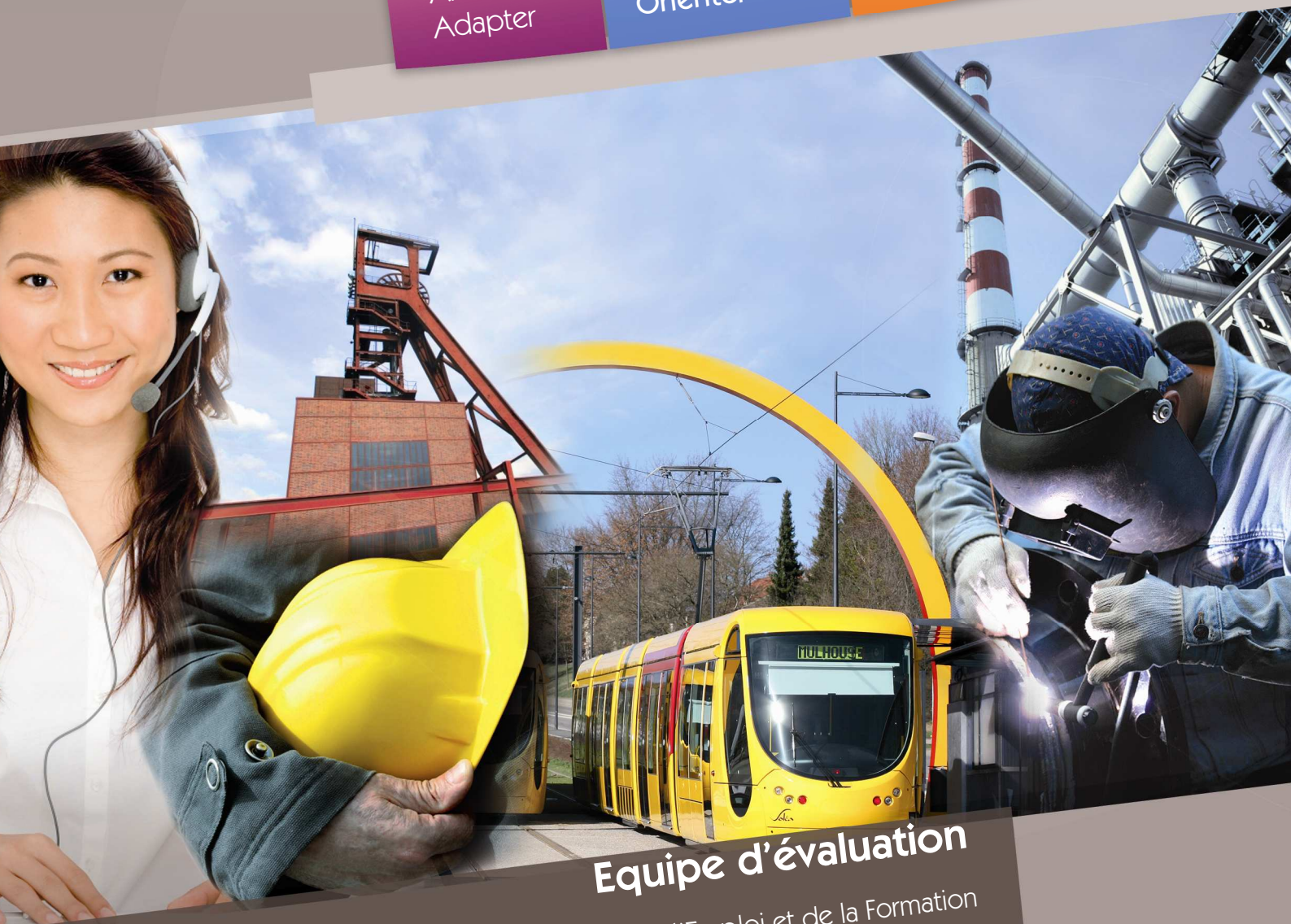


Observer
Anticiper
Adapter

Informer
Accompagner
Orienter

Créer
Développer
Innover



Equipe d'évaluation

Maison de l'Emploi et de la Formation
Du Pays de la Région Mulhousienne

Rapport d'évaluation 2008

Sommaire

Avant propos	03
Introduction	04
La méthodologie des travaux de l'équipe d'évaluation	05
Partie 1	
Action passée : Etude transmission	06
A. L'extrait du cahier des charges	06
B. Le questionnaire d'enquête	07
C. La fiche des résultats de l'action	08
D. Le résumé des principaux constats	08
E. Le compte rendu d'enquête	09
Partie 2	
Action en cours : Service d'Amorçage de Projet (SAP)	12
A. L'extrait du cahier des charges	12
B. Le questionnaire d'enquête	13
C. La fiche des résultats de l'action	14
D. Le résumé des principaux constats	15
E. Le compte rendu d'enquête	15
Partie 3	
Action future : Groupement Jeunes Créateurs	18
A. L'extrait du cahier des charges	18
B. Le questionnaire d'enquête	19
C. La fiche des résultats de l'action	20
D. Le résumé des principaux constats	21
E. Le compte rendu d'enquête	21
Annexes	
La composition de l'équipe d'évaluation	25
Les structures et personnes rencontrées	26
Le calendrier chronologique complet	28
Les abréviations	29

Avant Propos

Au-delà de l'exercice inhérent à la démarche d'autoévaluation, les multiples participants ont manifesté un vif intérêt pour cette réflexion collective visant à améliorer l'efficacité de la MEF et des articulations avec le partenariat local. Il s'agit bien d'apprécier les projets et de travail en réseau d'un point de vue territorial.

L'équipe d'évaluation et la MEF remercient l'ensemble des partenaires et des services qui se sont impliqués dans la réalisation de ce travail, et plus spécialement les membres du groupe de travail Création / reprise d'entreprise, les acteurs économiques, les interlocuteurs de l'emploi et les porteurs de projets.

