliques	2	1	2
Machines	1	0	1
Electrotechnique, électronique, montres, optique	3	1	3
Meubles, bijoux, etc., recyclage	1	0	1
Energie, ravitaillement en eau	0	0	1
Bâtiment et génie civil	8	3	9
<b>Secteur tertiaire</b>	<b>65</b>	<b>62</b>	<b>66</b>
Commerce, entretien et réparation d'automobiles	14	8	15
Hôtellerie et restauration	12	8	11
Transport et communication	4	3	4
Activités financières, assurances	3	4	3
Immeubles, informatique, R&D, services aux entreprises	15	14	15
Administration publique, assurances sociales	4	16	2
Enseignement	2	2	2
Santé et action sociale	6	4	7
Autres services	4	4	6
Ménages privés	1	0	0
Non spécifié, autres <sup>1</sup>	13	29	10

## 7.2 Sectorisation professionnelle du chômage

Groupe de professions	% Suisse	% Genève	% Vaud
Agriculture, économie forestière, élevage et soins aux animaux	2	1	2
Production de denrées alimentaires, de boissons et de tabacs	1	1	1
Industrie textile et industrie du cuir	0	1	0
Travail de la céramique et du verre	0	0	0
Usinage de métaux et de la construction de machines	2	1	2
Electrotechnique, électronique, industrie horlogère, construction de véhicules et outillage	2	2	2
Industrie du bois et du papier	1	0	1
Arts graphiques	0	0	0
Industrie chimique et matières plastiques	0	0	0
Autres professions du façonnage et de la manufacture	4	2	2
Ingénieurs	1	1	1
Techniciens	1	1	1
Dessin technique	1	1	1
Machinistes	1	1	1
Informatique	1	2	2
Construction	10	5	10
Expl. minière, travail de la pierre et fabr. de matériaux de construction	0	0	0
Professions commerciales et de la vente	10	10	12
Publicité et marketing, tourisme et administration fiduciaire	2	3	2

<sup>1</sup> Inconnu, premier emploi, reprise d'emploi



Groupe de professions	% Suisse	% Genève	% Vaud
Transports et circulation	3	4	4
Professions des postes et télécommunications	1	1	1
Hôtellerie et restauration et économie domestique	14	13	12
Nettoyage, hygiène et soins corporels	6	8	5
Entrepreneurs, directeurs et fonctionnaires supérieurs	5	5	5
Professions commerciales et administratives	9	13	12
Professionnels de la banque et employés d'assurance	1	2	1
Prof. afférentes au maintien de l'ordre et à la sécurité	1	2	1
Professions judiciaires	0	1	0
Professions des médias et apparentées	1	2	1
Professions artistiques	1	3	2
Assistance sociale et spirituelle et éducation	4	4	3
Sciences soc., humaines, naturelles, physiques et exactes	1	1	1
Professions de la santé	4	3	4
Professions du sport et du divertissement	0	0	0
Professions du secteur tertiaire spa	0	1	0
Personnes dont l'activité professionnelle ne peut pas être définie	8	3	3
Non spécifié	4	5	4

### 7.3 Organismes d'aide à la création d'entreprises

Organisation	Mission ou appui	Région	Type
CTI - L'agence de la Confédération pour la promotion de l'innovation	Programme CTI - Start-up : soutient la création et le développement de nouvelles entreprises dans le domaine des technologies de pointe.	CH	
VENTURELAB - Initiative de l'agence pour la promotion de l'innovation CTI	Soutien aux jeunes entreprises innovantes et sensibilisation des étudiants au thème de l'entrepreneuriat, en collaboration avec les EPF, les Universités et les HES.	CH	Formation
FSRM - Fondation suisse pour la recherche en microtechnique	Gestion de projets multipartenaires, actions de formation et transferts de technologies	CH	
Fondation ASECE	Microcrédits et accompagnement (petites entreprises artisanales ou commerciales)	CH	Microcrédit
BOOST-X	Soutient en fonds propres pour les PME en croissance ou en transmission	CH	Financement, participation, conseil
Réseau CCSO	Soutien aux start-up basées sur des innovations technologiques et aux entreprises engagées dans des projets innovants ou des projets de restructuration, optimisation innovation et coopération	Romandie	Conseil
GENILEM	Accompagnement des créateurs d'entreprises innovantes.	Romandie	Conseil, formation
FER - Fédération des Entreprises Romandes Genève	Principale association d'employeurs du canton regroupant plus de 85 corporations patronales et 23'000 membres, entreprises et professions libérales. Met à disposition diverses institutions de sécurité sociale permettant aux entreprises de remplir leurs obligations. Propose divers services administratifs et juridiques	Romandie	Association, conseil, sécurité sociale



Organisation	Mission ou appui	Région	Type
CRC-PME – Coopérative romande de cautionnement	faciliter l'accès au crédit bancaire aux indépendants et aux petites et moyennes entreprises (PME) artisanales, industrielles ou commerciales, existantes ou en création, ne disposant pas de l'entier des fonds propres nécessaires ou des garanties suffisantes souhaitées.	Romandie	Caution
CCIG, CVCI – Chambres de commerce et industrie	Partenaires actif au sein de Genilem, organisatrices d'événements de ren- contre	GE, VD	Informations, conseil, évé- nements
Capital proximité	Instrument de rencontre entre offreurs et demandeurs de capitaux (tout sec- teur)	GE, VD	Rencontre pour financement
OPI - Office de Promo- tion des Industries et des Technologies	Promotion des entreprises industrielles et des technologies, de leurs produits et savoir-faire	GE, VD	Information, promotion
Service de conseil et d'information de l'Office de la Promotion Econo- mique	Soutenir les PME et les créateurs d'entreprises genevois dans la mise en place de leurs projets, en s'appuyant sur les compétences des organismes	GE	Conseil
Eclosion	Support à la création et au dévelop- pement d'entreprises dans le domaine des sciences de la vie	GE	Infrastructure, financement
FONGIT - Fondation Genevoise pour l'Innovation Technologi- que	Financement et accompagnement de projets innovants dans les hautes technologies	GE	Infrastructure, financement
FAE - Fondation d'aide aux entreprises	Soutien aux PME existantes ou en création dont le développement présente un intérêt pour le canton en termes d'emplois et de savoir faire.	GE	Caution,
FONDETEC - Fondation pour le développement des emplois et du tissu économique	Soutien à la création d'entreprises génératrices d'emplois, au maintien et au développement d'entreprises existantes ainsi qu'à l'innovation technologique.	GE (ville)	Caution, parti- cipation, conseil
FORMACONSEIL	Conseil pour la formation continue et le développement des compétences	GE	Conseil
FTI - Fondation pour les Terrains Industriels de Genève	Mise en valeur des périmètres industriels du canton et soutien au secteur secondaire	GE	Conseil, régu- lation
UNITEC - Service de l'Université de Genève	Valorisation des découvertes issues de ses activités de recherche	GE	Conseil
SELT – Service de l'économie, du logement et du tourisme	Appui aux créateurs d'entreprises et aux PME vaudoises, plus particulière- ment celles actives dans les secteurs de l'industrie, des services proches de la production et des technologies de pointe.	VD	Caution, finan- cement
Fondation pour l'innovation technologique	Apporter un soutien au développement de projets à contenu technologique innovant présentant de grandes chances de faisabilité technique et économique, ainsi que des possibilités d'aboutir à la création ou au dévelop- pement d'entreprises.	VD	Infrastructure, financement
PSE - Parc scientifique d'Ecublens	prestations de coaching, de conseil et de services	VD	Conseil, incu- bateur
Y-Parc: Parc que et Technologique		VD	Conseil, incu- bateur



