



**Projet Village Entrepreneur (VE)
(phase pilote canton de Vaud)**

**Adaptation Suisse du concept Européen
Entreprise partagées (SEIE)**

**Etude et conception Suisse : association Smala, Lausanne
Mise en oeuvre : association APTES, canton de Vaud
avec ses partenaires institutionnels.**

Table des matières du dossier

1. Résumé	2
2. Historique et situation actuelle du programme Suisse & Europe	3
3. Descriptif du programme par étape	4
4. Les principes et valeurs sur lesquels se base ce programme.....	5
5. Indicateurs de succès proposés pour le programme	6
6. Prestations/services d'encadrement et d'aide au démarrage	6
7. Terminologie proposée	6
8. Risques et difficultés probables.....	7
9. Critères d'éligibilité pour les candidats <i>entrepreneurs salariés</i>	7
10. Annexes.....	7



1. Résumé

L'idée. « Village d'entrepreneurs » est un programme d'insertion socio-professionnelle qui s'ouvre aux demandeurs d'emplois. Il favorise la création d'entreprise tout en réduisant la probabilité d'échecs sur les années de lancement. Il propose un dispositif d'autonomisation progressive et encadrée plutôt que subite et isolée. Il réunit dans une même entreprise des candidats à la création d'une micro-entreprise dans des domaines très différents : artisans, artistes, traducteurs...

Des experts de plusieurs institutions et entreprises (HEIG-VD, Coopérative européenne d'entrepreneurs salariés, incubateur d'entreprises sociales de Smala, coachs professionnels) se sont associées pour proposer un encadrement socioprofessionnel afin d'aider des créateurs d'activités génératrice de revenu à démarrer.

Le dispositif. Sur une période de 12 mois, le dispositif comprend notamment des formations pratiques collectives et individuelles, l'introduction dans des réseaux professionnels selon les besoins, l'initiation à l'usage de plates-formes web de gestion des clients et fournisseurs. De plus, les entrepreneurs ont accès à des services fiduciaires (facturation, comptabilité...) et des locaux partagés pour démarrer dans le cadre des valeurs de l'Economie Sociale et Solidaire.

Contexte et besoin. En Suisse, le nombre de demandeurs d'emploi démarrant une entreprise indépendante est en croissance de 5% en moyenne depuis plus de 10 ans ; néanmoins, le taux d'échecs des entreprises nouvellement créées reste supérieur à 50% après 5 ans d'activités. (source : Etude d'implantation Suisse du concept « Entreprise Partagée », cf. www.lasmala.org).

Pour ceux qui, malgré le dispositif, n'auraient pas les reins assez solides pour se lancer, ce programme peut aussi répondre à l'attente croissante des employeurs de donner la priorité à des candidats ayant développé une culture d'entrepreneur (comportement autonome face à des métiers qui évoluent) et acquis les compétences nécessaires pour s'adapter au changement.

Pourquoi cette idée est-elle innovante et intéressante à appuyer ? Les demandeurs d'emplois sont souvent fragilisés, vu leur avenir incertain. Combien renoncent à se lancer comme entrepreneur faute d'encadrement ? Ce programme leur offre la possibilité de faire le pas progressivement vers la création d'entreprise, de tester concrètement leur activité avec un important filet de sécurité au démarrage (on ne s'improvise pas chef d'entreprise) dans la phase de maturation, dans le cadre d'un réseau de solidarité favorisant l'autonomisation.

Avantages pour l'état :

- réduction du taux d'échecs des créateurs d'entreprises,
- réduction des situations de gains intermédiaires non déclarés,
- réduction du nombre d'indemnités chômage perçues, augmentation de l'esprit d'entreprise et donc de l'employabilité.



