



**HAL**  
open science

## Expérimentation PRIMO : étude-action sur la dynamique de création d'entreprises nouvelles et d'emplois dans l'ESS

François Baulard, Marc Figard, Cyril Masselot

### ► To cite this version:

François Baulard, Marc Figard, Cyril Masselot. Expérimentation PRIMO : étude-action sur la dynamique de création d'entreprises nouvelles et d'emplois dans l'ESS. Économie sociale et solidaire dans les territoires. Initiatives, enjeux et perspectives, Université de Liège, Belgique; INTI, Nov 2016, Liège, France. 17 p. halshs-01520725

**HAL Id: halshs-01520725**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01520725>**

Submitted on 10 May 2017

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike| 4.0 International License

XVème Conférence internationale  
du Réseau International d'Intelligence Territoriale INTI  
*Économie sociale et solidaire dans les territoires*  
*Initiatives, enjeux et perspectives*  
23, 24 et 25 novembre 2016 Charleroi et Liège, Belgique

**Expérimentation PRIMO : étude-action sur la dynamique de  
création d'entreprises nouvelles et d'emplois dans l'ESS**

**François Baulard**  
Délégué général  
Chambre Régionale de l'ESS  
Franche-Comté  
francois.baulard@cress-fc.org

**Marc Figard**  
Chargé de mission Observatoire  
Chambre Régionale de l'ESS  
Franche-Comté  
marc.figard@cress-fc.org

**Cyril Masselot**  
MCF SIC, CIMEOS, EA 4177  
MSHE C. N. Ledoux  
Univ. de Bourgogne Franche-Comté  
cyril.masselot@univ-fcomte.fr

**Résumé :**

Une recherche-action a été réalisée en 2015 et 2016 par La Chambre régionale de L'Economie Sociale et Solidaire (CRESS) de Franche-Comté, entourée de partenaires publiques, scientifiques et issus du champ de l'accompagnement, dans le but de mieux comprendre la dynamique de création d'entreprises de l'ESS en région, identifiées par le critère de l'emploi. Les résultats du volet de l'enquête, obtenus grâce à la méthode Catalyse® (cf. <http://www.acokima.org>), permettent d'établir une typologie des structures primo-employeuses. Ils montrent notamment que la capacité d'un territoire à « générer » de nouveaux employeurs de l'ESS est liée avant tout au tissu associatif bénévole existant, et aux possibilités de mobiliser des ressources directes matérielles et financières suffisantes pour permettre au projet de se professionnaliser. La fragilité de nombreuses structures et les moyens limités dont elles disposent rendent la consolidation de leur fonction d'employeur primordiale. Cette démarche permet également une information et une orientation des répondants à l'enquête, ainsi qu'une avancée dans l'organisation et la structuration d'un réseau d'appui par le travail partenarial avec les organismes d'appui à l'ESS.

**Mots clés :**

*primo-employeurs de l'ESS, associations, appui au développement d'entreprises ESS, territorialisation de l'ESS, Catalyse, Intelligence Territoriale*

**Abstract:**

A research-action was carried out in 2015 and 2016 by the Regional Chamber of the Social and Solidarity Economy (CRESS) of Franche-Comté, accompanied by public partners, scientific and from the field of support, with the aim of better understand the dynamics of the creation of SSE enterprises in the regions, identified by the criterion of employment. The results of the survey component, obtained through the Catalyse® method (see <http://www.acokima.org>), make it possible to establish a typology of primary-employer structures. In particular, they show that the ability of a territory to "generate" new employers in the ESS is primarily linked to the existing voluntary sector and to the possibilities of mobilizing direct material and financial resources sufficient to enable the project to become more professional . The fragility of many structures and the limited resources at their disposal make primordial the consolidation of their function of employer. This approach also allows a process of information and orientation for the respondents to the survey, as well as an advance in the organization and structuration of a support network through partnerships with SSE support organizations.

**Keywords:**

*First employers of the ESS, associations, support for the development of ESS companies, territorialisation of ESS, Catalyse, Territorial Intelligence*

## 1. Contexte et objectifs

Les travaux de l'Observatoire régional de l'ESS de la CRESS FC ont permis d'identifier et dimensionner d'un point de vue statistique le sujet de la création et de la cessation d'entreprises de l'ESS en région par une méthode originale. Celle-ci est fondée sur la seule ressource exhaustive mobilisable dans le contexte français faisant l'objet d'une déclaration obligatoire : **l'emploi**. Ainsi le fichier SIRENE (SIRENE pour Système informatisé du répertoire national des entreprises et des établissements, ce système enregistre l'état civil de toutes les entreprises et leurs établissements, quelle que soit leur forme juridique et quel que soit leur secteur d'activité) des entreprises est exploité pour identifier les organisations d'ESS qui deviennent employeuses, ou cessent de l'être chaque année.

Cette première avancée suscite de nombreuses questions sur la réalité du processus de création d'entreprises et d'emploi dans l'ESS.

L'Observatoire régional de l'ESS de la CRESS FC a alors décidé de mener une étude-action sur 2015 et 2016, avec deux objets. Le premier est de connaître et caractériser les entreprises en question en analysant leurs parcours de création et de développement d'activité, les facteurs positifs et les difficultés, les besoins. Le deuxième est de leur apporter une information et une orientation concernant la dimension entrepreneuriale de leur développement et le milieu socioprofessionnel existant.

En expérimentant ce projet, il s'agissait également d'initier une démarche permanente de contact et d'appui auprès de ces **primo-employeurs**, pour chaque génération.

Cette étude-action réalisée par la CRESS FC est appuyée par un comité scientifique et technique avec en particulier la présence active de la MSHE de Besançon.