Organisation	Mission ou appui	Région	Type
d'Yverdon			
Biopôle	parc de valorisation de la recherche et développement des technologies bio-médicales	VD	Conseil, incubateur
ECAL-Les Ateliers	structure avec incubateur pour créateurs d'entreprises en communication visuelle, graphisme, design, architecture	VD	Conseil, incubateur
SwissMedia	pépinière d'entreprises actives dans les technologies de l'information et de la communication	VD	Conseil, incubateur
Swiss Design Center	pépinière d'entreprises en démarrage (design industriel, graphique, web)	VD	Conseil, incubateur
TecOrbe - Technopôle de l'Environnement d'Orbe	Regroupe des entreprises spécialisées dans les technologies liées à l'environnement	VD	Conseil, incubateur
Portail PME (SECO)	informations générales du Secrétariat d'Etat à l'économie	CH	Informations, outil
PMEadmin	guichet on-line pour la création d'entreprise	CH	Outil
Politique PME	interface entre les entreprises et l'administration fédérale	CH	Outil
CVCI	Créer et développer son entreprise dans le canton de Vaud	CH	Informations, outil
BCV	Outils et conseils	VD	Outil
PME-CH.ch	Apporter des informations et articles	CH	Informations, outil

#### 7.4 Formes de travail à temps partagé

- Le multisalariat

Le salarié à employeurs multiples est titulaire de plusieurs contrats de travail à temps partiel. Pour chacun d'eux, il s'inscrit dans une relation de subordination vis-à-vis de chaque employeur. Ces derniers jouissent à son égard d'un pouvoir de surveillance, de direction et de contrôle.

Hormis certaines spécificités, les salariés à employeurs multiples bénéficient des droits reconnus aux salariés à temps complet : ancienneté, formation, avantages financiers, élection des représentants du personnel

- La pluriactivité

Juridiquement, cette notion est plus large que la précédente puisque, outre le cumul de plusieurs activités salariées, elle recouvre également celui d'activités salariées et non-salariées.

Malgré sa complexité, la pluriactivité se pratique depuis longtemps, dans les zones de montagne et dans les secteurs économiques saisonniers (tourisme, agriculture, bâtiment...) pour des milliers d'individus, et de manière pérenne

- Le groupement d'employeurs

Le dispositif des groupements d'employeurs a été institué dans les années 80, pour permettre aux PME de se regrouper afin d'employer une main d'œuvre (généralement qualifiée) qu'elles n'auraient pas les moyens (budget et charge de travail) de recruter seules.

Les salariés employés par le groupement, constitué sous la forme d'association, sont mis, par son intermédiaire, à la disposition des membres du groupement.





- Le détachement externe

Dans ce cas, le travailleur à temps partagé a un statut de salarié mono-employeur juridiquement. Cependant, ce dernier, généralement une grande entreprise, va le détacher dans une PME pendant une durée limitée, afin d'en partager les compétences.

- Le portage salarial

Le portage salarial est une activité de service aux particuliers, leur offrant un cadre juridique leur permettant de travailler de manière indépendante sous un statut de salarié.

Ce concept met en relation trois partenaires et trois contrats : le consultant, la société cliente et la société de portage qui est l'intermédiaire. Le consultant signe avec la société de portage un contrat d'adhésion qui lui permet de faire partie du réseau de compétences de celle-ci.

Puis il doit prospecter et trouver par lui-même une mission dans une entreprise cliente. Il est à sa charge de négocier tous les aspects de la mission à effectuer : la durée, le contenu, le montant... Une fois que la mission est trouvée par le consultant, un contrat de travail correspondant à ces aspects est signé entre le consultant et la société de portage. Le contrat de mission peut alors être signé entre l'entreprise cliente et la société de portage.

- La coopérative d'activités et d'emplois

Si elle n'est apparue qu'il y a une décennie, la coopérative d'activités et d'emplois (CAE) est une forme particulière de SCOP (Société COopérative de Production), qui trouve elle-même ses origines au milieu du XIXème siècle.

Les CAE assurent à la fois un accompagnement individualisé et collectif des porteurs de projet et un statut de salarié. Ces entrepreneurs salariés peuvent exercer plusieurs activités, le plus souvent pour plusieurs clients.

« Elles constituent une véritable alternative à la démarche classique de création d'entreprise et de recherche d'emploi tout en offrant une forme novatrice de travail (le statut d'entrepreneur-salarié). Elles s'inscrivent en complément des autres dispositifs, ce qui confère à leur positionnement une certaine spécificité, particulièrement en comparaison des sociétés de portage. » (Charles Pauvers, Schieb-Bienfait, 2005)



