

# Primo

## Expérimentation en Franche-Comté

Recherche-action sur la dynamique de création d'entreprises nouvelles et d'emplois dans l'ESS



### Les CRESS

Les Chambres Régionales de l'ESS représentent les entreprises de l'ESS de leur territoire. L'Economie Sociale et Solidaire regroupe les associations, coopératives, fondations, mutuelles, syndicats d'employeurs ainsi que les entreprises qui développent une activité à vocation sociale ou sociétale et mettent en œuvre des pratiques solidaires.

**D'intérêt général, elles ont vocation à défendre, promouvoir et développer l'ESS au niveau local.**

Les CRESS sont les expertes de l'ESS: elles permettent aux acteurs publics de mieux appréhender les enjeux globaux du secteur pour les intégrer dans leur stratégie de développement. Elles contribuent ainsi au développement économique des territoires, tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif.

### Les missions

- Animation, communication et appui des adhérents,
- Représentation de l'ESS au Conseil économique et social régional et dans différentes instances consultatives régionales et nationales,
- Amélioration de la connaissance de l'ESS par une mission Observatoire (ORESS),
- Appui au développement économique de l'ESS,
- Valorisation des entreprises de l'ESS pour développer leur activité,
- Animation du Dispositif Local d'Accompagnement régional.

### > L'expérimentation Primo en quelques mots...

Une recherche-action a été réalisée en 2015 et 2016 par La Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire de Franche-Comté, entourée de partenaires publics, 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 d'enquête, obtenus grâce à la méthode Catalyse, permettent d'établir une typologie des structures primo-employeuses. Ces résultats montrent 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 orientation des répondants à l'enquête, ainsi qu'une avancée dans l'organisation et la structuration d'un réseau d'accompagnement par le travail partenarial avec les organismes d'appui à l'ESS.



La démarche a fait l'objet d'une valorisation lors de la XV<sup>ème</sup> Conférence annuelle internationale du réseau INTI à Charleroi (Belgique) le 23 novembre 2016. Thématique : ESS et territoires

Une action CRESS Bourgogne-Franche-Comté :



Financeurs :



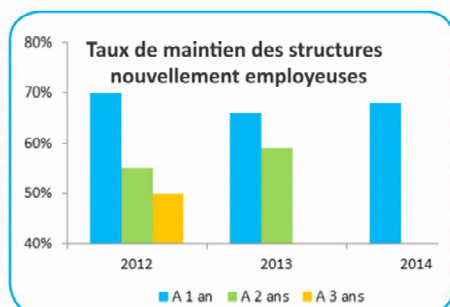
Partenaires :





### Résultats quantitatifs

- la proportion de maintien de l'emploi à un an est de 68 %, et de 50 % à trois ans sur l'ensemble de la population enquêtée (source SIRENE),
- 98 réponses sur les 435 structures enquêtées ont pu être exploitées, soit un taux de retour de 24%,
- 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 de l'emploi, ou passages d'un seuil en termes de temps de travail), et seules 15 % créent de l'emploi peu de temps après la création de la structure,



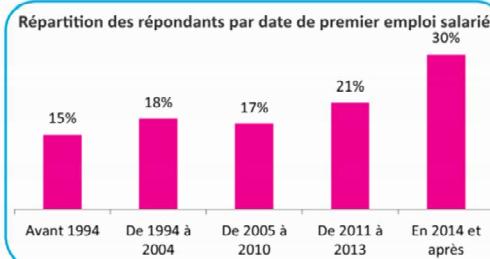
- au moins les deux tiers ont créé de l'emploi sans aide publique à l'emploi,
- les produits d'activité sont la première des ressources financières,
- 83 % des répondants ont des personnes physiques adhérentes, 23 % des personnes morales privées (entreprises hors ESS ou ESS) et 7 % des collectivités. Certaines structures ont différents types d'adhérents, c'est pourquoi le total est supérieur à 100 %,

- le dirigeant principal est une femme pour 41 % des répondants (présidente ou gérante), pour l'ensemble dirigeants à 44 % âgés de plus de 60 ans, et à 2 % de moins de 30 ans,