Introduction

A. Le Mandat d'autoévaluation de la gouvernance

La finalité

La démarche d'autoévaluation vise à vérifier que le plan d'action de la MEF agisse en bonne complémentarité et cohérence avec l'activité des partenaires.

Le champ

La gouvernance souhaite que le champ auto évalué prenne en compte le développement de l'activité et de l'emploi et plus particulièrement celui de la création / reprise d'entreprise.

La temporalité

3 approches se dégagent correspondant à 3 temporalités :

- Ex post : Etude transmission
- In itinere : Service d'Amorçage de Projet
- Ex ante : Groupement Jeunes Créateurs

B. Les principales dates et étapes de l'Autoévaluation

- 25 juin : Rédaction et validation du mandat pour la gouvernance
- 15 septembre : Première réunion de l'Instance d'évaluation et rédaction du Cahier des charges d'autoévaluation
- Du 15 septembre au 19 septembre : validation du Cahier des charges d'autoévaluation
- 22 septembre : réunion de l'équipe d'évaluation et remise du Cahier des charges d'autoévaluation
- Du 22 septembre au 03 octobre : recueil et exploitation des informations pour la rédaction du Rapport d'évaluation
- 06 octobre : Seconde réunion de l'instance d'évaluation, remise du Rapport d'évaluation et rédaction du rapport de synthèse.
- Du 06 octobre au 10 octobre : validation du Rapport de synthèse
- 13 octobre : réunion partenariale en présence de l'expert qui a rédigé la méthodologie nationale de l'autoévaluation.
- Seconde partie du mois d'octobre : réunion de la gouvernance, remise du Rapport d'évaluation, amélioration des actions autoévaluées

Le calendrier chronologique complet figure en annexe.

La méthodologie des travaux de l'équipe d'évaluation

La méthodologie retenue se veut avant tout pragmatique, et basée sur la volonté, l'enthousiasme et l'implication des personnes mobilisées pour ce travail compte tenu des contingences de calendrier.

Le cahier des Charges a été remis par le fil rouge à l'équipe d'évaluation le 22 septembre 2008 en introduction à la première réunion de travail de ce groupe.

Le présent rapport a été réalisé selon la préconisation de l'instance d'Autoévaluation de privilégier des entretiens et des interviews sur la base du Cahier des charges.

L'équipe a :

- Dressé la listes des personnes à interroger
- Réparti les rencontres entre les membres de l'équipe

Deux types d'entretiens ont été réalisés :

- Collectif : réunion de personnes interrogées sur un même temps et du membre de l'équipe organisateur de ce temps d'échanges
 - o ANPE, ASSEDIC, CMA, CCI
 - o Individuel : face à face entre la personne interviewée et le membre de l'équipe (téléphonique ou physique) CDC, CAMSA, Artenréel, Technopole, Région Alsace, Société Générale, l'ADIE, Alsace Active, le SAP, 3 porteurs de projet, Aléos, Sémaphore, Vecteur, la MEF

La liste des personnes rencontrées ainsi que des documents ressources utilisés figurent en annexe.

Chaque membre de l'équipe a réalisé une compilation de ses propres interviews, puis la mise en commun fut propice à la discussion, l'étude, l'analyse et la rédaction du rapport.

Le travail s'est donc articulé autour de deux étapes majeures :

- Observer : recueillir et échanger
- Analyser

Partie 1

Action passée : Etude transmission

A. L'extrait du Cahier des charges

Question évaluative

A la lumière, notamment de l'étude transmission / reprise d'entreprise, dans quelle mesure la MEF a-t-elle et peut-elle mieux contribuer, par l'optimisation de la complémentarité et de la cohérence de l'activité des partenaires, à conduire une mise en relation réussie des cédants et des repreneurs en son territoire

Critères et propositions d'indicateurs

a) Premier critère

L'étude sur la transmission d'entreprises a permis de recenser et d'identifier les cédants potentiels et les repreneurs potentiels.

Indicateurs proposés : Volume et profils cédant des potentiels
 Volume et profils des repreneurs potentiels

b) Deuxième critère

L'étude a eu des conséquences au sein de la CMA.

Indicateurs proposés : Actions développées en interne à la CMA
 Nouvelles pratiques de travail

c) Troisième critère

La connaissance des cédants et des repreneurs potentiels peut permettre d'organiser un processus d'information réciproque préalable puis une mise en relation favorisant les rencontres réussies. L'étude favorise dans la pratique l'accès à la reprise pour les destinataires finaux.

Indicateurs proposés : Conformité du cahier des charges de l'étude et l'étude
 Prise en compte de ce volet dans l'étude
 Organisation du partenariat

d) Quatrième critère

La MEF a valorisé cette étude vers l'extérieur (partenaires, destinataires...). Cela a permis d'améliorer l'organisation du partenariat.

Indicateurs proposés : Diffusion et outils de communication
Partenariat élargi à l'environnement de la MEF

e) Cinquième critère

La MEF et ses partenaires de la création améliorent la connaissance de la création reprise d'entreprise sur leur territoire.

Indicateurs proposés : Rencontre des partenaires

Ressources pour la réalisation des travaux de l'équipe d'évaluation

- Cahier des charges, étude, tous types de documents disponibles auprès des partenaires
- CMA, SAP, ANPE, MEF (Alexandra) et l'ensemble des partenaires de la création d'entreprise

Méthode

Pour les différentes questions, l'instance d'autoévaluation souhaite que l'équipe d'évaluation aborde l'émergence de pistes d'amélioration.

Compte tenu du délai d'investigation de l'équipe d'évaluation, la procédure par enquête et interviews apparaît la plus appropriée pour une majorité de questions

B. Le questionnaire d'enquête

Les questions suivantes ont servi de fil conducteur pour les membres de l'équipe dans la conduite des entretiens avec les partenaires rencontrés sur le sujet de l'étude.