La logique est celle d'un travail partenarial avec tous les acteurs pouvant intervenir en appui des associations, notamment par la co-construction des outils et de chacune des étapes. La méthode contribue donc à la mobilisation et la coordination des acteurs du développement. Il s'agit bien de la co-construction d'un système d'information et d'évaluation sur la thématique de la création d'entreprises dans l'ESS, qui nourrit une démarche d'animation et accompagnement questionnant les territoires concernés.

Les travaux ont été financés dans le cadre de l'Observatoire Régional de l'ESS de Franche-Comté par l'Etat et le Conseil Régional, avec un complément de la Mutuelle CHORUM, et le cofinancement européen au titre du FEDER :



région **BOURGOGNE  
FRANCHE-COMTÉ**



## 2. Méthodologie

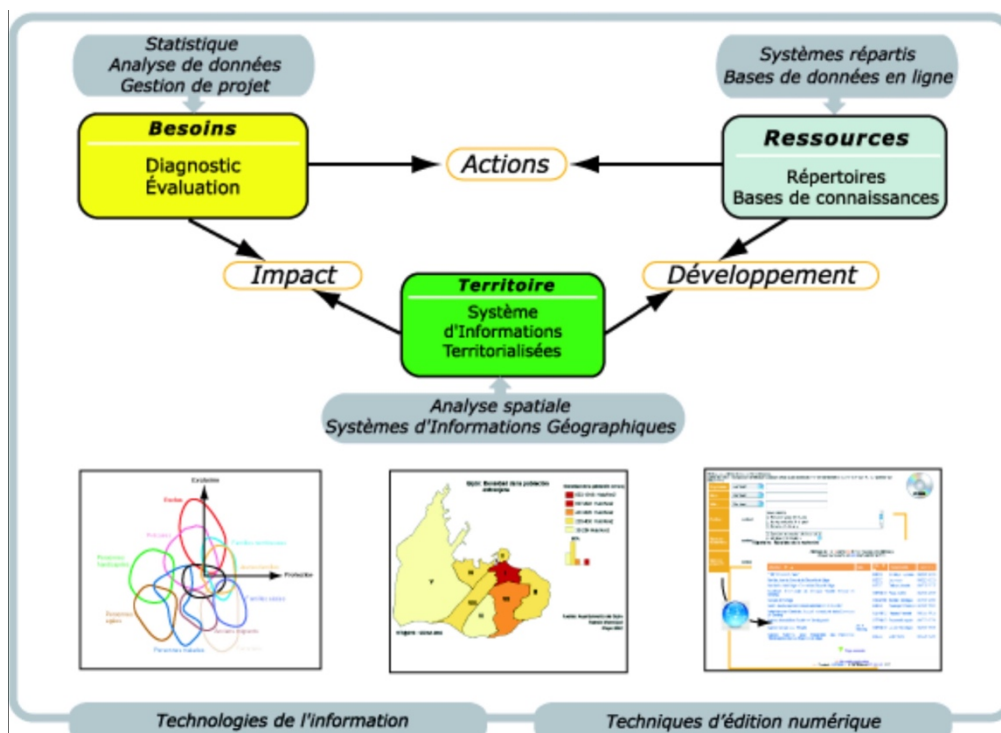
La première phase relève d'une enquête par envoi de questionnaire sur une population régionale entière, environ 400 structures sur deux années civiles. La deuxième phase concerne une démarche plus individualisée avec complément d'enquête par entretien, et apport d'information et conseil. Cette deuxième phase implique également la mobilisation d'un réseau de partenaires relevant de l'accompagnement de l'ESS. Les travaux sont également appuyés par un comité scientifique et technique.

Nous avons ici utilisé la méthode d'ingénierie territoriale participative Catalyse, issue de la recherche publique et éprouvée depuis 30 ans en Europe, en Asie, en Amérique Latine, et en Afrique du nord. **Elle confronte la demande des populations à l'offre et aux potentialités du territoire pour élaborer des actions de développement durable.**

Catalyse utilise des logiciels conviviaux conçus pour les acteurs en sciences humaines et sociales, réalisés par l'équipe de recherche en intelligence territoriale de ThéMA (Université de Franche-Comté) et dont le développement est maintenant assuré et poursuivi par la Scop Acokima ([www.acokima.org](http://www.acokima.org)) :

- Le logiciel **Pragma** de dépouillement quantitatif d'enquêtes (utilisable en ligne comme hors ligne) ;
- Le logiciel **Anaconda** d'analyse qualitative des données, qui combine analyse factorielle des correspondances et classification ascendante hiérarchique (utilisable en ligne comme hors ligne) ;
- Le système d'information territorial, utilisant des outils simples de cartographie.

La méthode CATALYSE confronte trois types d'informations et utilise à cette fin trois séries d'outils, selon le schéma suivant :



Pour notre étude, nous avons adapté à nos besoins les **outils de diagnostic et d'évaluation** (en haut à gauche) qui mutualisent et traitent les informations individuelles multisectorielles pour définir des profils de besoins et pour en mesurer l'importance, afin de proposer les services adaptés à ces besoins :

- Le **guide de diagnostic et d'évaluation**, sous la forme d'un questionnaire, structure la collecte des informations individuelles selon une approche multisectorielle.
- Le logiciel **PRAGMA** organise la collecte des données, calcule les bilans, tris croisés et tableaux de bord quantitatifs.
- Le logiciel d'analyse qualitative multicritère **ANACONDA** établit une typologie des personnes en fonction de leurs profils de besoins.

## 2.1. Enquête par questionnaire

### Constitution de la liste des structures à enquêter

La constitution de la liste des structures à enquêter a été réalisée à partir de fichiers SIRENE recensant l'ensemble des établissements employeurs de l'ESS en Franche-Comté. A partir des fichiers au 1er janvier 2014 et 2015, la liste des nouveaux employeurs de l'ESS de l'année 2014 a pu être constituée, en identifiant les établissements (hors transferts) présents dans le fichier au 1er janvier 2015 et absents du fichier au 1er janvier 2014. Un traitement similaire a été effectué à partir des fichiers au 1er janvier 2015 et 2016. L'enquête porte donc sur deux générations de nouveaux établissements employeurs de l'ESS (2014 et 2015), ce qui concerne 435 établissements.