**La capacité d'un territoire à générer de nouveaux employeurs de l'ESS est donc liée principalement au tissu associatif existant avant tout et présent depuis longtemps, ainsi que 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 jeunesse et sports),
- la moitié des répondants ne connaissent pas leur OPCA (organisme gestionnaire de la formation professionnelle),
- 43 % des répondants emploient moins d'un ETP, et 30 % plus de deux salariés,
- le budget annuel médian est de 50 000 €,



- La dimension et la responsabilité d'employeur de droit privé restent largement à consolider, ainsi que la relation aux réseaux et organismes professionnels et d'appui pour bénéficier de ressources de formation 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.**

### Mise en œuvre de l'enquête

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 1<sup>er</sup> 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 1<sup>er</sup> janvier 2015 et absents du fichier au 1<sup>er</sup> janvier 2014. Un traitement similaire a été effectué à partir des fichiers au 1<sup>er</sup> 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 issus d'une structure déjà existante qui devient, pas forcément pour la première fois, employeuse, voire de changements juridiques au sein d'une structure déjà existante (notamment des fusions).

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/ Université de BFC). Des références à des questionnaires existants sur la création d'entreprise (Insee, Chambres de Commerce et d'Industrie...) ont été aussi utilisées pour réaliser le questionnaire.

## > Analyse qualitative

À 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 qu'ils différencient le mieux.

Réunion des acteurs  
de l'appui à la vie  
associative :  
24 mai 2016 à Frotey  
les Vesoul  
organisée par U3A,  
le Mouvement asso-  
ciatif et l'ALDESS.



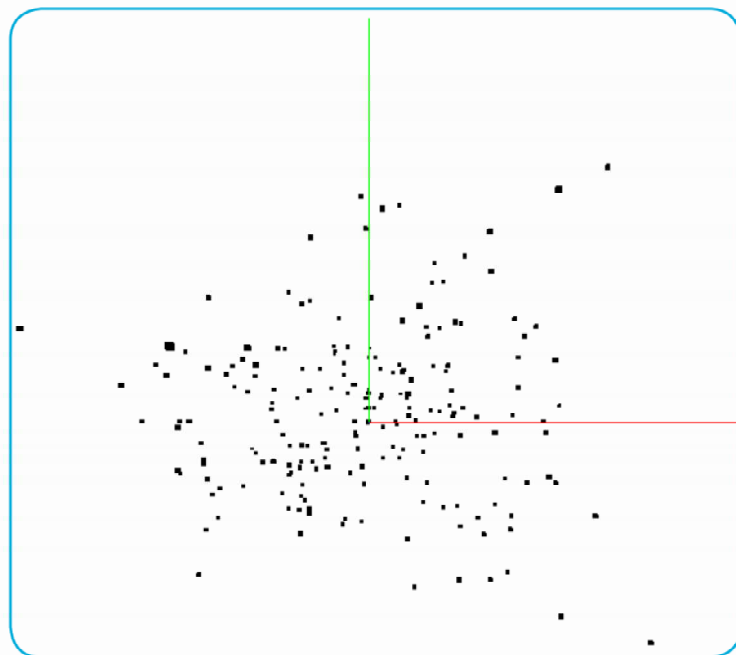
### Retour sur la méthode CATALYSE

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 ;
- Le logiciel **Anaconda** d'analyse qualitative des données ;
- Outils de cartographie.

### Le nuage de points représente les structures répondantes :



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.