- Question 1

Dans quelle mesure l'étude sur la transmission d'entreprises a-t-elle permis de recenser et d'identifier :

- 1) les cédants potentiels ?
- 2) les repreneurs potentiels ?

- Question 2

Quelles furent les conséquences de cette étude au sein de la CMA ?

- Question 3

Comment à partir de la connaissance des cédants et des repreneurs potentiels organiser un processus d'information réciproque préalable puis une mise en relation favorisant les rencontres réussies ? (Cette étude favorise-t-elle dans la pratique l'accès à la reprise pour les destinataires finaux ?)

- Question 4

Dans quelle mesure la MEF a valorisé cette étude vers l'extérieur (partenaires, destinataires...) ? Cela a-t-il permis d'améliorer l'organisation du partenariat ? Comment et pourquoi ?

- Question 5

Dans quelle mesure la MEF et les partenaires de la création améliorent-ils la connaissance de la création reprise d'entreprise sur leur territoire ?

C. La fiche des résultats de l'action

Méthodologie de l'étude

Courrier adressé à tous les chefs d'entreprise de plus de 50 ans du Pays de la région mulhousienne et enquête téléphonique auprès de tous les chefs d'entreprise de plus de 55 ans.

Éléments de synthèse

Sur les 588 entreprises contactées, 88 chefs d'entreprise se sont déclarés à la recherche d'un entrepreneur.

Les secteurs concernés sont les suivants : 37% dans les services, 29% dans les métiers du bâtiment, 17% dans les métiers alimentaires et 17% dans la production.

Les statuts des cédants se répartissent équitablement entre des entreprises individuelles et des sociétés (SARL, EURL...).

D. Le résumé des principaux constats

- L'étude a permis une connaissance des cédants.
- Les partenaires de la création évoquent insuffisamment la possibilité de reprise aux candidats créateurs.
- Les repreneurs potentiels n'ont été ni repéré ni encouragés
- La communication sur l'étude a été insuffisante.

E. Le compte rendu d'enquête

Sur la base du Cahier des charges, l'équipe d'évaluation a constaté que l'étude réalisée par la CMA répondait pleinement à la commande.

Elle portait sur le recensement et l'identification des cédants potentiels sur le territoire de la MEF.

- Les compléments à l'étude

De nombreux partenaires pointent l'intérêt de cette étude, mais regrettent l'absence d'un volet repreneurs pour induire la dynamique d'une mise en relation avec les cédants.

Compte tenu du caractère volatile et difficilement appréhendable par anticipation, une cartographie des profils des repreneurs plutôt que leur recensement aurait pu présenter un intérêt dans l'amélioration du rapprochement cédants / repreneurs.

Il conviendra de bien mesurer la faisabilité de cette cartographie dans la mesure où elle semble plus « facile » à opérer pour les activités gérées par la CMA avec l'obligation d'être diplômés dans certains domaines professionnels contrairement au commerce et aux services.

Pour autant cette exploration des cédants a véritablement contribué à sensibiliser les partenaires. Il faut encore agir pour instaurer un réflexe et « banaliser » la création / reprise d'entreprise.

Prévoir une évaluation de l'étude dans le Cahier des charges aurait, en outre, poussé à poser un volet prospectif, proposer des préconisations et fournir un terrain propice à la mise en œuvre.

Par ailleurs, cette démarche a exclu les entreprises inscrites au registre du commerce et des services, ce qui apparaît regrettable. Une approche globale des chambres consulaires (CMA et CCI) est à privilégier.

Si le choix est fait de reconduire une étude prenant en compte des éléments complémentaires, elle devra être menée dans son ensemble au même moment. En effet, l'identification précise réalisée en 2006-2007 ne semble pas comporter de processus d'actualisation au regard du cahier des charges.

- Les impacts au niveau de la CMA

Pour autant, le travail accompli a fait l'objet d'une attention particulière de la CMA en favorisant de nouvelles pratiques de travail :

- Etablissement d'une typologie des entreprises à céder
- Amélioration de la mise en relation des cédants (aisance et fréquence) bien qu'elle demeure aléatoire et non systématique.
- Evaluation des dossiers des repreneurs (étude des possibilités de financement)
- Suivi et actualisation du tableau des cédants détectés (personne dédiée à ce travail quotidien)

Renforcement de la sensibilisation à la problématique de la transmission reprise.

- La recherche de lisibilité

L'actualisation du fichier semble porter uniquement sur les cédants repérés lors de l'étude. Il serait souhaitable, dans la mesure du possible, d'installer également un processus vivant incluant le repérage et le suivi des cédants déclarés post étude.

La CMA diffuse à ses partenaires une publication régionale : Le cahier des opportunités.

Présenté sous format papier, les offres apparaissent sous référence, ce qui permet de préserver l'anonymat. Cet outil pourrait évoluer dans sa forme en particulier pour le rendre plus dynamique notamment.

La CRCI anime un portail visant à favoriser la rencontre entre les chefs d'entreprise souhaitant céder leur affaire et les repreneurs à la recherche d'une entreprise à reprendre : www.opportunet.net. Disposer d'une vitrine sur Internet peut apparaître comme une réponse. De même, la réflexion menée dans le cadre de l'étude sur les locaux vacants peut être modélisée sur le présent besoin.

De plus, il est possible d'organiser des « bourses physiques » pour provoquer la rencontre. La préservation de l'anonymat devient alors plus complexe.

Les partenaires insistent sur l'importance dans la construction de nouveaux outils du gain de temps par opposition à un produit chronophage.

Par ailleurs, une meilleure connaissance mutuelle des réseaux des acteurs de la création / reprise d'entreprise et bancaire présenterait un axe de progrès. En l'espèce, la MEF pourrait jouer le rôle de charnière :

- Favoriser le « travailler ensemble »
 - Promouvoir les outils et l'accompagnement des porteurs de projet visant à sécuriser le montage et le parcours
- Communiquer sur les initiatives (par exemple l'étude sur la transmission)

Enfin, l'étude ne constitue qu'un outil, d'autres solutions peuvent soit s'y substituer, soit la compléter.