2. Historique et situation actuelle du programme Suisse & Europe

Depuis 1998 en **France**, la Coopérative « Energies Alternatives » a conçu, testé, puis déployé largement un système **d'appui à l'autonomisation** de demandeurs d'emplois porteurs d'un projet de microentreprise. Nommé « entreprise partagée », ce système est basé sur la solidarité entre futur-e-s chef-fe-s d'entreprises. En 10 ans, il a permis le démarrage de 12'000 entreprises menées par des anciens demandeurs d'emploi. Elle propose un transfert de savoir-faire (TSF) à la Suisse.

En **Europe**, un réseau d'entreprise d'insertion a été créé sur ce modèle, nommée **SEIE** (Shared Enterprise Initiative Europe) à l'initiative d'Energies Alternatives. Des entreprises sociales de Suède, d'Italie et du Portugal y participent déjà, et plusieurs pays s'y rallient actuellement.

Plus d'information : voir sur <http://www.entreprise-partagee.eu/> (image de la page 1 de ce dossier)

En **Suisse**, l'association SMALA, qui appuie des projets d'innovation sociale et culturelle depuis 15 ans, a reçu fin 2007 un financement fédéral (Secrétariat Education et Recherche) pour 2 ans. But : étudier les modalités d'adaptation et d'implantation d'une entreprise partagée en Suisse.

Sur cette base, Smala a d'une part incubé l'entreprise **APTES** (Association de Promotion de la Transdisciplinarité et de l'Entreprise Sociale, cf. www.apt.es.ch) pour démarrer une petite expérience pilote sur le territoire vaudois sans demandeurs d'emploi (fin 2007 à été 2009) avec 10 collaborateurs à temps partiel. L'existence d'une structure déjà active avec des personnes ayant réussi la création de leur micro-entreprise peut permettre qu'à l'avenir, des demandeurs d'emplois candidats entrepreneurs puissent coopérer avec (et s'inspirer) des entrepreneurs confirmés. C'est aussi une manière d'éviter l'écueil du « ghetto » d'une entreprise d'insertion où seuls des demandeurs d'emplois sont en situation de démarrage d'activité indépendante.

D'autre part, SMALA a invité l'association **APRES-GE**, chambre genevoise de l'Economie Sociale, qui était déjà porteuse d'un projet du même type, à participer au réseau européen SEIE. Il y a donc la possibilité de partager des informations des deux expériences pilotes potentielles menées en parallèle. A Genève, l'expérience-pilote est mise en place dès juillet 2009, pour démarrer dès début 2010. Son nom est « Essaim ». Les candidats entrepreneurs sont nommés « entrepreneurs salariés », comme en France.

Enfin, le concept de l'entreprise partagée, bien qu'en plein essor en France, depuis une dizaine d'années, est totalement nouveau en Suisse, ne présentant qu'une lointaine parenté avec les concepts d'incubatrices ou pépinières d'entreprises.