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

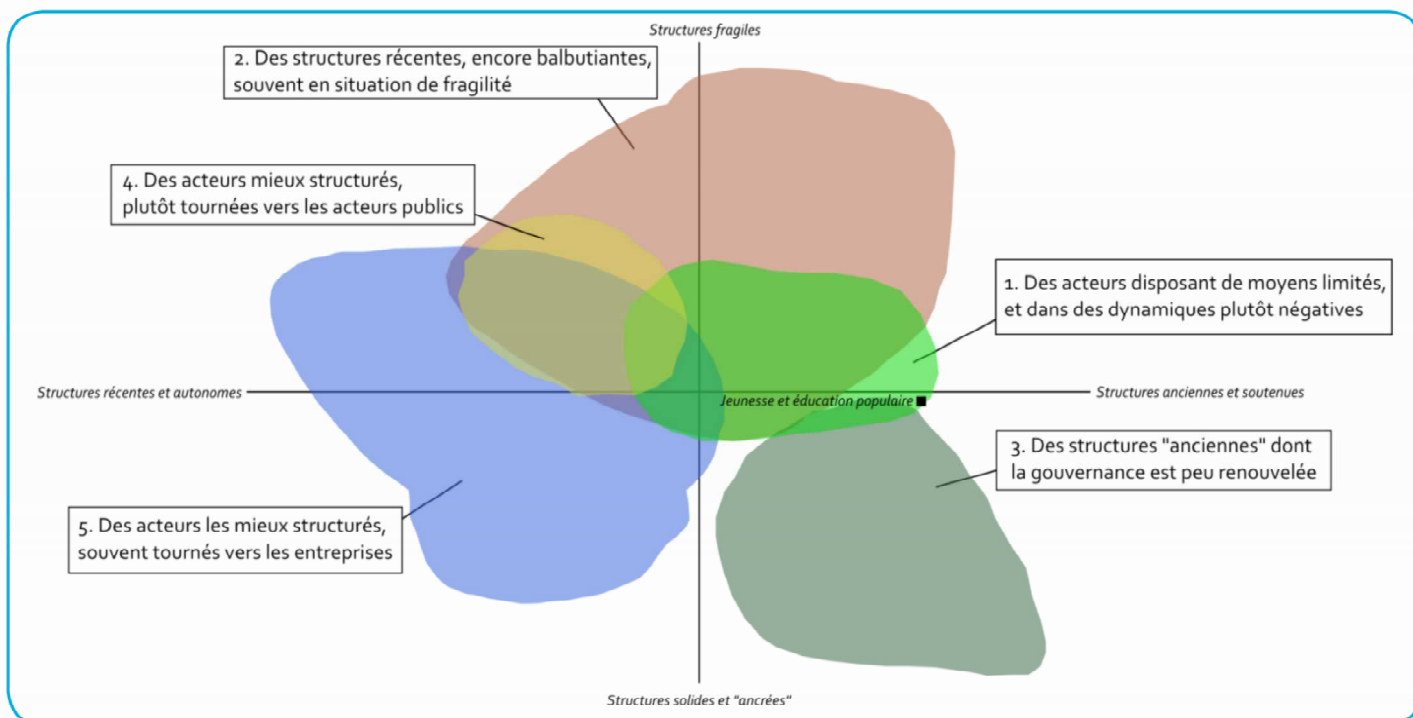
L'origine des axes 1 (horizontal) et 2 (vertical) correspond à l'usager "moyen" alors que les points situés à la périphérie correspondent à des profils particuliers. La proximité de deux points indique la ressemblance entre les deux acteurs correspondants. Des individus différents sont symétriques par 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 structures suivies 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.



## > Interprétation des résultats

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



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.



Rencontre de la CRESS avec les associations et les acteurs de l'accompagnement du Pays Loue-Lison - 15 juin 2016



## Quelques exemples de primo-employeurs de l'ESS 2014 et 2015

### ACOKIMA

Acokima est une **SCOP** en **ingénierie territoriale** dont l'objectif est de "Comprendre pour agir, agir pour changer" : comprendre les besoins des populations d'un territoire (quel qu'il soit), pour agir afin d'y répondre, et de changer la situation locale. Elle propose à des acteurs privés comme publics de mieux gérer ses informations pour mieux comprendre les populations comme les territoires, par des approches statistiques et communicationnelles. L'activité a été créée par des personnes issues de la recherche publique et du monde associatif, sous forme d'association loi 1901 avant d'évoluer rapidement en SCOP, société coopérative et participative, dont les sociétaires sont les salariés.

4 postes ont été créés pour 2.4 équivalent temps plein. Les enjeux initiaux ont été ceux de l'obtention de différents agréments (ESUS, organisme de formation), développer l'offre de prestation et le réseau de clients, et obtenir un soutien financier en trésorerie. ACOKIMA est agréée JEU **Jeune Entreprise Universitaire** ●

Contact : Samira Ould Bouzian  
[www.acokima.org](http://www.acokima.org)

en savoir plus sur les SCOP : [www.les-scop.coop](http://www.les-scop.coop)

### CREACTIV

Il s'agit d'un **Groupe d'employeur** sous statut associatif loi 1901. Il est composé de plusieurs associations culturelles du **Pays de Montbéliard** et de **l'Aire Urbaine**, mais aussi d'autres acteurs culturels comme des travailleurs indépendants. Il est donc multisectoriel par la nature des bénéficiaires, mais tous sont sous la convention collective des **entreprises culturelles**.