- La communication

L'étude exhaustive a fait l'objet d'une diffusion restreinte. Une synthèse d'une page est accessible depuis le site de la MEF.

De plus, elle a été présentée au groupe de travail Création.

Une carence de communication apparaît donc dans la diffusion et dans la forme.

Il est probable qu'une présentation mettant en avant un aspect plus opérationnel aurait eu davantage d'impacts.

A l'instar d'un rapprochement avec le réseau bancaire, il serait souhaitable de communiquer également avec l'ordre des experts comptables.

- Le partenariat

Il ne semble pas que l'étude, du fait de son mode de communication, ait eu un effet significatif auprès des partenaires dans leur activité de mise en relation cédants / repreneurs.

L'un des partenaires regrette en particulier l'absence de valorisation entre le travail mené et la mise en place du Fonds Alsace Transmission.

Il est suggéré de faire le lien et partager l'information notamment dans l'exploitation post étude avec les initiatives locales, départementales, régionales et nationales.

L'ensemble des partenaires souligne le rôle de coordination et d'animation de la MEF. Les outils développés collectivement dans ce cadre concourent sensiblement à une meilleure connaissance de chacun et à construire des passerelles (apprentissage par l'action). Ce travail en réseau est basé sur une forme de confiance qui se retrouve par une mobilisation et une assiduité dans la durée de l'ensemble des acteurs : le groupe de travail Création aura bientôt 3 ans.

Cette réussite partenariale doit également s'accompagner de relais satellites (interlocuteurs ou initiatives).

Cette prise de conscience de la dimension transmission dans son ensemble a besoin de s'appuyer sur le réseau. Il conviendra dans une optique de partenariat coopératif de passer d'une posture de velléité à une démarche de volonté. La MEF pourrait jouer le rôle d'effet levier à cet effet.

Cela suppose de poser des pratiques de travail communes (méthodologie). La constitution d'un groupe de travail restreint, issu de celui de la Création / reprise d'entreprise offrirait la matière d'œuvre de cohésion (sensibiliser les prescripteurs, mieux « toucher » les repreneurs...)

Enfin, il convient de souligner que cette étude a, sans doute, contribué à renforcer les liens existants entre la CMA et la MEF.

Partie 2

Action en cours : Service d'Amorçage de Projet (SAP)

A. L'extrait du Cahier des charges

Question évaluative

A la lumière, notamment de l'action du Service d'Amorçage de Projets, dans quelle mesure la MEF a-t-elle et peut-elle mieux contribuer, par l'optimisation de la complémentarité et de la cohérence de l'activité des partenaires, à identifier et lever les difficultés qui actuellement freinent la création d'entreprise ?

Critères et propositions d'indicateurs

a) Premier critère

La mise en place du SAP a permis, par une meilleure orientation, d'améliorer la pertinence des rencontres entre les porteurs de projet et acteurs de la création.

Indicateurs proposés : Volume des rencontres et caractéristiques des suites données aux premières rencontres porteurs de projet / acteurs de la création

b) Deuxième critère

Le SAP s'inscrit dans le réseau en terme d'articulation avec les autres partenaires et de complémentarité.

Indicateurs proposés : Interviews des partenaires, bénéficiaires et porteurs de projet

c) Troisième critère

Le SAP répond bien à sa mission de proximité.

Indicateurs proposés : Pourcentage de personnes suivies dans les quartiers
Lien avec les habitants

d) Quatrième critère

Des moyens ont été utilisés pour promouvoir le SAP.

Indicateurs proposés : Modes de diffusion et outils de communication
Mesure des porteurs de projet ayant repéré tel ou tel support

e) Cinquième critère

Le SAP et les membres du réseau de la création d'entreprise pour les habitants des quartiers ont identifié des freins à la création. Par ses différentes actions, le SAP apporte des réponses aux freins identifiés.

Indicateurs proposés : Interviews des partenaires, bénéficiaires et porteurs de projet

Ressources pour la réalisation des travaux de l'équipe d'évaluation

- Tous types de documents disponibles auprès des partenaires, interviews
- SAP, MEF (Alexandra), l'ensemble des partenaires de la création d'entreprise, les porteurs de projet

Méthode

L'équipe d'évaluation portera son regard en particulier sur le volet Création du SAP (détection / orientation / accompagnement / création), sachant que l'activité du SAP se révèle plus large.

Pour les différentes questions, l'instance d'autoévaluation souhaite que l'équipe d'évaluation aborde l'émergence de pistes d'amélioration.

Compte tenu du délai d'investigation de l'équipe d'évaluation, la procédure par enquête et interviews apparaît la plus appropriée pour une majorité de questions

B. Le questionnaire d'enquête

Les questions suivantes ont servi de fil conducteur pour les membres de l'équipe dans la conduite des entretiens avec les partenaires rencontrés sur le sujet du SAP.

Question 1

Dans quelle mesure la mise en place du SAP a-t-il permis, par une meilleure orientation, d'améliorer la pertinence des rencontres entre les porteurs de projet et acteurs de la création ? (question quantitative)

- Question 2

Dans quelle mesure le SAP s'inscrit-il dans le réseau (articulation avec les autres partenaires / complémentarité) ? (question qualitative)

- Question 3

Dans quelle mesure le SAP répond-t-il bien à sa mission de proximité ?

- Question 4

Quels moyens ont été utilisés pour promouvoir le SAP ?

- Question 5

Quels freins à la création peuvent être identifiés par le SAP et les membres du réseau de la création d'entreprise pour les habitants des quartiers ? Par ses différentes actions, le SAP apporte-t-il des réponses à ces freins ? Comment pourrait-il davantage y répondre ?