## 7.5 Palette des services qui peuvent être mis à disposition par la CAE

<b>1. Vision et stratégie</b>	<b>Domaine d'action</b>	<b>Services</b>
Évaluer l'environnement / contexte externe	Définir le concept d'entreprise et vision à long terme	FI C A
Étudier le marché et déterminer les nécessités et désirs des clientèles		FI C A
Sélectionnez la stratégie commerciale à long terme		FI FC
Établir les mesures et indicateurs globaux	Gérer les initiatives stratégiques	FI FC C A
<b>2. Gestion des produits et services</b>	<b>Domaine d'action</b>	<b>Services</b>
Évaluer les performances des produits/services existants en fonction des opportunités du marché	Gérer le portfolio des produits et services	FI C
Exécuter les actions de recherche et innovation		C E*
<b>3. Marketing et vente des produits et services</b>	<b>Domaine d'action</b>	<b>Services</b>
Réaliser une analyse des clients et du marché	Comprendre le marché, les clients, et les compétences	C
Définir les offres et les propositions de valeur pour les clients	Développer la stratégie de marketing	C
Définir la stratégie de fixation de prix alignés aux propositions de valeur		C
Développer les prévisions de vente	Développer la stratégie des ventes	C
Etablir les budgets des ventes		FC C A
Etablir les objectifs et indicateurs des ventes		FC C A
Développer et gérer les médias	Développer et gérer les plans de marketing	FC C E
Développer et gérer les activités de promotion		FC C E
Gérer les clients et les comptes	Développer et gérer les plans des ventes	FC C E
Gérer les ventes aux clients		FC C E
Gérer les ordres de vente		FC C E
<b>4. Production et livraison des produits et services</b>	<b>Domaine d'action</b>	<b>Services</b>
Gérer la demande de produits et services	Planifier et acquérir les ressources nécessaires	FC C E
Créer les plans d'acquisition de la matière première		FC C E
Commander les matières premières et les services (centrale d'achats)	Obtenir les matières premières et les services	E*
Maintenir les registres et gérer la traçabilité des produits	Produire, fabriquer et livrer les produits	FC C A E
Définir la stratégie logistique	Gérer la logistique et l'entreposage	C
<b>5. Gestion du service aux clients</b>	<b>Domaine d'action</b>	<b>Services</b>
Définir la politique et les procédures du service clients	Développer la stratégie de service et relation avec les clients	C
Mesurer la satisfaction des clients par leurs requêtes/demandes	Mesurer et évaluer les opérations du service clients	FC E
Mesurer la satisfaction des clients, par leurs plaintes et résolutions		FC E
Mesurer la satisfaction des clients par les produits et services		FC E
<b>6. Gestion du capital humain</b>	<b>Domaine d'action</b>	<b>Services</b>
Implanter la gestion participative	Développer et conseiller les employés	FI FC C A
<b>7. Gestion de la technologie de l'information</b>	<b>Domaine d'action</b>	<b>Services</b>
Gérer les risques et la continuité de l'entreprise	Gérer les risques et la continuité de l'entreprise	C
Développer et gérer la conformité à la régulation/normalisation		C
Exécuter une gestion intégrée des risques		C
Développer les stratégies de gestion de l'information et du contenu	Gérer l'information de l'entreprise	C E
Définir l'architecture informationnelle de l'entreprise		C
Gérer les ressources informationnelles		C
Exécuter la gestion des données et du contenu		C E
Développer et maintenir l'architecture des solutions et services de TI	Développer et maintenir les solutions de TI	E
Créer des services et des solutions de TI		E
Maintenir les solutions et les services de TI		E

FI : formation initiale, FC : formation continue, C : conseil/coaching, A : Accompagnement, E : Exécution (prestation du service)



<b>8. Gestion des ressources financières</b>	<b>Domaine d'action</b>	<b>Services</b>
Planifier et établir les budgets et prévisions	Effectuer la planification et la gestion comptable	FC A E
Effectuer la comptabilisation et le contrôle des coûts		FC A E
Effectuer la gestion des coûts		FC A E
Evaluer et gérer les performances financières		FC A E
Traiter les débiteurs	Effectuer la comptabilité des recettes	FC A E
Facturation		FC A E
Traiter les factures clients		FC A E
Diriger et traiter les encaissements		FC A E
Diriger et traiter les ajustements/déductions comptables	Etablir la comptabilité et les rapports généraux	FC A E
Diriger les politiques et les procédures		FC A E
Exécuter la comptabilité générale		FC A E
Exécuter la comptabilité des capitaux		FC A E
Réaliser le rapport financier	Diriger la comptabilité des actifs immobilisés	FC A E
Effectuer la planification du budget et l'approbation du projet		FC A E
Exécuter la comptabilité des capitaux	Traiter les salaires	FC A E
Déclarer heures effectuées		FC A E
Effectuer le paiement		FC A E
Traiter les charges sociales des employés		FC A E
Exécuter les paiements	Effectuer le remboursement des dépenses et des comptes à payer	FC A E
Exécuter les remboursements de dépenses		FC A E
Diriger les politiques et procédure de trésorerie	Gérer les opérations de trésorerie	FC A E
Gérer les liquidités		FC A E
Gérer les comptes bancaires		FC A E
Gérer les dettes et les investissements		FC A E
Gérer les risques financiers	Gérer les contrôles internes	FC A E
Etablir des contrôles, des politiques et des procédures internes		FC A E
Effectuer les contrôles et en vérifier la conformité avec les procédures et les politiques de contrôles internes		FC A E
Déclarer les contrôles de conformité interne		FC A E
Développer des stratégies et des plans de taxe	Gérer les impôts	FC A E
Payer les acomptes		FC A E
Contrôler les taux internationaux	Suivre et gérer les fonds/consolidations internationales	FC A E
<b>9. Gestion de la propriété</b>	<b>Domaine d'action</b>	<b>Services</b>
Développer la stratégie de propriété et la vision a long terme	Concevoir et construire/acquérir les biens non productifs	E
Développer, construire, et modifier les sites		E
Planifier les installations		E
Aménager les postes de travail et les fournitures	Maintenir les biens non productifs	E
Déplacer les gens et les fournitures		E
Réparer les postes de travail et les fournitures		E
Exécuter la maintenance préventive des postes de travail		E
Gérer la sécurité		E
Gérer les opérations en relation aux installations		E
<b>10. Gestion de l'environnement, santé et sécurité</b>	<b>Domaine d'action</b>	<b>Services</b>
Evaluer l'impact des produits, services, et opérations sur l'environnement	Déterminer les impacts sur la sante, la sécurité et l'environnement SSE	FC C
Créer une politique de Sécurité et de Santé de l'Environnement	Développer et exécuter un programme SSE	C E
Enregistrer et gérer les événements SSE		E
Communiquer les problèmes aux agents de gouvernance et obtenir leur soutien	Former et éduquer les employés	C
Gérer les coûts / bénéfices de SSE	Contrôler et gérer le programme de gestion de SSE	E
Mesurer et rapporter les performances SSE		E
Fournir aux employés un soutien dans le cadre de SSE	Assurer la conformité avec les réglementations	FC
Accompagner et veiller à la conformité		E
Exécuter des audits de conformité		E
Obéir aux requêtes des agents de gouvernance	Gérer les efforts de correction	C E*
Investiguer les aspects légaux		E
Modifier ou actualiser la politique de SSE		E

FI : formation initiale, FC : formation continue, C : conseil/coaching, A : Accompagnement, E : Exécution (prestation du service)



<b>11. Gestion des relations externes</b>	<b>Domaine d'action</b>	<b>Services</b>
Créer des politiques éthiques	Gérer les problèmes légaux et éthiques	C
Gérer les politiques de gouvernance corporative		FC C
Gérer la protection de propriété intellectuelle	Gérer le programme de relations publiques	C
Gérer les relations avec la communauté/société		FC C E
Gérer les relations avec les médias		FC C E
Créer les "press releases"		FC C E
Distribuer les "press releases"		E
<b>12. Gestion de la connaissance et de la performance</b>	<b>Domaine d'action</b>	<b>Services</b>
Créer un modèle de système d'indicateurs et de mesures	Créer et gérer les stratégies de performance organisationnelle	C E
Développer des stratégies de GC	Développer les capacités de gestion de la connaissance (GC)	C

FI : formation initiale, FC : formation continue, C : conseil/coaching, A : Accompagnement, E : Exécution (prestation du service)