Le volume d'activité consolidé est encore inférieur à un ETP. L'enjeu est de dégager du temps pour gérer le développement et passer ainsi à un autre seuil d'activité et d'appui à la professionnalisation. Mais en complément de l'emploi salarié, CREATIV est agréé pour l'accueil de jeunes volontaires en services civiques, et quatre postes ont été ouverts et couverts en 2015 et 2016. Cela contribue aussi

à la dynamique associative locale et à la construction d'une expérience très enrichissante pour des jeunes du territoire. ●

Contact : Estelle Chardon  
[ge.creativ@gmail.com](mailto:ge.creativ@gmail.com)

en savoir plus sur les groupements d'employeurs :  
[www.ugef.fr](http://www.ugef.fr)

### CUMA de la Saône et du Planey

Les **CUMA** sont une forme de société coopérative permettant aux **agriculteurs** de mettre en commun leurs ressources afin d'acquérir du matériel. Au-delà de cet aspect, la dimension sociale et la dynamique de projet sur leurs territoires font partie intégrante des valeurs fondatrices.

La CUMA de la Saône et du Planey existe depuis 1992, et le développement du nombre de coopérateurs a conduit à une réflexion sur **l'emploi partagé** à partir de 2011. Cela a abouti à la création d'un poste salarié en 2014 pour permettre de répondre aux besoins de main d'œuvre, pour plus d'efficacité au travail dans les exploitations, soutenir la communication et la coopération entre les agriculteurs, et ainsi diminuer le stress. Cela permet également de favoriser une vie privée, en facilitant la prise de congés. Actuellement, l'emploi représente 1.5 ETP annuel. ●

Contact : Laurent Darosey  
CUMA 70170 Chargey-les-Port  
Tél. : 03 84 68 75 42

en savoir plus sur la coopération agricole :  
[www.cuma.fr](http://www.cuma.fr) et [www.coopdefrance.coop](http://www.coopdefrance.coop)

### ASQP Association Sportive du Quartier de Planoise à Besançon

L'association a été créée dans les années 70 en proposant des sports collectifs. Elle a été relancée dans les années 2000 pour le football par quelques anciens pratiquants, avec la création d'une section jeune en 2009. Elle est devenue un club formateur et aussi recruteur. En effet, la grande satisfaction des dirigeants relève du rôle joué vis-à-vis de la **jeunesse** du quartier. Cela va jusqu'à l'identification régulière par

les instances nationales de jeunes pour des stages au **Centre National de Football** de Clairefontaine, où certains obtiennent des récompenses (meilleur attaquant et meilleur gardien récemment).

Mais ce rôle est aussi localement joué auprès des **familles**, pour soutenir l'accès aux loisirs et à la **culture** des enfants, et quand c'est utile vers le soutien scolaire, en facilitant les liens avec d'autres organisations et associations du quartier.

Enfin, l'ASQP favorise l'insertion professionnelle par le recrutement en animation culturelle et sportive, avec périodiquement des contrats aidés. Jusqu'à présent, il n'a pas été possible de pérenniser d'emploi à la fin des aides, mais cela a permis à plusieurs jeunes de s'insérer à la suite grâce à l'expérience acquise et la formation apportée.

L'activité repose donc toujours sur une forte implication bénévole, et les enjeux relèvent du développement de plus de ressources, et de trouver un nouveau siège sur le quartier pour une meilleure qualité de fonctionnement et vie associative. ●

Contact : *Tayeb Khaoua, Président*  
Tél. : 06 12 63 61 01

### Saute-frontière Maison de la poésie transjurassienne

Marion Ciréface, directrice aujourd'hui de la Maison de la poésie transjurassienne, est à l'origine de l'association créée en 2002 lors de la première édition des Pérégrinations poétiques dans les Montagnes du Jura. Cet événement littéraire transfrontalier s'est inscrit de 2002 à 2005 dans un programme INTERREG, le partenaire suisse étant La fondation des Maisons Mainou à Vandoeuvres (canton de Genève). Le projet s'est déployé sur tout l'arc jurassien avant de s'ancrer en 2009 dans le territoire Haut-Jura Saint-Claude. L'association n'en reste pas moins ouverte aux échanges avec ses voisins lors de coopérations culturelles multilingues avec des auteurs invités grâce à l'aide de la Fondation suisse pour la culture Pro Helvetia.