C. La fiche des résultats de l'action

Depuis son lancement en mai 2007, le Service d'Amorçage de Projets a accueilli 350 porteurs de projets. Quinze d'entre eux ont déjà créé leur entreprise. Dix personnes suivent actuellement une formation qualifiante. Plus de 57% de ces personnes sont issues des ZUS, ce qui est supérieur à la moyenne nationale du dispositif SAP (55%). 350 personnes rencontrées :

- 68 ont été orientées vers la CMA,
 - 102 ont été orientées vers la CCI,
 - 116 ont été orientées vers une structure d'accompagnement hors chambres consulaires (Alexis, Aléos, Vecteur, Groupe Ressources, Ogaca),
 - 12 ont été orientées vers une coopérative d'activités et d'emploi (Artenréel ou Coopénates)
 - 23 ont été orientées vers Alsace Active
 - 21 ont été orientées vers l'ADIE
- 8 ont été orientées vers la PFIL

A noter : toutes les orientations ne sont pas toujours suivies d'effets. Il n'est par ailleurs pas toujours facile, pour les structures d'accompagnement et de financement, de savoir si la personne a été orientée par le SAP. En effet, les porteurs de projets ne mentionnent en général que la dernière structure par laquelle ils sont passés.

D. Le résumé des principaux constats

- Le SAP est un outil plébiscité par les partenaires, il répond à un besoin du public et du réseau.
- Les échanges directs entre le responsable du SAP et les chargés d'animation des ateliers créations ANPE / Assedic sont importants mais peut-être trop peu fréquents.
- Seuls les responsables font partie du groupe de travail rassemblant les acteurs de création / reprise d'entreprise. Les conseillers qui rencontrent directement les porteurs de projet ont des informations importantes susceptibles d'intéresser les membres du groupe de travail. Les conseillers pourraient eux-mêmes améliorer leur pratique à l'écoute des membres du groupe.
- Pour être plus complémentaire, les acteurs ont besoin de connaître les échanges que les partenaires ont déjà eu avec les porteurs de projet (traçabilité).
Beaucoup d'énergie est consacrée à l'émergence et au « mûrissement » des projets des porteurs, il convient d'apporter collectivement des réponses aux freins identifiés par le SAP (notamment les locaux vacants).

E. Le compte rendu d'enquête

- Un service en amont du réseau de la création / reprise d'entreprise

Le SAP accueille des porteurs d'idées, et les aide à passer de l'idée au projet. Dès lors, il se situe en amont des autres acteurs de la création (accompagnement, financement), ce qui offre des avantages pour les porteurs de projet comme pour les structures du réseau de la création.

Pour les porteurs de projet :

- Le SAP est considéré comme une personne ressource, leur permettant d'être bien conseillés et d'identifier tant les étapes que les structures clé pour leurs futures démarches.
- Le SAP se distingue des autres acteurs de la création par sa disponibilité et sa proximité (géographique mais aussi humaine).
- Il est parfois considéré comme un interlocuteur privilégié, vers lequel le porteur de projet peut se tourner lors de ses différentes démarches, en cas de question complémentaire.
- Un volet important de son travail est aussi la réorientation des porteurs de projet qui ne peuvent pas poursuivre leur démarche de création d'entreprise, en particulier vers des partenaires d'accompagnement social ou vers le réseau de l'emploi.

Pour le réseau de la création d'entreprise :

- Le travail en amont mené par le SAP permet un gain de temps et de performance pour ses partenaires du réseau de la création, qui se concentrent alors sur leur cœur de métier.
 - Ceux-ci ont aussi un interlocuteur privilégié vers lequel ils peuvent orienter les personnes dont le projet n'est pas encore mûr.
 - En tant que membres du Comité de Pilotage du SAP, les membres du réseau peuvent facilement en suivre les actions. Dans ce sens, le SAP comme la MEF permettent une meilleure articulation du réseau de la création.
- Le SAP au cœur des quartiers

Le SAP mène sa mission de proximité au sein des quartiers principalement par les permanences qu'il mène à Bourzwiller et aux Coteaux, de même que par le travail de réseau qu'il effectue au quotidien. Il a rencontré de nombreux acteurs relais des quartiers, qui relaient auprès des habitants, l'information sur ce service.

Acteur de terrain, le SAP peut faire remonter à ses partenaires les éventuelles problématiques rencontrées par les porteurs de projet (recherche d'un local, problèmes de financement, etc.) et, le cas échéant, proposer des actions pour palier les manques identifiés.

L'agent du SAP doit être en mesure d'identifier les éventuels freins à la création d'entreprise et doit parvenir à ce que le porteur de projet se rende compte, par lui-même, de ses limites. Ces freins peuvent être de différentes natures :

- **Compétences**
Créer une entreprise n'est pas facile, et tout le monde ne peut pas y parvenir. Il faut non seulement une bonne idée, mais une grande volonté, certaines compétences et de la motivation.
- **Financiers**
Si le projet est intéressant, le SAP doit être en mesure d'orienter le porteur de projet de manière pertinente vers ses partenaires (ADIE, PFIL, Alsace Active).
- **Linguistiques**
Dans de nombreux cas, le porteur de projet vient directement au SAP avec un interprète (ami, membre de sa famille, etc.).
- **Administratifs**
Certains porteurs de projet sont freinés dans leurs démarches par la non-reconnaissance de leurs diplômes obtenus à l'étranger.
- **Liés à l'implantation de leur activité**
Certains porteurs de projets rencontrent des difficultés pour obtenir l'autorisation d'implantation de leur activité en ville. Ils souhaitent plus de clarté par rapport aux démarches à effectuer auprès de la Mairie. Une rencontre pourrait être organisée entre le réseau de la création et les services concernés de la Mairie pour identifier l'ensemble des démarches nécessaires et mieux informer et conseiller les porteurs de projet qui souhaitent s'installer à Mulhouse.
- **Culturels**

Les freins perçus de l'extérieur peuvent aussi être liés à une stigmatisation de la perception des porteurs de projets issus des « quartiers ».