### 7.6 Liste des processus du *framework* de l'APQC et des services possibles

Processus	Domaine d'action	Action	Service de la coopérative ?
1. Vision et stratégie	Définir le concept d'entreprise et vision à long terme	Evaluer l'environnement / contexte externe	FI C A
		Etudier le marché et déterminer les nécessités et désirs des clientèles	FI C A
		Exécuter une analyse interne	
		Etablir la vision stratégique	
	Développer la stratégie de l'entreprise	Développer l'énoncé de la mission globale	
		Sélectionnez la stratégie commerciale à long terme	FI FC
		Coordonner et harmoniser les stratégies processuelles et fonctionnelles	
		Créer l'architecture organisationnelle (structure, gouvernance, rapports, etc.)	
	Gérer les initiatives stratégiques	Formuler la stratégie des unités d'affaires	
		Développer des initiatives stratégiques	
Évaluer les initiatives stratégiques			
Sélectionnez initiatives stratégiques			
	Établir les mesures et indicateurs globaux	FI FC C A	

FI : formation initiale, FC : formation continue, C : conseil/coaching, A : Accompagnement, E : Exécution (prestation du service)

Processus	Domaine d'action	Action	Service de la coopérative ?
2. Gestion des produits et services	Gérer le portfolio des produits et services	Evaluer les performances des produits/services existants en fonction des opportunités du marché	FI C
		Définir les exigences de développement des produits/services	
		Exécuter les actions de recherche et innovation	C E*
		Vérifier l'alignement des concepts des produits/services avec la stratégie de l'entreprise	
	Développer les produits et les services	Gérer le cycle de vie des produits et des services	
		Définir, créer et évaluer les produits et services	
		Tester le marché pour les nouveaux produits et services ou leurs révisions	
		Préparer pour la production	

Processus	Domaine d'action	Action	Service de la coopérative ?
3. Marketing et vente des produits et services	Comprendre le marché, les clients, et les compétences	Réaliser une analyse des clients et du marché	C
		Evaluer et prioriser les opportunités du marché	
	Développer la stratégie de marketing	Définir les offres et les propositions de valeur pour les clients	C
		Définir la stratégie de fixation de prix alignés aux propositions de valeur	C
		Définir et gérer les canaux	
	Développer la stratégie des ventes	Développer les prévisions de vente	C
		Développer des relations de partenariat/alliance de vente	
		Etablir les budgets des ventes	FC C A
		Etablir les objectifs et indicateurs des ventes	FC C A
	Développer et gérer les plans de marketing	Etablir les indicateurs de gestion des clients	
		Etablir les buts, les objectifs et les indicateurs de produits par chaîne/segment	
		Etablir le budget marketing	
		Développer et gérer les médias	FC C E
		Développer et gérer les prix	
		Développer et gérer les activités de promotion	FC C E
		Accompagner les actions de gestion des clients	
	Développer et gérer les plans des ventes	Développer et gérer la stratégie de packaging	
		Générer les offres (leads)	
	Gérer les clients et les comptes	FC C E	
	Gérer les ventes aux clients	FC C E	
	Gérer les ordres de vente	FC C E	
	Gérer la force de vente		
	Gérer les alliances et les partenariats de vente		



Processus	Domaine d'action	Action	Service de la coopérative ?
<b>4. Production et livraison des produits et services</b>	Planifier et acquérir les ressources nécessaires (planification de la chaîne d'approvisionnement)	Développer les stratégies de production	
		Gérer la demande de produits et services	FC C E
		Créer les plans d'acquisition de la matière première	FC C E
		Créer et gérer les calendriers de production de masse	
		Planifier les besoins de distribution	
		Etablir les contraintes de planification de la distribution	
		Revoir les politiques de planification de la distribution	
		Evaluer les performances de planification de la distribution	
		Développer des standards de qualité et leurs procédures	FC C A
		Obtenir les matières premières et les services	Développer des stratégies d'obtention
	Sélectionner les fournisseurs et développer/maintenir les contrats		
	Commander les matières premières et les services		E (centrale d'achats)
	Evaluer et développer les fournisseurs		
	Produire, fabriquer et livrer les produits	Planifier les produits	
		Fabriquer les produits	
		Prévoir et exécuter les actions de maintenance	
		Exécuter les tests de qualité	
		Maintenir les registres et gérer la traçabilité des produits	FC C A E
	Fournir les services aux clients	Etablir les besoins spécifiques de services des clients individuels	
		Identifier et planifier les ressources pour répondre aux exigences des services	
Fournir les services demandés par les clients spécifiques			
Garantir la qualité des services			
Définir la stratégie logistique		C	
Gérer la logistique et l'entreposage	Planifier l'arrivée de matériel		
	Faire fonctionner l'entreposage		
	Planifier les transports		
	Gérer les retours; gérer la logistique inverse		

Processus	Domaine d'action	Action	Service de la coopérative ?
<b>5. Gestion du service aux clients</b>	Développer la stratégie de service et relation avec les clients	Développer la segmentation/ priorisation du service clients	
		Définir la politique et les procédures du service clients	C
		Etablir le niveau du service clients	
	Planifier et gérer les opérations du service clients	Planifier et gérer la main-d'œuvre du service clients	
		Gérer les requêtes/demandes du service clients	
		Gérer les plaintes des clients	
	Mesurer et évaluer les opérations du service clients	Mesurer la satisfaction des clients par leurs requêtes/demandes	FC E
		Mesurer la satisfaction des clients, par leurs plaintes et résolutions	FC E
		Mesurer la satisfaction des clients par les produits et services	FC E





Processus	Domaine d'action	Action	Service de la coopérative ?
<b>6. Gestion du capital humain</b>	Développer et gérer les politiques, stratégie et planification de ressources humaines	Développer la stratégie des ressources humaines	
		Développer et implanter les plans de ressources humaines	
		Contrôler et actualiser les plans	
	Recruter, chercher des informations et sélectionner les employés	Créer et développer les profils des postes/employés	
		Rechercher et recruter les candidats	
		Evaluer et sélectionner les candidats	
		Gérer les stages de vérification (préplacement)	
		Gérer l'admission et la réadmission	
		Accompagner les candidats	
		Développer et conseiller les employés	Gérer l'orientation et le déploiement des employés
		Gérer les performances des employés	
		Gérer les relations avec les employés	
		Gérer le développement des employés	
		Développer et former les employés	
		Implanter la gestion participative	FI FC C A
	Récompenser et conserver les employés	Développer et gérer les programmes de reconnaissance, gratification et motivation	
		Gérer et administrer les bénéfices	
		Gérer l'assistance aux employés et leur permanence	
		Administration de la feuille de paie du personnel	
		Développer et gérer les programmes de reconnaissance, gratification et motivation	
	Redéployer et mettre à la retraite les employés	Gérer le processus de promotion et d'abaissement	
		Gérer les démissions	
		Gérer les retraites	
		Gérer les absences et congés	
		Développer et implanter la réinsertion professionnelle des employés	
		Gérer le déploiement du personnel	
		Relocaliser les employés et gérer leurs missions	
		Gérer la réduction du taux d'emploi et la retraite	
		Gérer les expatriés	
		Gérer le processus de relocalisation des employés	
	Gérer les informations aux employés – communication interne	Gérer les processus de rapports	
		Gérer le processus des demandes des employés	
Gérer et maintenir les données sur les employés			
Gérer le système des informations des ressources humaines			
Développer et gérer les métriques sur les employés			
Développer et gérer le temps et la présence			
Gérer la communication avec les employés			