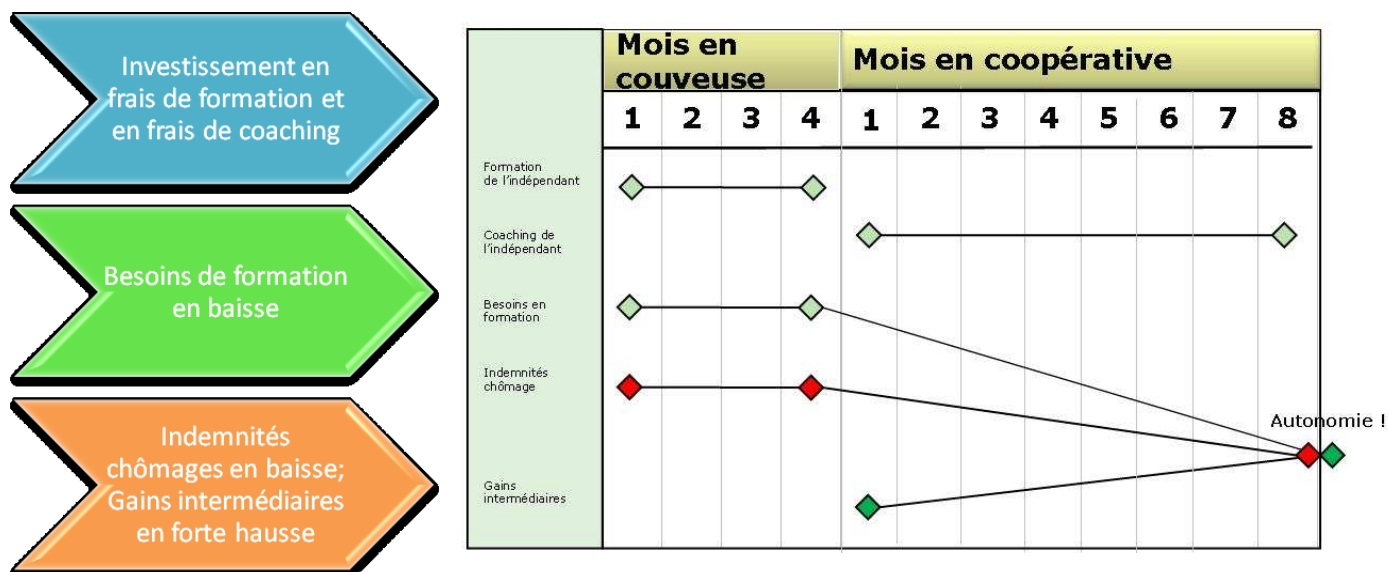
L'implantation d'une entreprise partagée dans le canton de Vaud est favorisée par une clientèle potentielle appréciable :

- Plus de 400 mesures de SAI (Soutien à l'Activité Indépendante) par année pour des demandeurs d'emploi inscrits dans les ORP vaudois,
- Plus de 70'000 vaudoises et vaudois exerçant une activité principale indépendante,
- Près de 2'000 inscriptions annuelles au Registre du Commerce.



3. Descriptif du programme par étape

Les 4 étapes. La prise en charge des candidats entrepreneurs s'effectue ainsi :



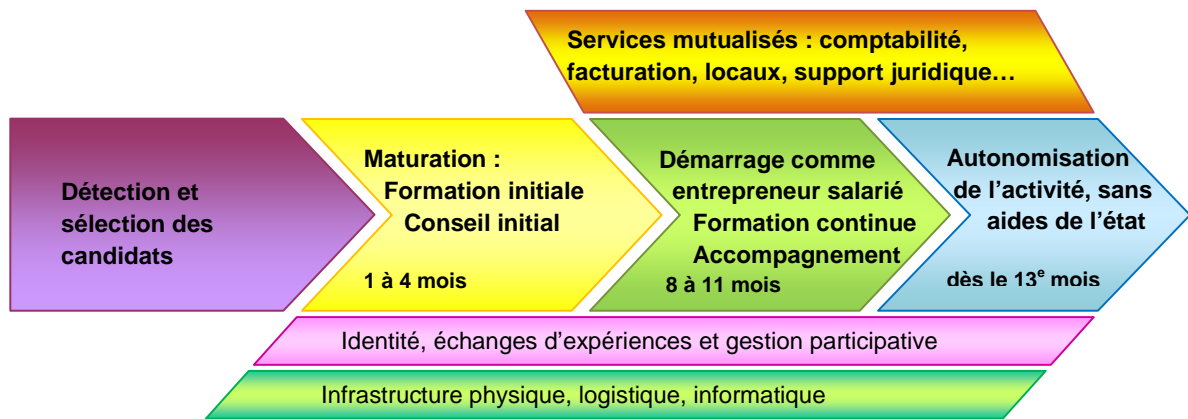
1. Détection et sélection : un plan d'affaire au moins au stade d'esquisse est nécessaire pour bénéficier de ce programme sur 12 mois. Les dossiers sont évalués au niveau de la plausibilité de l'idée, du savoir-faire et de la motivation. Les candidats prioritaires sont ceux ayant déjà été au bénéfice d'une MMT (Mesure du Marché du Travail), notamment une mesure de type SAI.