- L'articulation avec le réseau

Le partage des bureaux avec l'ADIE et Alsace Active, de même que les permanences dans certains quartiers facilitent la connaissance mutuelle entre ces acteurs et le Service d'Amorçage de Projets. Le travail en réseau est extrêmement important pour le SAP. Le maillage se fait au quotidien, notamment dans la récolte des informations figurant dans le calendrier de la création d'entreprise, et dans le suivi des porteurs de projet.

Il semble toutefois que le suivi des personnes orientées vers le SAP ou par le SAP vers les acteurs de la création d'entreprise est perfectible. Une fiche navette ou un système similaire de communication pourrait être monté de manière à informer les différents acteurs concernés du parcours du porteur de projet. Ce système servirait aussi de lien au sein du réseau, et augmenterait la connaissance du type d'accompagnement effectué par chacun des acteurs.

- La communication

Le SAP a utilisé de nombreux outils de communication pour faire connaître le service offert :

- Rencontre avec les prescripteurs
- Interventions dans les conseils de quartiers
- Mise en place et distribution de plaquettes et d'affiches
- Participation à différentes manifestations (forums, salons, etc.)
- Articles de presse
- Page sur le SAP sur le site de la MEF

Une référence au Service d'amorçage de Projets est aussi faite dans le diaporama utilisé par l'ASSEDIC pour présenter les différents outils disponibles pour les créateurs d'entreprise sur le territoire.

Il est cependant à noter que le SAP ne communique pas assez sur la réalité de son activité au quotidien. Si les personnes présentes au comité de pilotage en ont une idée relativement précise, ce n'est pas le cas de celles, travaillant parfois pour les mêmes structures, mais qui n'y assistent pas. Celles-ci déplorent de ne pas connaître précisément le rôle du SAP, le contenu des entretiens menés, les suites des orientations qui sont effectuées. La lettre du SAP pourrait être un moyen efficace de transmettre ces informations à tous les membres du réseau. Une rencontre régulière avec les conseillers création / reprise d'entreprise à l'ANPE et l'ASSEDIC devrait aussi permettre d'augmenter la transparence de ce dispositif.

d) Quatrième critère

Les débats sur la mise en place d'un GJC pourraient, d'une part, favoriser un rapprochement entre l'université et le réseau de la création d'entreprise et, d'autre part, contribuer à l'émergence par de nouveaux projets structurants.

Indicateurs proposés : Recensement des contacts Université / partenaires
Repérage des carences

3. Ressources pour la réalisation des travaux de l'équipe d'évaluation

- ◇ Tous types de documents disponibles auprès des partenaires, interviews
- ◇ SAP, MEF (Alexandra), l'ensemble des partenaires de la création d'entreprise, l'UHA, service économique Ville / CAMSA

4. Méthode

L'instance d'autoévaluation souhaite que l'équipe d'évaluation formalise son travail sous la forme d'un diagnostic permettant de dégager la pertinence de conduire une action de GJC ou tout autre dispositif permettant de mieux répondre aux besoins, de lever les freins identifiés.

Pour les différentes questions, l'instance d'autoévaluation souhaite que l'équipe d'évaluation aborde l'émergence de pistes d'amélioration.

Compte tenu du délai d'investigation de l'équipe d'évaluation, la procédure par enquête et interviews apparaît la plus appropriée pour une majorité de questions

B. Le questionnaire d'enquête

Les questions suivantes ont servi de fil conducteur pour les membres de l'équipe dans la conduite des entretiens avec les partenaires rencontrés sur le sujet du GJC.

• Question 1

Dans quelle mesure la MEF contribue-t-elle à identifier les projets innovants, au niveau local ou national, qui permettent de faciliter la création d'entreprises :

- sur le territoire ?
- dans les quartiers prioritaires ?

• Question 2

Dans quelle mesure la MEF suscite-t-elle le débat et les initiatives nouvelles de projets visant au développement de la création/reprise d'entreprise sur le territoire ?

(Examiner à grands traits l'intérêt potentiel d'une pépinière, d'une couveuse, d'une CAE... au regard des besoins du territoire)

- Question 3

Dans quelle mesure le développement d'un Groupement de Jeunes Créateurs pourrait-il dynamiser la création d'entreprise dans les quartiers prioritaires de Mulhouse ?

- Question 4

Comment les débats sur la mise en place d'un GJC pourraient-ils :

- Favoriser un rapprochement entre l'université et le réseau de la création d'entreprise ?
- Contribuer à l'émergence par de nouveaux projets structurants ?

C. La fiche des résultats de l'action

Le Groupement de Jeunes Créateurs (GJC) est une démarche positive et ciblée pour les jeunes issus des quartiers en prenant comme levier la création d'entreprise d'une durée de 9 mois. Il se découpe en 3 phases (émergence, formation, création et éventuellement post création) et peut viser 3 finalités (emploi, création, poursuite d'études supérieures).

Avoir un rendu en terme de résultats suppose du recul, ce qui n'est pas possible pour Marseille, Vaulx en Velin et Tarbes actuellement. Toutefois, Sénart (premier GJC) a consolidé des résultats sur les deux premières cohortes (2002/2003) :

- 70% des jeunes entrés dans le dispositif sont en situation positive face à l'emploi (CDI, CDD de plus de 6 mois, apprentissage)
- 94% des jeunes ayant dépassé la phase d'émergence ont trouvé un emploi ou ont créé une activité.

S'agissant du coût, sur la base du GJC de Vaulx en Velin, il se décline comme suit :

Coûts	Recettes	%
Fonctionnement	Europe	26
	Politique de la ville	15
	Etat (contrats aidés)	36
	CDC	7
	Ville	10
Investissement	Fondation privée	6
Total		223 286 €

A noter : les coûts communiqués correspondent à l'année de démarrage et contiennent une rémunération stagiaire. Les années suivantes, la rémunération a été supprimé, ce qui a diminué le coût d'environ 100 000 €.