**Tâches internes à la CAE**



Processus	Domaine d'action	Action	Service de la coopérative ?
<b>7. Gestion de la technologie de l'information</b>	Gérer les affaires en TI - technologie d'information	Développer la stratégie de TI	
		Définir l'architecture de la TI	
		Gérer le portfolio de TI	
		Gérer la veille et innovation en TI	
		Gérer les finances de la TI	
		Evaluer et communiquer la valeur ajoutée et les performances de la TI	
		Gérer le personnel de TI	
		Gérer les fournisseurs et contrats de TI	
		Développer et gérer les relations avec les clients de la TI	Développer la stratégie de service et solutions de TI
		Développer et gérer le niveau de service de la TI	
		Gérer la demande de services de TI (DSM)	
		Gérer la satisfaction des clients de la TI	
		Commercialiser des services et solutions de TI	
	Gérer les risques et la continuité de l'entreprise	Développer et gérer la gestion de continuité	C
		Développer et gérer la conformité à la régulation/normalisation	C
		Exécuter une gestion intégrée des risques	C
		Développer et implanter les contrôles de sécurité, d'intimité et de protection des données	
	Gérer l'information de l'entreprise	Développer les stratégies de gestion de l'information et du contenu	C E
		Définir l'architecture informationnelle de l'entreprise	C
		Gérer les ressources informationnelles	C
		Exécuter la gestion des données et du contenu	C E
		Développer la stratégie de développement de TI	
	Développer et maintenir les solutions de technologie d'information	Gérer le cycle de vie des services et solutions de TI	
		Développer et maintenir l'architecture des solutions et services de TI	E
		Créer des services et des solutions de TI	E
		Maintenir les solutions et les services de TI	E
		Développer la stratégie de déploiement de TI	
	Déployer les solutions de technologie d'information	Planifier et appliquer les changements	
		Planifier et gérer les versions	
		Développer les stratégies de livraison des services et solutions TI	
	Livrer et fournir le support des services de technologie d'information	Développer les stratégies de support de TI	
		Gérer les ressources d'infrastructure de TI	
		Gérer les opérations d'infrastructure de TI	
Gérer le support des services et solutions de TI			
Développer les stratégies de gestion de la connaissance en TI			
Gérer les connaissances en TI	Développer et maintenir la cartographie de connaissances en TI		
	Gérer le cycle de vie de la connaissance en TI		



Ce tableau est en révision par Guy – jargon propre au secteur

Processus	Domaine d'action	Action	Service de la coopérative ?
<b>8. Gestion des ressources financières</b>	Effectuer la planification et la gestion comptable	Planifier et établir les budgets et prévisions	FC A E
		Effectuer la comptabilisation et le contrôle des coûts	FC A E
		Effectuer la gestion des coûts	FC A E
		Evaluer et gérer les performances financières	FC A E
	Effectuer la comptabilité des recettes	Traiter les débiteurs	FC A E
		Facturation	FC A E
		Traiter les factures clients	FC A E
		Diriger et traiter les encaissements	FC A E
	Etablir la comptabilité et les rapports généraux	Diriger et traiter les ajustements/déductions comptables	FC A E
		Diriger les politiques et les procédures	FC A E
		Exécuter la comptabilité générale	FC A E
		Exécuter la comptabilité des capitaux	FC A E
	Diriger la comptabilité des actifs immobilisés	Réaliser le rapport financier	FC A E
		Effectuer la planification du budget et l'approbation du projet	FC A E
		Exécuter la comptabilité des capitaux	FC A E
	Traiter les salaires	Déclarer heures effectuées	FC A E
		Effectuer le paiement	FC A E
		Traiter les charges sociales des employés	FC A E
	Effectuer le remboursement des dépenses et des comptes à payer	Exécuter les paiements	FC A E
		Exécuter les remboursements de dépenses	FC A E
	Gérer les opérations de trésorerie	Diriger les politiques et procédure de trésorerie	FC A E
		Gérer les liquidités	FC A E
		Gérer les comptes bancaires	FC A E
Gérer les dettes et les investissements		FC A E	
Gérer les risques financiers		FC A E	
Gérer les contrôles internes	Etablir des contrôles, des politiques et des procédures internes	FC A E	
	Effectuer les contrôles et en vérifier la conformité avec les procédures et les politiques de contrôles internes	FC A E	
	Déclarer les contrôles de conformité interne	FC A E	
Gérer les impôts	Développer des stratégies et des plans de taxe	FC A E	
	Payer les acomptes	FC A E	
Suivre et gérer les fonds/consolidations internationales	Contrôler les taux internationaux	FC A E	

Processus	Domaine d'action	Action	Service de la coopérative ?
<b>9. Gestion de la propriété</b>	Concevoir et construire/acquérir les biens non productifs	Développer la stratégie de propriété et la vision a long terme	E
		Développer, construire, et modifier les sites	E
		Planifier les installations	E
		Aménager les postes de travail et les fournitures	E
	Maintenir les biens non productifs	Déplacer les gens et les fournitures	E
		Réparer les postes de travail et les fournitures	E
		Exécuter la maintenance préventive des postes de travail	E
		Gérer la sécurité	E
	Obtenir, installer et planifier la maintenance des biens productifs	Gérer les opérations en relation aux installations	E
		Développer la politique de maintenance continue des biens productifs	
	Disposer des biens productifs et non productifs	Obtenir et installer les équipements	
		Développer la stratégie de substitution	
		Exécuter des ventes ou des échanges	
Gérer le risque physique	Exécuter le débarras		
	Gérer le risque physique		



Processus	Domaine d'action	Action	Service de la coopérative ?
<b>10. Gestion de l'environnement, santé et sécurité</b>	Déterminer les impacts sur la santé, la sécurité et l'environnement,	Evaluer l'impact des produits, services, et opérations sur l'environnement	FC C
		Mener des audits concernant la santé et la sécurité	
	Développer et exécuter un programme de sécurité, santé et environnement	Identifier les requêtes des agents de gouvernance et de normalisation	
		Evaluer les futurs risques et opportunités	
		Créer une politique de Sécurité et de Santé de l'Environnement	E
		Enregistrer et gérer les événements SSE	E
	Former et éduquer les employés	Communiquer les problèmes aux agents de gouvernance et obtenir leur soutien	C
		Gérer les coûts / bénéfiques de SSE	E
	Contrôler et gérer le programme de gestion de la santé, de la sécurité et de l'environnement	Mesurer et rapporter les performances SSE	E
		Fournir aux employés un soutien dans le cadre de SSE	FC
	Assurer la conformité avec les réglementations	Accompagner et veiller à la conformité	E
		Exécuter des audits de conformité	E
Obéir aux requêtes des agents de gouvernance		C E*	
Gérer les efforts de correction	Créer des plans de correction		
	Contacteur des experts et valider		
	Identifier Les besoins et dédier les ressources		
	Investiguer les aspects légaux	E	
	Investiguer les causes des dommages		
	Modifier ou actualiser la politique de SSE	E	