Il apparaît que les nouveaux établissements employeurs de l'ESS sont soit issus de création d'une nouvelle structure, soit issu d'une structure déjà existante qui devient, pas forcément pour la première fois, employeuse, soit de changements juridiques au sein d'une structure déjà existante (notamment des fusions).

### Création du questionnaire

Le questionnaire a été réalisé à partir du travail d'un comité technique composé des partenaires techniques et scientifiques de l'enquête (financeurs, réseaux de l'ESS, Acokima/Univ. Bourgogne Franche-Comté). Des références à des questionnaires existants sur la création d'entreprise (Insee, Chambres de Commerce et d'Industrie...) ont été utilisées pour réaliser le questionnaire.

### Traitement des résultats, tri à plat et AFC (Analyse factorielle des correspondances)

Le bilan Catalyse résulte du dépouillement quantitatif des réponses, à savoir du **tri des modalités** des questions ouvertes et de la **liste des valeurs** des questions ouvertes.

Il est établi dans un fichier au format « xls » qui peut être lu à l'aide d'un tableur, qui présente le bilan sur le standard d'un tableau dont les lignes sont identifiées par des nombres (1, 2, 3 ...) et les colonnes par des lettres (A, B, C ...). Les éléments du bilan peuvent être isolés avec un tableur, pour approfondir les calculs ou pour en faire une présentation graphique : graphique en histogramme, barres, secteurs, carte, etc.

Le bilan brut, établi après la saisie, permet d'organiser les traitements : contrôle de la qualité des données et opérations de codage indispensables pour un traitement statistique quantitatif, qualitatif et spatial lorsque le jeu de données le permet.

Le protocole d'exploitation des données vise à les transformer en véritables informations :

- Contrôle de la qualité des données
- Codage et recodage des données, notamment des réponses ouvertes en réponses fermées, ou encore constitution de classes et catégories spécifiques selon les besoins
- Sélection des caractères pertinents et utiles à une analyse qualitative des données par des traitements statistiques de type analyse factorielle des correspondances (AFC) et classification ascendante hiérarchique (CAH).

## **2.2. Enquête par entretiens individualisés**

L'enquête par questionnaire sur l'ensemble de la population cible est complétée par des prises de contact ciblées pour entretiens ouverts. La grille support de ces entretiens est souple, elle est destinée à éclairer le contexte et la démarche du parcours employeur de la structure. Ainsi, le questionnement est basé sur le processus employeur, la dynamique de la structure. Le principe est de laisser l'expression libre à partir des thèmes principaux.

Le choix des structures enquêtées est fondé sur des logiques thématiques et territoriales dans un premier temps, pour répondre aux priorités des co-financeurs (quartiers politique de la ville, territoires ruraux, groupements de structures...). Cependant, l'enjeu reste du point de vue de l'enquête d'identifier la palette des logiques et parcours employeurs. Dans la logique action, il s'agit d'initier la relation d'information et conseil.

## **2.3. Organisation du réseau partenarial**

Il concerne plusieurs échelons d'intervention dans le dispositif. A la base il s'agit d'une configuration spécifique du comité scientifique de l'ORESS, complété pour être un Comité scientifique et technique. Il est composé de représentants des financeurs publics, d'universitaires, de partenaires producteurs d'informations socioéconomiques, et de partenaires de l'accompagnement dans l'ESS. Il a pour objet d'apporter un avis sur la construction et la mise en œuvre du dispositif PRIMO, et d'enrichir les travaux, comme par exemple dans la construction du questionnaire.

Ensuite, la dimension réseau prend sa forme avec l'exploitation d'enquête et la démarche d'information et d'orientation. Ainsi, les partenaires de l'accompagnement sont mobilisés en raison d'un métier spécifique répondant à un besoin, et du territoire d'intervention. La dimension territoriale est initiée par département, avec la mobilisation d'un partenaire généraliste relais ou l'animation directe de la CRESS.

### 3. Résultats

#### 3.1. Tri à plat

##### 3.1.1 Réalisation et représentativité

435 établissements sont apparus dans le fichier SIRENE des établissements employeurs de l'ESS en 2014 et 2015. Un questionnaire d'enquête a été transmis à chacun de ces établissements. 98 réponses ont pu être exploitées, soit un taux de retour de 24%.

En complément, sur les générations 2013 et 2012, on enregistre un taux de maintien de l'emploi à un an d'au plus 70%. Le taux de retour pondéré de cette proportion de structures qui se maintiennent est évalué à 34%.

*Éléments de structure de la population enquêtée :*

- Tableau de suivi du maintien de l'identification employeur SIRENE par an :

Génération :	2012	2013	2014	2015
Taux de maintien				
A 1 an	70%	66%	68%	NC
A 2 ans	55%	59%	NC	NC
A 3 ans	50%	NC	NC	NC

NC : non connu

L'échantillon des 98 répondants a été testé sur des critères disponibles dans SIRENE, par rapport à la population de départ de 435 structures. Le volume de répondants nécessite de prendre les résultats obtenus avec précaution. Pour ce volume de répondants, la marge d'erreur de l'échantillon est estimée à environ 10 points. Cet avertissement vaut également pour les résultats du bilan de l'enquête ci-après.