D. Le résumé des principaux constats

- Le coût d'un GJC est élevé pour un résultat relatif ; par ailleurs, il existe déjà des formations et des accompagnements des jeunes des quartiers en difficulté.
- Les pistes du type convention d'affaire, coopératives d'activités et d'emploi et pépinière méritent d'être encore plus approfondies sur notre territoire.
- Le territoire gagnerait à renforcer les liens entre université / entreprise / jeune créateurs.

E. Le compte rendu d'enquête

L'équipe d'évaluation a conduit un travail d'analyse selon 3 directions :

- La pertinence de bâtir un dispositif tel que le GJC pour le Pays de la région mulhousienne ?
- Les complémentarités et un regard prospectif entre le réseau de la création / reprise d'entreprise, l'université et les habitants des quartiers ?
La pertinence et la complémentarité entre les actions existantes et les besoins du territoire dans le champ de la création / reprise d'entreprise ?

Le Groupement de Jeunes Créateurs (GJC)

Le GJC apparaît comme une initiative intéressante à de nombreux égards :

- Prise en compte à la fois du projet et de la personne, ce qui contribue à affiner la faisabilité,
- Passerelle entre l'université, le quartier fragile et le monde de l'entreprise,
- Promotion sociale et professionnelle pour un public en difficulté,
- Mise en relation des jeunes des quartiers avec les différents réseaux pouvant soutenir leurs projets, alors que le manque de connaissance des réseaux peut apparaître comme un frein pour ces porteurs de projets, Connexion avec le SAP qui pourrait jouer le rôle de repérage.

Toutefois, un faisceau d'indices conduit à s'interroger sur la pertinence d'une modélisation sur le Pays de la région mulhousienne :

- La stigmatisation d'une action exclusivement tournée vers les quartiers,
- L'existence de dispositifs locaux de formation à la création d'entreprise d'une journée à 14 semaines,
- La mise en place du Plan Espoir Banlieue (volet création et contrat autonomie),
- Un processus peu souple (une entrée sur l'année scolaire), qui ne correspond pas au souci d'immédiateté exprimé parfois par les jeunes.

- Le coût d'un tel programme par rapport au nombre restreint de bénéficiaires potentiels.

Plusieurs points saillants seraient à approfondir :

- repérer les leaderships et étudier la mise en place d'un module création complémentaire à l'existant.
- Il conviendra également de s'interroger quant à savoir si les lycées peuvent constituer une connexion plus accessible pour les jeunes des quartiers. Là encore, le SAP pourrait éventuellement jouer un rôle dans le repérage.

Les partenaires insistent sur l'approche positive : il s'agit bien de promouvoir et valoriser les compétences.

- Les passerelles entre l'université, le réseau de la création et les quartiers

Il apparaît judicieux de procéder à un recensement des liens existants entre l'université et les acteurs de la Création :

- Membres du réseau de la création qui interviennent dans les cursus universitaires
- Inviter l'UHA / IUT à participer à un groupe de travail Création / reprise d'entreprise pour envisager le développement d'actions communes (GJC ou autre)

Les articulations doivent se construire collectivement, les partenaires attachent une importance particulière au « travailler ensemble » qui est l'un des piliers du groupe de la travail Création / reprise d'entreprise.

En l'espèce, l'UHA serait-elle prête à s'engager sur un dispositif GJC ? Quels en seraient le contenu et les modalités ?

Il apparaît manifeste que le GJC doit s'ancrer à la fois dans un modèle universitaire et un modèle économique.

Enfin, repérer les pratiques nationales, autres que le GJC, visant à rapprocher les quartiers fragiles, l'université et la création d'entreprise ou l'université, l'entreprise et les logiques entrepreneuriales pourrait s'avérer éclairant.

- Les actions innovantes et futures

La MEF apparaît légitime dans son travail de veille, tant nationale que locale. Ce repérage, considéré comme important, doit respecter la logique suivante : l'identification d'un besoin précède l'identification d'une bonne pratique à modéliser et non l'inverse.

La MEF offre un terrain propice au « réseautage » selon les acteurs locaux. Elle apporte, des leviers, qui renforcent la nécessité, d'une part de bien référencer l'existant avant de créer un dispositif et, d'autre part, de cartographier l'ensemble des connexions à activer pour sa réalisation et les moyens d'y parvenir durablement.

Les partenaires estiment que la MEF contribue aux débats sur diverses questions. Les projets évoqués en groupe de travail contribuent à la réflexion et l'inspiration collective.

Plusieurs exemples illustrent à la fois la réactivité (Talents des cités) et le dynamisme (nouvelles formes de travail) de la MEF et ses partenaires.

En particulier sur les nouvelles formes de travail, les partenaires apprécient la place offerte aux débats et le travail de professionnalisation du réseau auquel contribue la MEF. Il s'agit bien de renforcer la valeur ajoutée du conseil ciblé aux porteurs de projet.

Si les CAE rassemblent de nombreuses valeurs partagées par le réseau, d'autres dispositifs demanderont probablement encore des échanges avant d'être à maturité ; dialogue qui est d'autant plus indispensable que le regard de chacun s'apprécie à l'aune de son champs d'activité propre. Le travail de concertation nourrit les acteurs et les conduit à apprécier les projets de façon globale. C'est notamment le cas pour d'éventuels projets de couveuse ou de pépinière d'entreprises.

Par ailleurs, il faut bien mesurer le risque de nuisance à la cohérence, la complémentarité et l'efficacité qui consiste à se dire « Plus il y a d'outils, plus les porteurs de projets trouvent chaussure à leur pied ». La juste mesure réside sans doute dans notre capacité à mener des projets ensemble, à professionnaliser les acteurs locaux et à mieux communiquer sur les voies offertes aux porteurs de projets sans les saturer d'informations.