La **Maison de la poésie transjurassienne**, membre de la fédération des Maisons de poésie réseau international MAIPO, est située à **Cinquétral sur la commune de Saint-Claude dans le Haut-Jura**. Elle met à disposition un lieu pour les résidences d'auteurs et une bibliothèque dotée de 3000 ouvrages. L'association s'adresse à un large public : jeunes en milieu

scolaire ou en centres sociaux, professionnels du livre, grand public amateur, par un ensemble d'actions et événements tout au long de l'année, avec des partenariats locaux et nationaux.

Mais cette configuration est fragilisée par la remise en cause de soutiens publics locaux. ●

Contact : *Marion Ciréface*  
[www.sautefrontiere.fr](http://www.sautefrontiere.fr)

### Epi'Cerise

L'association a été créée en 2013 par des associations familiales et droits des femmes, organismes d'accueil social et des structures d'insertion par l'activité économique (CIDFF, UDAF, NOVEO, AIIIS, ASHRA, IREPS, LIONS CLUB), pour mettre en œuvre une **épicerie solidaire** à Vesoul qui a bénéficié à 430 familles en 2016 soit près de 1100 personnes (en augmentation constante). Les personnes en difficulté font des économies sur les achats alimentaires et peuvent mieux s'investir dans leurs projets (santé, mobilité, budget, etc.). Approvisionnée principalement par la Banque Alimentaire, l'activité fonctionne également en partenariat avec les CCAS et des entreprises comme Peugeot et ELIAD (aide à domicile). L'épicerie est un **chantier d'insertion**, qui permet l'accès à l'insertion professionnelle d'une dizaine de personnes par an. L'association emploie donc trois permanents et 6 personnes à temps partiel en contrat d'insertion, représentant 6,5 ETP annuel. La réponse aux besoins passe par un développement prévu sur les livraisons à domicile, des points relais dans des communes rurales et une antenne à Luxeuil, actions développées dans le cadre de CAP SUR NOS TERRITOIRES (Franche-Comté Active). ●

Contact : *Eglantine Pelcy*  
[epicerise.coordination@gmail.com](mailto:epicerise.coordination@gmail.com)

### Mains ouvertes, association pour le projet de l'Arche en Pays Comtois

L'association a été créée en 2012 par un groupe de militants voulant améliorer l'accueil de **personnes** en situation de **handicap mental** sur le territoire de **Dole**. Cela a conduit à la définition d'un projet s'inscrivant dans le réseau international de l'Arche et de sa Fondation.

Le projet local s'est construit avec le recrutement d'un architecte, cette compétence étant nécessaire pour



l'association afin d'élaborer les plans de rénovation et aménagement adaptés aux locaux qui seront mis à disposition par des institutions partenaires, dont certains sites classés au patrimoine. En effet, le projet d'accueil et d'activité fonctionnera sur trois foyers. Ils permettront notamment une activité de restauration dont le service pourra être réalisé par les personnes accueillies. L'étape initiale d'ingénierie de projet était indispensable pour construire une réponse à la hauteur des enjeux, concrétiser les partenariats ainsi qu'obtenir les agréments publics et réglementaires nécessaires à une telle activité.

La perspective 2017 est donc l'ouverture des foyers, avec la création de 17 postes de travail pour 14 ETP. **Une SCIC (société coopérative d'intérêt collectif)** est créée pour porter l'activité, afin de réunir dans la gouvernance les différents partenaires auprès des familles. L'association qui compte maintenant 180 personnes va évoluer en association des amis de l'Arche en Pays Comtois.