*Typologie d'activité (typologie créée par la CRESS à partir du code APE et d'un reclassement des non classés via la raison sociale de la structure)*

	Répondants	Non répondants
Agriculture et industries	1%	2%
Autre	2%	4%
Culture	19%	31%
Formation et soutien aux entreprises	8%	6%
Groupements professionnels	16%	13%
Jeunesse et éducation populaire	31%	35%
Santé et action sociale	22%	9%
<b>Total général</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Le secteur sanitaire et social est surreprésenté parmi les répondants. A l'inverse le secteur culturel a eu tendance à proportionnellement moins répondre à l'enquête.



### Taille de l'établissement en effectif salarié

En %	Répondants	Non répondants	Ensemble
1 à 2 salariés	70%	82%	80%
Plus de 2 salariés	30%	18%	20%
<b>Ensemble</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Les structures de plus de 2 salariés sont surreprésentées dans la population des répondants.

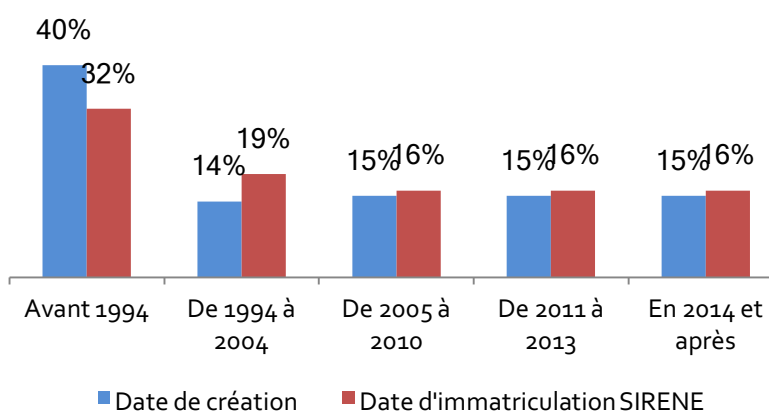
### Date d'immatriculation SIRENE de la structure juridique

En %	Répondants	Non répondants	Ensemble
Avant 1994	34%	23%	26%
De 1994 à 2004	20%	24%	23%
De 2005 à 2010	14%	20%	18%
De 2011 à 2013	17%	16%	16%
En 2014 et après	15%	17%	17%
<b>Ensemble</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Les établissements créés avant 1994 sont surreprésentés parmi les répondants. A l'inverse, l'échantillon de répondants compte proportionnellement moins d'établissements créés au cours de la période 1994-2010.

### 3.1.2 Bilan de l'enquête auprès des répondants

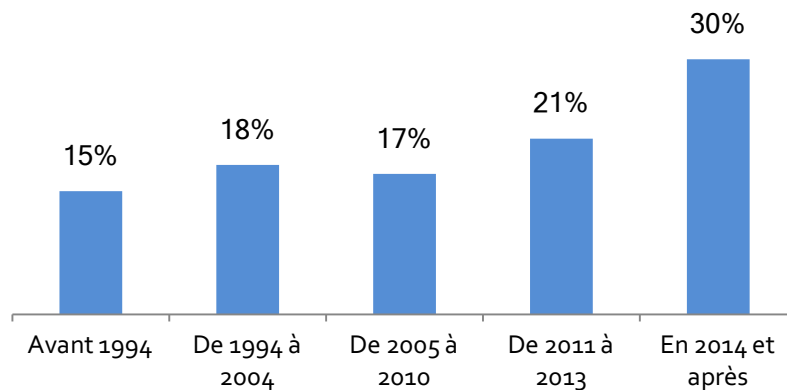
#### 68% des structures créées avant 2010 : Répartition des répondants par date de création



Les structures créées avant le 1<sup>er</sup> janvier 2010 représentent 68% des répondants, et les structures créées après le 1<sup>er</sup> janvier 2014 15%, ce qui signifie que les nouveaux employeurs de l'ESS sont majoritairement des structures étant devenues employeuses plusieurs années après leur création, ou des structures qui sont passées par des périodes où elles n'étaient plus employeuses.

## « Seulement » 30% de structures primo-employeuses :

Répartition des répondants par date de premier emploi salarié



30% des répondants sont employeurs depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014 ou après, et peuvent être considérés, au regard de la méthodologie de l'enquête, comme des structures primo-employeuses.

70% de structures ont déjà été employeuses. Elles sont redevenues employeuses, ou apparaissent dans le fichier SIRENE pour d'autres raisons : changements juridiques qui ont entraîné la création d'un nouveau SIRET, passage du seuil d'activité qui fait basculer la structure à un poste non annexe dans la DADS, etc.

85% des structures ont des personnes physiques adhérentes, contre 23% des personnes morales privées (entreprises hors ESS, associations, etc.) et 7% des collectivités ou services publics.

42% des structures déclarent avoir un périmètre d'intervention local, c'est-à-dire infra-départemental. A l'inverse 17% des structures déclarent intervenir au niveau national et international.

### **Environnement professionnel : près de la moitié des répondants incapables de citer leur OPCA**

40% des répondants ne déclarent aucun réseau d'appartenance, ce qui ne signifie pas forcément qu'ils n'en ont pas, mais que la personne répondante n'en avait pas connaissance au moment de remplir le questionnaire.

De même près de 30% déclarent ne pas appliquer de convention collective.

A noter que la cohérence de la CCN affichée avec l'activité exposée reste à évaluer (ainsi qu'avec l'OPCA identifié). Cela nécessite un traitement individuel dans la démarche d'information et orientation.

Plus étonnant, près de la moitié des répondants (47%) ne sont pas capables de citer l'OPCA auquel leur structure est rattachée. Les non-réponses sont incluses dans les répondants incapables de citer leur OPCA.

Enfin, près de 43% des répondants ne déclarent aucun partenaire, convention et/ou contrat.

80% des structures répondantes déclarent ne pas être soumises aux impôts commerciaux. 11 structures se déclarent assujetties aux impôts commerciaux.