2. Maturation (1 à 4 mois) : convention de partenariat pour l'aide à la création pratique d'entreprise avec cours sur mesure (marketing, politique tarifaire, prospection, ePortfolio de compétences et gestion informatique, gestion d'entreprise, ...). Ils continuent à chercher un emploi durant ces mois de préparation pratique.

3. Démarrage (8 à 11 mois) : Si le préavis du comité de pilotage est positif et que la direction d'APTÉS valide le projet, elle signe un contrat d'emploi à durée déterminée (contrat de type « entrepreneur salarié »), ce qui aide le demandeur d'emploi à réaliser ses premières prestations. Un salaire lui est versé (via un service fiduciaire) en fonction de ses revenus, déclarés comme gains intermédiaires. L'objectif pour l'entrepreneur du Village est de générer des revenus suffisants pour couvrir 100% de revenus dès le début de la 2^e année, et ainsi mettre fin à sa dépendance aux indemnités chômage. Les coaches lui apportent de nombreuses ressources (formation, mise en réseau avec des fournisseurs et clients de l'Economie Sociale et Solidaire, apprendre à diriger une entreprise en coopération avec des pairs ...), ce qui explique le terme *entreprise partagée*.

4. Autonomisation (dès 13^e mois) : le candidat entrepreneur n'est plus à la charge de l'Etat. L'entier de ses revenus est issu de ses prestations. Même s'il peut garder les services de bureau partagé et surtout les services fiduciaires pendant 1 à 3 ans au titre d'entrepreneur salarié, il est amené à devenir indépendant ou patron d'une PME (Coopérative, association, fondation, SàRL).





Etapes 1 à 4 : chaîne de valeur de l'entreprise partagée jusqu'à l'autonomisation

4. Les principes et valeurs sur lesquels se base ce programme

Source : charte du réseau européen SEIE, détails voir annexes.

- **Le refus d'une logique d'assistanat**
 - 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 ».
- **Une dynamique de coopération et de partage de savoir-faire**
 - Les entrepreneurs bénéficient d'une formation individualisée et collective. 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... sur la base des orientations du comité de pilotage.
- **Un cadre juridique élargi dans le refus de la précarisation**
 - Le programme respecte la règle : "pas un franc ne sort s'il n'est au préalable rentré".
 - La posture des salariés est bien celle d'un entrepreneur : il est seul responsable pour choisir ses clients et développer son chiffre d'affaires. Dès le premier mois d'activité (qui démarre entre le 2^e et le 5^e mois), il laisse 10% de ses revenus pour les services mutualisés de fiduciaires (facturation, comptabilité...) et de locaux, au titre d'*entrepreneur salarié* d'APTES. Du 13^e au 36^e mois, les services mutualisés lui sont encore accessibles, toujours à ses frais, mais il est encouragé à sortir du statut d'entrepreneur salarié pour monter officiellement son entreprise, tout en gardant un lien de solidarité avec les nouveaux candidats (partage d'expérience, parrainage...).

Autres valeurs (détails voir annexe):

- **Le cadre de l'économie sociale et solidaire**
- **Une démarche de développement du territoire**



5. Indicateurs de succès proposés pour le programme

L'**indicateur principal** est le nombre de personnes durablement « réinsérées » par rapport au nombre de candidats ayant démarré leur activité dans le village (dès l'étape 2 maturation), avec un bon rapport qualité-prix (indicateur d'efficience).

NB : en France, **deux tiers** des bénéficiaires d'accompagnement au démarrage d'activité indépendantes s'insèrent durablement, essentiellement par la pérennisation de l'entreprise créée, parfois en retrouvant un emploi salarié à durée indéterminée. Seul un tiers des demandeurs d'emploi bénéficiaires de ce programme ne réussissent pas leur réinsertion. C'est un chiffre très encourageant pour envisager une expérience pilote sur 2 à 3 ans en Suisse.