Processus	Domaine d'action	Action	Service de la coopérative ?
<b>11. Gestion des relations externes</b>	Construire la relation avec les investisseurs	Planifier, construire et gérer les relations avec les bailleurs de fonds	
		Planifier, construire et gérer les relations avec les analystes	
		Communiquer auprès des actionnaires	
	Gérer les relations avec le gouvernement et les industries	Gérer les relations avec le gouvernement	
		Gérer les relations avec les organisations parapubliques	
		Gérer les relations avec les groupes commerciaux et industriels	
	Gérer les relations avec la direction de l'entreprise	Gérer les activités de lobby	
		Communiquer les résultats	
	Gérer les problèmes légaux et éthiques	Communiquer les rapports d'audits	
		Créer des politiques éthiques	C
		Gérer les politiques de gouvernance corporative	FC C
		Développer et implanter des programmes de prévention légale	
		Garantir la conformité	
		Gérer un conseil extérieur	
		Gérer la protection de propriété intellectuelle	C
		Résoudre les disputes et les litiges	
	Gérer le programme de relations publiques	Implanter un conseil juridique/légal	
Négocier et documenter les accords/contrats			
Gérer les relations avec la communauté/société		FC C E	
Gérer les relations avec les médias		FC C E	
Promouvoir la stabilité politique			
Créer les "press releases"		FC C E	
	Distribuer les "press releases"	E	



Processus	Domaine d'action	Action	Service de la coopérative ?
<b>12. Gestion de la connaissance et de la performance</b>	Créer et gérer les stratégies de performance organisationnelle	Créer un modèle de système d'indicateurs et de mesures	C E
		Mesurer la productivité du processus	
		Mesurer l'efficacité des coûts	
		Mesurer l'efficacité du personnel	
	Benchmark de la performance	Mesurer le temps de cycle	
		Conduire une évaluation des performances	
		Développer les capacités d'exécution de benchmark	
		Exécuter les benchmark de productivité	
		Exécuter les benchmark compétitifs	
	Développer les capacités de gestion de la connaissance (GC) au niveau de l'entreprise	Exécuter des analyses de gap pour évaluer les besoins et le degré des changements nécessaires	
		Etablir le besoin relatifs aux changements	
		Développer des stratégies de GC	C
		Evaluer les capacités de GC	
	Gérer le changement	Identifier et planifier les projets de GC	
		Concevoir et lancer les projets de GC	
		Gérer le cycle de vie des projets de GC	
		Planifier la gestion du changement	
Concevoir la gestion du changement			
	Appliquer la gestion du changement		
	Soutenir les améliorations (continue et ponctuelles)		

**B**

**VE/SEIE**





## Essaimage transnational vers SMALA Mode de fonctionnement

L'adaptation du concept d'entreprise partagée se réalise sur une durée de 12 jours, comme suit :

Action	Détails	Durée
<b>1<sup>re</sup> phase : mise en place de l'entreprise partagée, par transfert de savoir-faire (TSF)</b>		
<b>Journées d'appui institutionnel</b>	Explication et argumentation du concept de l'EP auprès d'institutionnels et partenaires financiers : avantages de l'EP, présentation dans le cadre d'un réseau européen avec genèse et résultats du concept Préfiguration d'un comité de pilotage ainsi que les outils de suivi de celui-ci	2 jours
<b>Découverte du fonctionnement</b> général & élaboration du plan de formation	Les principes et l'éthique du projet, la charte, les documents de référence, les principes juridiques, fiscaux, comptables et assuranciers pour la structure et son gérant, le rôle des associés et place et rôle des entrepreneurs	2 jours
<b>La gestion des statuts</b> des entrepreneurs	Les types de statuts, de contrats, la Convention d'accompagnement et la gestion du statut salarié (évolution)	2 jours
Activités des entrepreneurs	Activités éligibles, Métiers réglementés, Contrats et conventions, Assurances	
<b>Journées de méthodologie :</b> Adaptation et transfert en termes de méthodologie d'accompagnement spécifique à une EP et à la responsabilisation des gérants (il ne s'agit pas en effet d'un accompagnement classique à la création d'entreprise puisque l'activité du porteur de projet implique la responsabilité juridique de la structure et de son gérant)	<u>Accueil</u> : analyse de la demande  <u>Parcours d'accompagnement</u> : définition du parcours : étapes, objectifs, moyens  <u>Le suivi individualisé</u> , entretiens de suivi, outils et documents de formalisation, tableaux de bords, analyse des besoins d'accompagnement  <u>Accompagnement pédagogique</u> : prise en compte des parcours individuels, alternance entre les actions individuelles et collectives, procédures, ateliers ressources, réunions mensuelles, conception et création de supports pédagogiques	2 jours

<b>2<sup>e</sup> phase : Transfert de savoir-faire aux comptables</b>		
La <b>Gestion/ Comptabilité</b>	<p><u>Comptabilité</u> : cadre de la comptabilité générale et de la comptabilité analytique ; organisation comptable par entrepreneur ; élaboration des documents comptables, bilan des entrepreneurs, compte de résultat, préparation des résultats et arrêté des comptes</p> <p><u>Contrôle de gestion</u> : les tableaux de bord, analyse des comptes de résultat pour la structure, analyse des comptes de résultat par entrepreneurs, la comptabilité budgétaire de la structure, gestion des conventions et des fonds publics, rôle de l'expert comptable, gestion prévisionnelle et organisation administrative</p>	4 jours

*Cette proposition d'intervention fait partie intégrante de la convention de transfert de savoir-faire.*



M a i 2 0 0 9

## E n t r e p r i s e s P a r t a g é e s C h a r t e

### **I : INTRODUCTION**

***Cette charte des Entreprises Partagées a été adaptée à partir de l'expérience des Coopératives d'Activités et d'Emploi en France. Ce travail a été effectué dans le cadre du projet de transfert de la démarche « Entreprise Partagée » en Suède, au Portugal, en Italie et en Suisse. La Charte a été conçue pour être valide dans d'autres pays d'Europe et d'ailleurs, dans la perspective d'un réseau euro-méditerranéen d'Entreprises Partagées.***

***L'objet de cette charte est de définir le socle commun des valeurs et principes des Entreprises Partagées, et ceci malgré des contextes socio-économiques et juridiques très différents suivant les pays. Elle définit ce qu'est une Entreprise Partagée dans sa philosophie.***

Les Entreprises Partagées s'inscrivent comme une solution possible pour contribuer efficacement aux objectifs de la stratégie de Lisbonne pour l'Europe et aux de lutte contre la pauvreté des Objectifs de développement du Millénaire pour les pays en voie de développement.