#### **Activité : 43% des répondants en dessous d'1 ETP**

43% des répondants déclarent un volume d'activité pour leur activité principale inférieur à 1 ETP. 74% des répondants déclarent au moins un salarié en CDI, et 50% au moins un en CDD. 27% déclarent au moins un salarié cadre.

Près de 60% déclarent au moins un salarié à temps partiel.

Concernant les contrats aidés, 12% déclarent au moins un emploi d'avenir, 22% un Cui-Cae, et 10% un autre type de contrat aidé.

**Au minimum les deux tiers ont recruté sans emploi aidé.**

**Formation :** 39% des répondants déclarent qu'au moins un de leurs salariés a effectué une formation professionnelle dans l'année.

#### **Fonctionnement : un budget médian de 50 000 €, plus souvent issus de produits d'activité**

46% des répondants jugent leur trésorerie à l'équilibre. Près des deux tiers (68%) des répondants font état de recettes de type cotisation des adhérents. Le pourcentage est quasiment identique pour les produits d'activité (70%) et pour les subventions publiques (64%).

#### **26 répondants citent les produits d'activités comme première source de recettes, contre 18 pour les subventions publiques.**

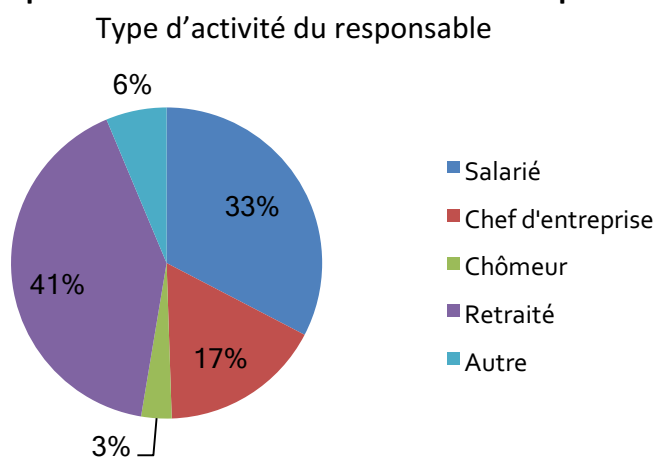
Les financeurs publics sont le plus souvent de type collectivité territoriale (commune, EPCI) (46 réponses) devant le conseil départemental (38 réponses), l'Etat (32 réponses) et la région (19 réponses).

*Précision : 6 structures citent les marchés publics comme source de financement.*

#### **Autre soutiens**

Les aides extérieures viennent le plus souvent de la mairie pour des prêts immobiliers (25 réponses) ou matériels (23 réponses). Viennent ensuite les appuis financiers et de conseil avec 18 réponses.

#### **Profil du responsable : le plus souvent des hommes retraités et diplômés**



Les responsables bénévoles ou gérants des structures répondantes sont le plus souvent retraités (à 41%) ou salariés (33%).

Niveau de diplôme du responsable : ils ont le plus souvent (43 %) un niveau de diplôme à Bac +4 ou supérieur

Age du responsable : ils sont le plus souvent âgés de 60 ans ou plus (à 44%)

Genre du responsable : ce sont le plus souvent des hommes (à 59%). Mais les répondants Jeunesse et Sports affichent aussi souvent un homme (50%) qu'une femme (50%).

La date médiane de leur entrée dans la structure est en 2010.

### **Des dynamiques des structures jugées largement positivement**

93% des répondants jugent la dynamique associative ou coopérative de leur structure plutôt positive ou très positive.

Le pourcentage est équivalent pour la dynamique de l'activité des structures (93%).

Même concernant la dynamique financière, ils sont 66% à la juger positivement.

Concernant la dynamique de l'emploi, 80% des structures la jugent positivement.

89% des répondants envisagent que leur structure maintiendra ou renforcera son effectif salarié l'an prochain.

### **Synthèse du bilan quantitatif :**

Les premiers résultats dressent un profil général qui n'était pas attendu :

- la très grande majorité des nouveaux employeurs sont des associations loi 1901 (90%)
- la majorité des structures ne sont pas réellement primo-employeuses (70% de réactivations, ou passages d'un seuil en termes de temps de travail), et seuls 15% créent de l'emploi peu de temps après la création de la structure.
- au moins les deux tiers ont créé de l'emploi sans aide publique à l'emploi
- les produits d'activité sont la première des ressources financières,

**La capacité d'un territoire à générer de nouveaux employeurs de l'ESS est donc liée au tissu associatif existant avant tout et présent depuis longtemps, et des possibilités de mobiliser des ressources non publiques. Ces ressources sont humaines pour la structuration d'un collectif bénévole sur un objet social précis et sur la durée, matérielles pour l'équipement et les ressources financières directes minimum pour un projet se professionnalisant.**

- 41% déclarent un agrément, une convention collective ou une activité dans le champ JS (contre 61% selon la nomenclature NAF du ministère),
- la moitié des répondants ne sont pas capables de citer leur OPCA,
- le plus souvent des hommes retraités et diplômés sont aux postes de responsabilité,

**La dimension employeur reste largement à consolider pour assumer la responsabilité d'employeur de droit privé à la base, et bénéficié des ressources pour la professionnalisation et structurer le management.**

- les dynamiques individuelles des structures sont jugées largement positivement...