L'indicateur secondaire est la dynamique sociétale : créer des PME adhérant aux valeurs l'ESS favorise le développement durable, la citoyenneté active, et réduit indirectement tous les coûts.

6. Prestations/services d'encadrement et d'aide au démarrage

A) Services fournis avec l'aide de l'état :

- *formations pratiques* en petits groupes (prospection, création logo, coopération et partage d'expériences entre prestataires complémentaires, informatique et culture du web2...),
- *accompagnement personnalisé* (coaching), principalement en vue d'identifier les forces et faiblesses en matière de compétences transversales (capacité à négocier, formaliser une offre, comprendre les attentes d'un client, finaliser et obtenir validation...) et d'y travailler,
- *mise en réseau* avec des prestataires et fournisseurs utiles pour l'entreprise, dans un environnement d'économie dite Sociale et Solidaire (voir charte ESS sur www.apres-vd.ch),
- *évaluation du projet d'entreprise* par un comité de pilotage après des mois de préparations avec orientations pour la structure optimale en fonction du projet (raison individuelle, Sàrl, coopérative...).

B) Services à la carte, couverts par les revenus candidats sans l'aide de l'Etat :

- **espaces de co-working** avec mutualisation de bureau, salle de réunions, informatique...
- **services fiduciaires** de facturation et encaissement des prestations fournies par les candidats entrepreneurs à leurs clients, avec salaires versés aux candidats entrepreneurs en fonction des bénéfices engendrés, pour les décharger temporairement de la facturation et de l'encaissement.

7. Terminologie proposée

Village d'entrepreneurs : nom du programme et des bureaux dans lequel il est piloté.

Candidats entrepreneurs : nom donné aux bénéficiaires des 12 mois d'aide au démarrage.

Entrepreneur salarié : entrepreneur qui a signé un contrat d'emploi dans la coopérative, qui prospecte, fournit les prestations et facture afin d'être autonome dans sa génération de revenu.



8. Risques et difficultés probables

- Lenteur du changement culturel (de la dynamique d'employé à celle de d'entrepreneur),
- Faibles réflexes de coopération et de formation réciproque entre entrepreneurs,
- Auto-isolement, les candidats veulent faire à leur manière et ne pas demander conseil,
- Complexité du contrôle concernant la déclaration de revenus (travail « au noir »).

9. Critères d'éligibilité pour les candidats *entrepreneurs salariés*

A) Pour démarrer (1 à 4 mois en "maturation")

- 1) Motivation, savoir-faire et idée, expérience du métier, volonté de coopérer avec d'autres,
- 2) Soit plan financier solide et besoin d'apprendre à entreprendre (théoricien qui a besoin de pratique), soit embryon de plan financier et habitude d'entreprendre (praticien nécessitant du recul pour devenir un bon gestionnaire),
- 3) Intérêt pour des formations complémentaires du programme « Village d'entrepreneurs »,
- 4) Engagement à prospecter dès le premier mois.

B) Pour poursuivre après environ 1 à 4 mois (2e étape du programme « démarrage ») :

Plan financier validé par le marché, à savoir :

- 1) Préavis positif du comité de pilotage en ce qui concerne l'adéquation entre le plan financier et le marché (notamment sur la rentabilité du produit et l'évaluation des risques),
- 2) Preuve de prospections et de réponses positives de clients pour au moins 50% d'un mois de chiffre d'affaire,
- 3) Retours clients positifs,
- 4) Rentabilité des produits et évaluation des risques.

10. Annexes

A - SMALA : étude d'implantation réalisée par SMALA en 2008

B - VE/SEIE : Transfert de Savoir-Faire (TSF) FR->CH, charte européenne

C - APTES : présentation de l'entreprise, statuts et validation structurelle pour ce programme