Un enjeu spécifique a concerné la mobilisation de financements, par appel aux subventions privées et dons, et aussi du partenariat bancaire et cautionnement de fondations. ●

Contact : Paul-Henri Bard  
[www.arche-france.org](http://www.arche-france.org)  
en savoir plus sur les SCIC : [www.les-scop.coop](http://www.les-scop.coop)

## Groupe Tetras

L'association a été créée en 1991 par un groupe de naturalistes, préoccupés par la préservation des tétranonidés jurassiens, notamment le Grand Tétras (ou grand coq de bruyère) et avec le soutien du **Parc Naturel Régional**. L'association bénéficie d'un agrément de **protection de la nature**, reconnu par l'Etat et peut donc s'opposer à tous projets préjudiciables à la préservation des animaux dont la population est suivie. Au-delà, l'activité concerne la **sensibilisation, la formation et le conseil** des acteurs de l'aménagement du territoire et de tout public intéressé. Les interventions peuvent également prendre la forme de prestations de services. L'association a déjà été employeuse en 2000 avec un emploi jeune, mais c'est en 2014 avec 4 postes de travail et l'ouverture d'un siège social que la consolidation d'équipe salariée s'est marquée. Un emploi d'avenir a quitté l'association en 2016 mais avec un parcours positif de formation et recrutement par l'ONF qui est un partenaire. L'activité a pu se développer grâce à l'intervention de plusieurs fondations privées, en soutien du volontarisme du

projet. Mais la perspective de diminution de fonds publics ainsi que l'absence de perspectives pluriannuelles ne permettent pas de prise de risque pour renouveler l'emploi aidé actuellement. ●

Contact : Alexandra Depraz  
[www.groupe-tetras-jura.org](http://www.groupe-tetras-jura.org)

## Un suivi individualisé dans une démarche partenariale et territoriale

Après la phase d'enquête, l'expérimentation a donné lieu à des prises de contact individualisées pour près de la moitié des répondants. Il s'agissait de ceux pour lesquels il est apparu opportun de faire parvenir des informations, notamment sur la fonction employeurs. Et pour beaucoup il a été préconisé une orientation vers différents partenaires apportant un appui aux associations, chacun sur des domaines spécifiques : vie associative, gestion, emploi, formation, stratégie, finances.....voire de potentiels partenaires au sein de l'ESS.

Ce suivi individualisé s'est appuyé sur un échelon de travail territorial, avec une lecture en commun des retours d'enquête par départements avec les opérateurs du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA, ALDESS dans le Jura, U3A en Haute-Saône, Initiative Doubs et MIFE du Territoire de Belfort) pour cibler les orientations. Il a également été fait appel à Profession Sport et Loisirs, Franche-Comté Active, Cité Haut-Jura, et différents réseaux de l'ESS comme l'URIOPSS, l'URAF, les CDOS...

La dimension partenariale du soutien à apporter aux nouveaux employeurs de l'ESS trouve ainsi une traduction très concrète dans PRIMO.

L'ensemble de l'expérimentation pose donc les fondations d'une démarche à poursuivre sur les objectifs initiaux, et à reformuler techniquement pour constituer une mission permanente, au bénéfice des prochaines générations de primo-employeurs de l'ESS. ●

# Primo

Expérimentation  
en Franche-Comté

Recherche-action sur la dynamique  
de création d'entreprises nouvelles  
et d'emplois dans l'ESS



La Recherche-Action PRIMO a été réalisée par la CRESS en partenariat avec



Et avec le financement de l'Etat, du Conseil Régional, de l'Europe au titre du FEDER et de la Mutuelle CHORUM



RÉGION  
BOURGOGNE  
FRANCHE  
COMTE

avec le Fonds européen de développement régional (FEDER)



Une publication réalisée par :



**cress**

Chambre Régionale de  
l'Économie Sociale et Solidaire  
Bourgogne-Franche-Comté

Siège administratif :  
21, place de la République  
21 000 DIJON - Tél. : 03 80 59 96 75  
Siège social :  
Maison de l'ESS, 7, rue Léonard de Vinci  
25 000 BESANÇON - Tél. : 03 81 50 75 09

Responsable de la publication CRESS BFC : François Baulard  
Traitements statistiques CRESS BFC : Marc Figard  
Rédaction : François Baulard, Marc Figard, Cyril Masselot (Acokima)  
Conception graphique CRESS BFC : Océane Albéri  
Crédits photos : INTI, CRESS BFC, U3A - Mouvement associatif - ALDESS  
Document réalisé en février - mars 2017

Retrouvez les publications de l'ORESS en téléchargement  
sur [www.ess-bfc.org](http://www.ess-bfc.org)