**Il faut cependant garder à l'esprit que le profil des répondants apparaît différent du profil général de la population enquêtée, notamment au regard d'une dynamique de l'emploi plus forte.**

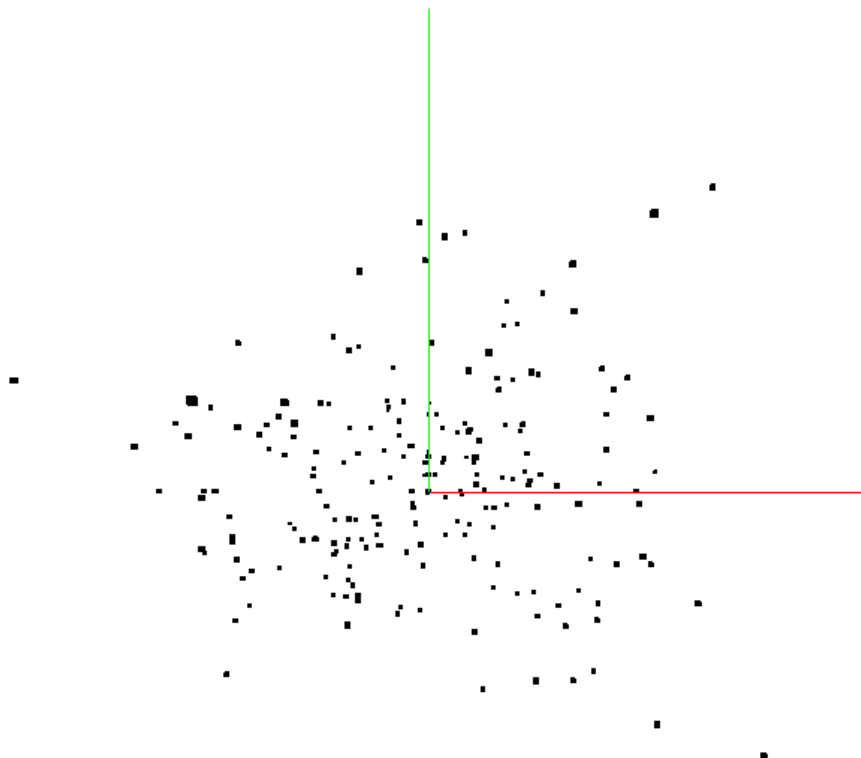
**Par contre, on n'identifie pas de spécificités territoriales avec l'enquête sur les questions urbaines, rurales, quartiers défavorisés... Des hypothèses sont à établir sur la logique du lien à faire avec le tissu associatif existant, et avec une enquête élargie en nombre de répondants.**

### **3.2. Analyse des données**

A l'issue de l'exploitation statistique préalable, une sélection opérée sur les variables a permis de déterminer les caractères pertinents (69 dans cette étude). Les données de l'enquête ont alors fait l'objet d'un traitement de type Analyse Factorielle de Correspondance (AFC) et de Classification Ascendante Hiérarchique (CAH), traitements qui permettent de décrire globalement la structure de ces populations – les principaux groupes et les rapports qu'ils entretiennent les uns avec les autres, et les tendances générales selon lesquelles s'organise cette structure.

L'analyse des données proposée ici vise, grâce à ces méthodes statistiques, à identifier des groupes de structures ayant répondu à l'enquête de manière semblable. Le but est de pouvoir qualifier des profils de répondants en fonction des réponses qui les différencient le mieux. Le traitement permet de réaliser un nuage de points en deux voire trois dimensions. Les points, représentés ci-après par des patatoïdes, représentent les répondants. Les axes ne résultent pas d'un choix arbitraire, mais sont structurés par les critères les plus discriminants.

La méthode utilisée dans le cadre de cette analyse est une des composantes de la méthode d'ingénierie territoriale Catalyse développée par la SCOP d'Intelligence territoriale ACOKIMA, entreprise de l'ESS issue de l'Université de Franche-Comté, présentée plus longuement plus haut.



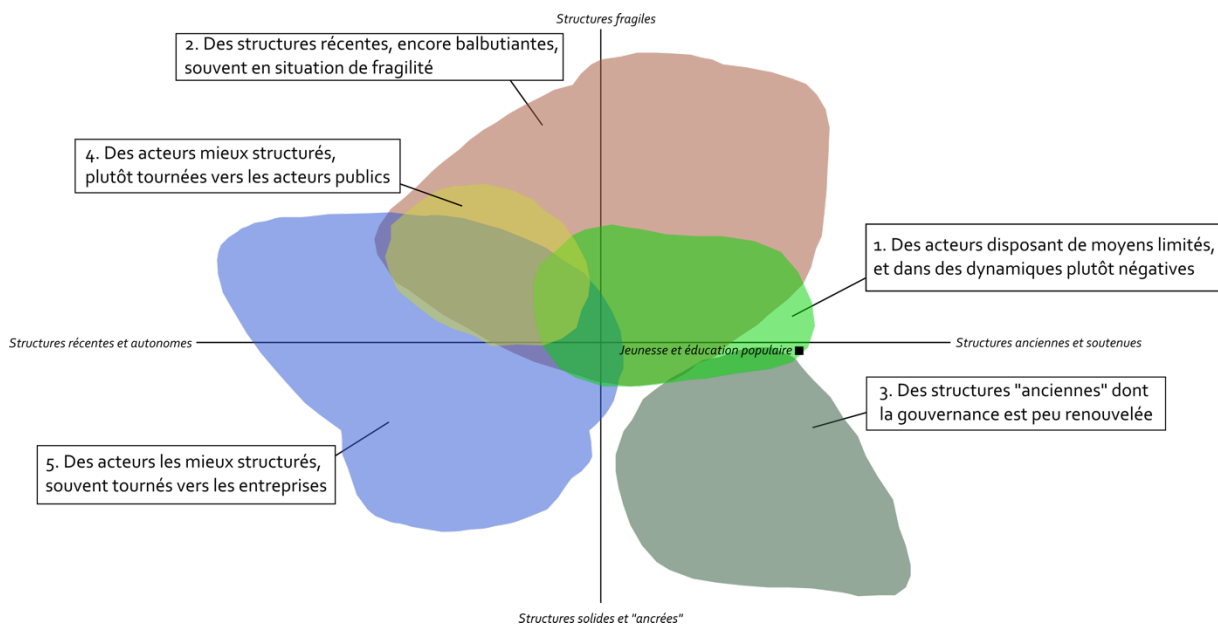
Le plan factoriel représente graphiquement l'ensemble des usagers relativement à deux axes. Chaque individu est représenté par un point.