Dans tous les pays (qu'ils soient développés ou en voie de développement), on fait des constats communs :

- L'amélioration de la situation de l'emploi est une priorité dans tous les pays et la création d'activités (artisanat, services, bien-être, bâtiment, etc...) est une des réponses possibles à développer.
- Le taux d'échec des entreprises individuelles est inquiétant mais ses causes sont connues : elles tiennent à l'isolement, au manque de fonds propres (comment en constituer seul ?) au manque de préparation (on ne se s'improvise pas "chef" d'entreprise) et, à la difficulté d'évaluer les parts de marchés d'une activité potentielle (hors des marchés "mondiaux", nombre de niches restent à inventer, à solvabiliser).

Les entreprises partagées sont des structures d'accompagnement des porteurs de projets en favorisant l'apprentissage par l'action des savoir-faire à acquérir pour gérer une micro-entreprise.

L'Entreprise Partagée propose à ces nouveaux créateurs et créatrices (cf. préambule) de tester en grandeur nature la faisabilité de leur activité, tout en apprenant au fur et à mesure à maîtriser les paramètres de la gestion. De plus, l'exercice de leur activité dans un cadre juridique favorise le développement et la pérennisation de leur activité.

Au-delà de la solution individuelle, en dehors d'une démarche d'assistanat, l'Entreprise Partagée développe une solution originale en offrant un espace, un cadre : de test, d'apprentissage actif et d'accompagnement terrain.

Elle s'inscrit résolument auprès de ces créateurs et créatrices potentiels dans une démarche commune de nouvelle forme d'emploi (sans se limiter au rôle de conseil) : chacun et chacune développe son activité mais tous participent au développement de la structure globale.

## **II : VALEURS**

L'entreprise partagée s'inscrit dans :

### **1. le cadre de l'économie sociale**

- Les entreprises partagées sont des structures de l'Economie sociale et solidaire et en suivent donc les principes. Par économie sociale et solidaire, on entend en premier lieu une forme d'organisation fondée sur des principes de liberté, d'égalité et de solidarité.
- La 2ème rencontre internationale sur la globalisation de la solidarité (Québec, octobre 2001) a posé la définition suivante : « L'économie sociale et solidaire désigne un ensemble d'initiatives économiques à finalité sociale qui participent à la construction d'une nouvelle façon de vivre et de penser l'économie à travers des dizaines de milliers de projets dans les pays du Nord comme du Sud. Elle place la personne humaine au centre du développement économique et social. La solidarité en économie repose sur un projet tout à la fois économique, politique et social, qui entraîne une nouvelle manière de faire de la politique et d'établir les relations humaines sur la base du consensus et de l'agir citoyen ».

### **2. une logique entrepreneuriale collective**

- En effet une entreprise partagée est une entreprise à part entière avec la démonstration concrète qu'entreprendre ensemble est plus efficace qu'entreprendre individuellement,
- La mise en réseau des entrepreneurs est favorisée à tous les niveaux afin qu'ils puissent échanger, rompre leur isolement et coopérer entre eux,
- Chaque entrepreneur participe aux frais de financement de la structure.

### **3. Le refus d'une logique d'assistantat**

- Tout est organisé afin que les entrepreneurs puissent acquérir l'autonomie nécessaire pour voler de leurs propres ailes après le passage dans une entreprise partagée
- Le personnel permanent de l'entreprise partagée accompagne les entrepreneurs en faisant « avec eux » et non « à leur place ».
- Les entrepreneurs bénéficient d'une formation individualisée. Cet accompagnement est réalisé de manière pragmatique en fonction des besoins au cours du développement du projet dans les domaines de l'action commerciale, du marketing, de la communication, de la gestion, etc.

### **4. une démarche de développement du territoire**

- Les acteurs locaux de l'emploi sont impliqués dans la création et le suivi des entreprises partagées (comité de pilotage, comité technique...)
- Les entreprises partagées sont actives dans les mouvements locaux de l'économie sociale

### **5. Un cadre juridique élargi dans le refus de la précarisation**

- Le statut des entrepreneurs est un statut de salarié (le salaire et la couverture sociale étant financés par le chiffre d'affaires développé par l'entrepreneur)
- La posture des entrepreneurs est bien celle d'un entrepreneur : il est seul responsable pour choisir ses clients et développer son chiffre d'affaires
- L'entreprise partagée respecte la règle : "pas un euro ne sort s'il n'est au préalable rentré". Par contre elle doit favoriser le partenariat avec des organismes financiers qui jugeront les dossiers selon leurs propres critères.

**C**

**APTES**

## Portrait de APTES, entreprise porteuse du projet

### Carte d'identité :

- association à but non lucratif créée avec l'appui de SMALA en septembre 2007,
- emploi des personnes qui ont chacune leurs clients et leur savoir-faire spécifiques,
- entreprise de formation continue avec coaching personnalisé,
- créée par des professionnels de l'entreprise sociale et culturelle.

### Savoir-faire de nos collaborateurs :

- gestion administrative de projets,
- formation, encadrement et accompagnement social et professionnel,
- communication sociale et plates-formes collaboratives sur le web,
- campagne de promotion et événementiel,
- animation socioculturelle.

### Profil des collaborateurs

Nous relient au sein d'une même entreprise à but non lucratif :

- des personnes en situation d'insertion professionnelle (transition études-emploi, réinsertion, réorientation de carrière),
- des porteurs de projets innovant socialement, culturellement et/ou environnementalement,
- des coachs et formateurs (seniors et juniors) issus d'entreprises sociales partenaires,
- des entrepreneurs indépendants souhaitant coopérer en réseau, localement et internationalement, et partager parfois des mandats, des locaux et autres outils de travail.

### Nos moteurs :

- les dynamiques intergénérationnelles,
- les compétences transversales,
- la responsabilité sociale.

### Notre vision d'entreprise :

- au service du bien commun,
- objectif 100% autonomie dans le travail,
- transversalité des compétences et entraide solidaire,
- respect de l'environnement et économie à visage humain.

APTES est membre fondatrice d'APRES-VD, association de promotion de l'Economie Sociale et Solidaire dans le canton de Vaud. Nous connaissons les entreprises vaudoises adhérant aux valeurs de l'Economie Sociale et Solidaire et pouvons vous faciliter le choix des prestataires en fonction de vos besoins.



# APTES - STATUTS

## Préambule et historique.

L'association « APTES » est créée en été 2007 par un groupe de personnes déjà actives dans le domaine de l'entreprise sociale et culturelle, sensibles aux valeurs du bien commun, de l'autonomie dans le travail, de la transversalité des compétences et du respect de l'environnement.

Voici les définitions des deux notions-clés qui sont la base de l'association APTES.