S'agissant de ce dernier point, une nouvelle rencontre entre les conseillers de l'ANPE/ASSEDIC et le SAP est préconisée : il s'agit pour des acteurs de proximité de partager de façon fine les informations et de travailler sur les procédures qui enrichissent le travail de chacun.

De plus, le besoin de traçabilité des porteurs de projets semble être un point récurrent. Evoqué dans le cadre du groupe de travail Création / reprise d'entreprise, il demeure toujours d'actualité. Un moyen non chronophage devra être privilégié.

Enfin, les partenaires rappellent :

- La différence de temporalité entre les besoins des porteurs de projets et la mise en œuvre d'une action
- La distinction entre les besoins du territoire et les besoins des porteurs de projets.

Annexes

Composition de l'équipe d'évaluation

Prénom NOM	Fonction	Structure
Gilles DEMESY	Chargé de mission	Alsace Active
Sylvaine CALLEJA	Animatrice territoriale	DDTEFP Haut Rhin
Gwenaëlle KERSAUZON	Conseillère à l'emploi	ANPE Mulhouse
Raphaëlle VAGINAY	Chargé de projet	MEF Pays de la région mulhousienne
Olivier PIHAN	Directeur adjoint	MEF Pays de la région mulhousienne Fil rouge

Les structures et personnes rencontrées

Structure	Contact	Fonction
DDTEFP	Sylvaine CALLEJA	Animatrice territoriale
ANPE	Isabelle LAVILLE	Directrice
ASSEDIC	Pierre CLODI	Directeur
CMA	Yannick GUIBOUT	Animateur économique
	Sandra SCHELTERLE	Agent Point Information Entreprise
CCI	Valérie BANNWARTH	Conseillère en Création / Reprise d'Entreprises
Région Alsace	Pascal OULEVEY	Animateur économique
Société Générale	Christian COCOGNE	Responsable animation marchés professionnels
CDC	Valérie GACHET	Chargée de développement
CAMSA	Emmanuel RISSER	Chargé de mission Développement
Artenréel	Stéphane BOSSUET	Directeur
Technopôle	Bernard KUHN	Directeur
Alsace Active	Jean-Yves MONTARGERON	Directeur
Adie	Katia HOFFINGER	Chargée de mission
Aléos	Necmi CEVIK	Conseiller en création d'entreprise
Vecteur	Dominique WADEL	Directeur
MEF	Alexandra WALONISLOW	Chargée de projet
Mission locale	Jacques LOSSON	Directeur
MEF	Jérôme ILTIS	Chargé de mission SAP
	3 porteurs de projet	

Structures non contactées pour cause de temps :

- Université Haute Alsace : Gérald COHEN (Vice-président) et René FREYBURGER (Directeur du département management)
- Société Industrielle de Mulhouse : Sylvie DEBRA (Secrétaire Générale)
- Lycée Professionnel du Rebberg : Monsieur GREILSAMMER (chef d'établissement)

Le calendrier chronologique complet

Date réelle R ou échéance E	Type réunion	Objet réunion	Remarques
4 et 5/06/08 R	formation Paris	formation	Formation et travail préparatoire
13/06/08 R	formation OP + SC + AVE	formation	
*18/06/08 R	réunion de travail ⇒ logigrammes OP + SC	⇒ 2 logigrammes	
19/06/08 R	formation Paris	formation	
25/06/08	Bureau du CA	-mandat -composition instance d'autoévaluation	Rédaction et validation du mandat par la gouvernance
01/07/08 R	Groupe création d'entreprise	⇒ présentation de la démarche ⇒ prise de dates groupe d'autoévaluation	Consultations du groupe création d'entreprise
*03/07/08	Réunion de travail OP + SC + AW + Morgane	⇒ 1 logigramme groupe créateur	
08/07/08	Réunion de travail OP + SC préparation réunion instance	⇒ les 3 séries de questions – critères par logigramme	
08/07/08	Réunion téléphonique non programmée OP + SC + Rémy	Feuille de route envoi des livrables déjà prêts	
*10/07/08 (09/07/08)	Réunion de travail OP + SC travail SC préparation docs.	⇒ déroulement de la réunion instance d'autoévaluation, (cahier des charges, données, méthode)	
(20/08/08) 21/08/08 + 27/08/08 + 02/09/08	Réunion téléphonique OP + SC + Rémy		
08/09/08	Mise en place de l'instance d'autoévaluation	⇒ mise en place déf. des questions	
09/09/08	Réunion de travail OP + SC		
22/09/08 2 et 3/10/08	Travail de l'équipe d'autoévaluation		
06/10/08	Réunion de l'instance d'autoévaluation restitution	⇒ cahier des charges ⇒ composition équipe validée	
13/10/08	Visite sur site de Rémy	⇒ formation sur site ⇒ affinement de la forme des livrables	
Novembre 2008	Restitution au groupe Création des documents élaborés	Optimisation du groupe création	
Décembre 2008	Validation du rapport de synthèse par la gouvernance	⇒ amélioration du projet territorial de la MEF	

Les abréviations

ADIE	Association pour le Droit à l'Initiative Economique
ANPE	Agence Nationale Pour l'Emploi
CAE	Coopérative d'activité et d'emploi
CAMSA	Communauté d'Agglomération de Mulhouse Sud Alsace
CCI	Chambre de Commerce et d'Industrie
CDC	Caisse des Dépôts et Consignations
CMA	Chambre de Métiers d'Alsace
EURL	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
GJC	Groupement Jeunes Créateurs
IUT	Institut Universitaire de Technologie
MEF	Maison de l'Emploi et de la Formation
SAP	Service d'Amorçage de Projets
SARL	Société A Responsabilité Limitée
UHA	Université Haute Alsace
ZUS	Zones Urbaines Sensibles