L'origine des axes 1 (horizontal) et 2 (vertical) correspond à l'utilisateur "moyen" alors que les points situés à la périphérie correspondent à des profils particuliers. La proximité de deux points indique la ressemblance entre les deux usagers correspondants. Des individus différents sont symétriques par rapport à l'origine des axes. Les points les plus différents s'opposent sur l'axe 1 (qui correspond à la dispersion maximale des usagers), puis de l'axe 2 (qui est perpendiculaire avec l'axe 1, c'est-à-dire statistiquement indépendant).

Une classification ascendante hiérarchique a ensuite été réalisée afin de répartir les usagers suivis en groupes cohérents. Cette classification automatique a permis d'identifier huit classes d'usagers en fonction de leur problématique. Les huit classes issues de la classification ont pu être agrégées pour former cinq groupes. La confrontation des résultats de l'analyse factorielle et de la classification permet d'approfondir la description de chaque groupe.

La figure ci-dessous montre les contours des nuages de points correspondant aux individus qui composent ces groupes.

### Des disparités principalement selon la nature de l'activité et le type d'adhérents/bénéficiaires, le profil du dirigeant, et l'ancienneté de la structure



Les axes 1 et 2 sont liés par 2 aspects : âge et économie. Ainsi, l'âge de la structure influence l'axe 1, celui du dirigeant l'axe 2. Le budget n'est pas un vrai problème pour le bas du graphique, mais un point difficile pour le haut, vers l'axe 2 : les aspects financiers créent une diagonale qui part du bas gauche vers le haut à droite, avec une aisance économique en bas à gauche et de vraies difficultés en haut à droite. Cela veut dire que ces caractères influencent autant l'axe 1 que le 2, et peuvent servir à l'explication des 2 axes :

- l'axe 1 est structuré par **l'âge de la structure** (les plus anciennes à droite, les plus récentes à gauche), et leur bonne santé économique avec une progression de droite vers gauche où à

droite les structures sont soutenues, et ont des budgets moindres, vers la gauche où elles ont de gros budgets, moins voire pas de soutien, où globalement la situation va mieux.

- l'axe 2 est structuré par une seule forte tendance, celle de la **fragilité**, où en bas nous avons des structures plutôt solides et ancrées, et en haut des structures fragiles, qui se cherchent autant en gouvernance qu'en activités.

#### **Groupe 1 – 24% des structures.**

***Des acteurs disposant de moyens limités, et dans des dynamiques plutôt négatives.***

Ce sont principalement des structures marquées par leur appartenance **au champ jeunesse et sport**, ayant un budget provenant majoritairement de **collectivités territoriales**, plutôt **limité** (de 15 à 50k€), même si elles déclarent leur trésorerie plutôt à **l'équilibre**. D'ailleurs, la moitié d'entre elles jugent leurs dynamiques associatives, financières et de l'emploi plutôt **négatives**. Elles n'appliquent pas de convention collective.

Le fait que ces structures soient pour la plupart **dirigées par des femmes** est une caractéristique fortement marquante pour ce groupe.

#### **Groupe 2 – 16% des structures.**

***Des structures récentes, encore balbutiantes, souvent en situation de fragilité.***

Ce groupe est caractérisé par la plupart des modalités liées à sa **jeunesse** : on y retrouve une concentration de **primo-employeurs**, avec des dirigeants pour la plupart **salariés**, et relativement **jeunes** (entre 30 et 49 ans), gérant un budget inférieur à **15k€**.

1 à 3 bénévoles sont impliqués dans la gouvernance, et une forte majorité de ces structures (63%) prévoient de réduire leur effectif prochainement.

#### **Groupe 3 – 16% des structures.**

***Des structures "anciennes" dont la gouvernance est peu renouvelée.***

**24%** des structures de groupe appartiennent au **champ jeunesse et sport**. C'est le deuxième profil important pour ce champ. Ce sont plus souvent des structures **anciennes**, créées avant 2000 (plus d'un tiers constituent ce groupe), et des structures dirigées par une personne à la **retraite** (plus d'un tiers également). Ce qui caractérise le plus ce groupe est **l'ancienneté de ce dirigeant**, puisqu'il regroupe 69% des structures dont le président a une ancienneté de 15 ans ou plus. Enfin, le fait de bénéficier d'un appui extérieur immobilier (le plus souvent un local mis à disposition par une commune) caractérise également ce groupe.

#### **Groupe 4 – 13% des structures.**

***Des acteurs mieux structurés, plutôt tournés vers les acteurs publics.***

Ce groupe est marqué par des caractéristiques le rapprochant du **monde de l'entreprise** : il regroupe 42% des structures assujetties aux impôts commerciaux, ainsi que 38% des structures dont le dirigeant est chef d'entreprise. Et il est également tourné vers la sphère publique : ses bénéficiaires sont plus souvent des **acteurs publics**, et ses financements proviennent plus souvent de **marchés publics**.

#### **Groupe 5 – 30% des structures.**

***Des acteurs les mieux structurés, souvent tournés vers les entreprises.***

Ce groupe est celui des acteurs les **mieux structurés économiquement** : Il se caractérise par un budget plus souvent supérieur à **200k€**, une trésorerie jugée plus souvent **excédentaire**,

l'accès aux **fonds européens**, et le fait de pouvoir plus souvent identifier son OPCA (organisme intervenant pour la formation professionnelle).