## 1. Transdisciplinarité (compétences transversales) :

*Les compétences transversales ont, par définition, une portée plus large que les compétences disciplinaires puisqu'elles débordent les frontières de chacune des disciplines et de chacun des domaines d'apprentissage. Elles s'activent dans les disciplines autant que dans les domaines d'expérience de vie, mais elles les transcendent tous deux dans la mesure où elles résultent de la convergence, de l'intégration et de la synthèse de l'ensemble des acquis au fil des jours [...]*

**D'ordre intellectuel** : exploiter l'information, résoudre des problèmes, exercer sa pensée critique, mettre en œuvre sa pensée créatrice

**D'ordre méthodologique** : pratiquer des méthodes de travail efficaces, exploiter les technologies de l'information et de la communication

**D'ordre personnel et social** : développer son identité personnelle, entretenir des relations interpersonnelles harmonieuses, travailler en coopération, faire preuve de sens éthique

**De l'ordre de la communication** : communiquer de façon appropriée

Source : [http://www.radio-canada.ca/actualite/zonelibre/01-03/pop\\_definitions.htm](http://www.radio-canada.ca/actualite/zonelibre/01-03/pop_definitions.htm)

## 2. Entreprise sociale :

C'est une entreprise à but social et non pas à but spéculatif. Cela peut être toute activité privée, d'intérêt général, organisée à partir d'une démarche entrepreneuriale et n'ayant pas comme raison principale la maximisation des profits, mais la satisfaction de certains objectifs sociaux et économiques, ainsi que la capacité de mettre en place, par la production de biens ou de services, des solutions innovantes aux problèmes d'exclusion et de chômage.

Source : [http://www.alternatives-economiques.fr/pratiques/HSP14\\_002.html](http://www.alternatives-economiques.fr/pratiques/HSP14_002.html)

Rapport sur « Les entreprises sociales dans les pays membres de l'OCDE », OCDE, service du développement territorial, novembre 1998

# **APTES - STATUTS**

## **Article 1 : GENERALITES et SIEGE**

Sous la dénomination "APTES", il est créé une association au sens des articles 60 et suivants du code civil suisse.

Son siège est au domicile ou au bureau du président.

## **Article 2 : BUTS**

Le but de APTES est promouvoir les activités transdisciplinaires et l'esprit d'entreprise sociale.

## **Article 3 : MEMBRES**

Peuvent devenir membres les personnes adhérant aux statuts et ayant été acceptés par une majorité qualifiée des deux tiers des membres du comité.

Le refus d'accepter un membre n'a pas besoin d'être motivé.

## **Article 4 : ORGANES**

Les organes de "APTES" sont :

- L'assemblée générale,
- Le comité,
- La vérification des comptes.

## **Article 5 : ASSEMBLEE GENERALE**

L'assemblée générale réunit les membres de "APTES".

Elle en est l'autorité supérieure. Elle élit à la majorité relative l'organe de vérification des comptes ainsi que les membres du comité.

L'assemblée générale est convoquée par le comité, au minimum une fois par année, par écrit et au moins dix jours à l'avance.

## **Article 6 : COMITE**

Sous réserve des pouvoirs conférés aux autres organes, le comité délibère et vote sur toutes les questions intéressant l'organisation et l'activité de "APTES". Il veille sur l'administration de "APTES" et gère les affaires courantes.

Il se prononce, justifie et consigne les admissions, exclusions et radiations de membres de "APTES".

Il désigne les éventuelles commissions nécessaires à l'activité de "APTES".

Il fixe les montants des cotisations. Le comité est convoqué par le président ou le secrétaire toutes les fois que les circonstances l'exigent.

## **Article 7 : VERIFICATION DES COMPTES**

La commission de vérification a pour mission d'évaluer l'exactitude des comptes fournis par le comité, et de proposer à l'assemblée générale de donner décharge au comité pour les comptes de l'année précédente.

## **Article 8 : FINANCES**

Les ressources de "APTES" sont :

- Les cotisations des membres,
- Les produits sur réalisations de projets et de programmes
- Tout don ou autre revenu.

## **Article 9 : FONCTION AU SEIN DU COMITE**

Le comité élit en son sein au moins 3 personnes principales ayant pour fonction respectivement :

- Présidence
- Trésorerie
- Secrétariat

# **APTES - STATUTS**

## **Article 10 : RESPONSABILITE ET SIGNATURE**

Les membres de l'association n'assument aucun engagement personnel au-delà de leur cotisation. Pour toute somme de plus de 2'000 chf, "APTES" est valablement engagée par la signature de deux membres assumant une des 3 fonctions principales.

## **Article 11 : MODIFICATION DES STATUTS**

Toute modification des présents statuts doit être approuvée par la majorité absolue des membres présents à l'assemblée générale, convoquée au moins dix jours à l'avance, avec mention spéciale de cet objet à l'ordre du jour.

## **Article 12 : DISSOLUTION ET FUSION**

La dissolution de "APTES" ou sa fusion avec une autre association ne peut être votée que par une assemblée générale convoquée comme il est dit à l'article 12 ci-dessus et réunissant la majorité des membres.

Si ce quorum n'est pas atteint, une seconde assemblée générale doit être convoquée dans les mêmes conditions, la majorité absolue des membres présents étant alors suffisante pour prononcer la dissolution de "APTES" ou prendre une décision de fusion.

En tout cas, les archives doivent être conservées, voir si possible remises à une structure poursuivant les mêmes buts.



Micheli - Schwaab - Jaccottet Tissot - Crettaz - Dupont  
**avocats au barreau**

**JEAN JACQUES SCHWAAB**  
avocat, docteur en droit  
ancien Conseiller d'Etat

secrétariat +41(0)21-319 90 96  
central étude +41(0)21-319 90 90  
fax +41(0)21-319 90 97

e-mail [jjjs@avo pep.ch](mailto:jjjs@avo pep.ch)

Réception téléphonique: 9h-12h/13h30-17h00

ASSOCIATION LA SMALA  
Rue Pichard 6  
Case postale 7796  
1002 LAUSANNE

*Mme Marie-Jane Berchten*

Lausanne, le 17 juin 2009

### **Entreprises partagées**

Madame,

Pour donner suite à notre dernier entretien, je vous confirme que, dans un premier temps en tout cas, la structure que vous envisagez pour la mise en place d'une entreprise pilote, à savoir l'association APTES, soumise aux articles 60 et ss du Code civil, me paraît adaptée. De nombreuses organisations importantes ont d'ailleurs adopté cette forme, y compris pour exercer des activités économiques. Simplement, le but de l'association ne doit pas être de réaliser des profits. On peut penser au Festival Paleo ainsi qu'au Comité International olympique.

Par la suite et selon les expériences faites, l'Association pourrait être transformée en fondation, si cela s'avérait nécessaire.

Pour ce qui concerne les contrats de travail à passer entre l'association et les « entrepreneurs salariés », dans le domaine des arts et de la communication, des multimédia et de l'informatique, de l'administration et de la formation, je n'ai pas trouvé de conventions collectives de travail étendues, autrement dit obligatoires pour l'ensemble des travailleurs de la profession concernée.

Vous trouverez en annexe la liste des conventions collectives de travail disponibles pour information auprès du Service de l'emploi, sur laquelle j'ai mis en évidence les domaines qui vous intéressent à ce stade. J'y joins également un extrait du site internet du syndicat de Suisse romande du spectacle avec la convention collective de travail qui s'applique aux employés membres des associations qui ont signé la convention ainsi que les travailleurs du spectacle qui déclarent s'y soumettre par écrit.

Veillez agréer, Madame, mes salutations les meilleures.

Jean Jacques Schwaab

Annexe mentionnée

---