Il est aussi celui des acteurs les mieux structurés en termes **d'emploi** : le fait d'avoir 2 ETP ou plus, un ou plusieurs salariés à temps plein, le fait d'envoyer ses salariés en formation sont des caractères le qualifiant.

Enfin, il est marqué par des structures créées en **2014** et après (sans doute issues de fusions ou de changements juridiques), des structures dont les adhérents sont des **personnes morales**, et dont le dirigeant est plus souvent un **homme**.

### 3.3. Suivi individualisé et réseau partenarial

#### Démarche employeur :

Les entretiens individualisés font apparaître des positions marquées dans la démarche de création d'emploi, fonction de deux éléments, le choix de stratégie interne et les contraintes d'environnement (économique et financier, partenarial, institutionnel...). Ils apportent également des explications relatives à la question de la faible proportion de structures réellement employeuses pour la première fois.

Le premier élément d'explication tient au temps de maturation des projets et activités, avec une vie bénévoles qui peut être importante avec un facteur déclencheur de la démarche de créer de l'emploi salarié. On remarque également que même quand l'activité professionnelle avec des salariés est posée dans le projet à sa création, la durée de concrétisation est longue.

Le deuxième facteur de cette situation relève de la proportion d'associations ayant déjà été employeuses qui est importante. Il apparaît plusieurs situations dans ce cas.

On identifie l'existence d'une position assumée, correspondant au dimensionnement mesurée d'une activité avec recours avec du temps de travail sur différentes formes : emploi salarié direct périodique, intermittents dans le champ de la culture, sous-traitance avec une autre structure voire recours à des autoentrepreneurs (en fait des personnes liées au projet, mais y répondant à une mission précise financée). Ces différentes formes peuvent se succéder ou être conjointes. Ce fonctionnement explique le fait que du point de vue fichier SIRENE les structures apparaissent, disparaissent et réapparaissent périodiquement en tant qu'employeuses de salariés.

Mais on identifie aussi une position plus contrainte par les questions d'économie de l'activité, par exemple sur les secteurs de l'animation ou des sports et loisirs. Dans ce cas, il s'agit de recours périodique à des emplois aidés, que la structure n'arrive pas à pérenniser sur les ressources propres d'activité. Cela induit un impact positif pour les personnes recrutées (expérience professionnelle, formation...), mais ne permet pas à la structure de se professionnaliser. Cela fait peser la conduite du projet sur les seuls bénévoles, avec des variations d'organisation régulières.

On peut poser l'hypothèse, qui reste à vérifier, que ces cas de figure sont fréquents dans la proportion des structures qui n'apparaissent plus employeuses à un an dans SIRENE, sans toutefois que l'association cesse son existence et son action. C'est un élément de différenciation fort avec le phénomène de création d'entreprise hors ESS.



**Information, orientation, accompagnement :**

La démarche est encore en cours de réalisation en novembre 2016. Elle conduit en premier lieu à des interventions individualisées.

La logique est d'appuyer progressivement la structuration d'un réseau d'accompagnement plus efficient, en apportant des matériaux concrets sur la situation de primo-employeurs et l'engagement des démarches d'appui nécessaires. Le regard partagé sur les dossiers et les orientations induit une démarche méthodologique pour développer un réseau d'appui.

**4. Conclusions et perspectives**

L'expérimentation apporte donc des informations nouvelles très importantes, rien n'était connu réellement précédemment en région (et au-delà ?) d'un point de vue systématique sur la thématique explorée.

Globalement le travail répond aux objectifs initiaux, avec une précision de profils et surtout de dynamiques associatives, le dimensionnement des mouvements et l'établissement de premières typologies. Mais encore beaucoup d'hypothèses sont à approfondir.

L'expérimentation permet aussi une avancée sur la manière de structurer le réseau d'appui, et déjà dans plusieurs cas d'apporter un appui aux structures.

L'ensemble pose les bases d'une démarche permanente à organiser, à l'échelon régional par enquête annuelle permanente, apport d'informations sur leur environnement aux primo-employeurs, et animation d'un réseau d'accompagnement. Ce réseau doit offrir une palette large de services d'appui. Il doit porter aussi une dimension locale, et étant territorialisé pour assurer une proximité d'intervention.

## 5. Bibliographie

- Dacheux E, 2011. « Economie solidaire et communication » in J.L. Laville coordination, L'économie solidaire coll. Les Essentiels d'Hermès, CNRS éditions. 2011
- Dacheux, E, 2007. « Communiquer l'utopie : économie solidaire et démocratie. » L'Harmattan
- Draperi JF, 2011. « L'économie sociale et solidaire : une réponse à la crise ? », Paris, Dunod, « Hors collection »
- Girardot J.-J., Masselot C., 2008. « CATALYSE Toolkit. Specifications for the processing and editorial chain from territorial data to results ». Deliverable 58 of CAENTI project funded under FP6 research program of the European Union.  
<URL: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00525324>>
- Herbaux P., Masselot C., 2008. « Territorial Intelligence and Governance » in: Acts of International Conference of Territorial Intelligence, HUELVA (Spain), 24-27 October 2007.  
<URL: <http://www.territorial-intelligence.eu/index.php/huelva07/Herbaux>>
- Masselot, C. & Djanhanchahi, S, 2016. « Données territoriales en ESS : entre usages et co-construction ». XVème Conférence Internationale International Network of Territorial Intelligence (INTI), Charleroi et Liège, Région Wallonne, Belgique, Novembre 2016.  
<http://halshs.archives-ouvertes.fr/INTI/fr/>
- Masselot C., 2011. « Information territoriale : une construction collective nécessaire » in Les Cahiers de la SFSIC, pp. 71-76, Bordeaux, ISSN 1959-6227
- Loi ESS du 31 juillet 2014 :  
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&categorieLien=id>