



L'ENTREPRISE APPRENANTE EN AGRICULTURE AU SERVICE DES PERSONNES PORTEUSES DE HANDICAPS

Cet ouvrage a bénéficié du soutien financier de





L'ENTREPRISE APPRENANTE EN AGRICULTURE AU SERVICE DES PERSONNES PORTEUSES DE HANDICAPS

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE



PRÉFACES

Ce guide a été réalisé à l'initiative de la Mutualité Sociale Agricole d'Alsace et de la Caisse Centrale de la Mutualité Sociale Agricole, qui ont souhaité modéliser le processus de création «d'entreprises apprenantes» en milieu agricole, destinées à favoriser l'emploi durable de personnes porteuses de handicap.

En effet, la MSA Alsace soutient depuis 1993 plusieurs expériences originales en ce sens.

- Originales et humaines car elles organisent les compétences et compensent les déficiences pour permettre à de nombreuses personnes d'accéder à un emploi pérenne dans des conditions de dignité.
- Originales et ambitieuses puisque les entreprises nées de ces expériences démontrent leur capacité à se développer dans le champ économique du milieu ordinaire, dans des conditions de concurrence loyale.
- Originales et structurantes puisque ces expériences réussies ne se contentent pas d'exister et de vivre sur leurs acquis : elles ont souhaité transmettre, par essaimage, les savoirs qu'elles ont capitalisés.
- Originales et écologiques, au sens premier du terme, à savoir bienfaitantes pour leurs acteurs et respectueuses de leur environnement social, économique et culturel.

Ce guide a pour vocation de permettre aux futurs acteurs de ce type de projets, et en particulier les MSA, de trouver des réponses, des outils, des points de vigilance... utiles à leur réussite.

En tant qu'entreprises citoyennes, les MSA doivent apporter leur pierre à la compensation du handicap, en mobilisant les forces vives du monde agricole. Le projet présenté est aussi un vecteur de développement de l'emploi et de la qualité de l'emploi en agriculture.

C'est une possibilité supplémentaire, pour chaque MSA volontaire, d'affirmer son rôle d'animation des territoires ruraux, et de valoriser son expertise face aux partenaires institutionnels.

Christiane BERNARD
Présidente de la MSA Alsace

PRÉFACES

Le Groupe AGRICA mène une politique d'action sociale dynamique qui se veut l'expression supplémentaire de la solidarité qui est au cœur de la vocation de protection sociale en retraite et en prévoyance complémentaires. Elle se concrétise par des aides individuelles et des actions collectives déclinées dans le cadre des axes prioritaires définis par les Fédérations AGIRC-ARRCO et les Conseils d'Administration de ses Institutions de retraite et de prévoyance.

Les domaines d'intervention sont aussi nombreux que variés :

- l'aide au maintien à domicile et à la grande dépendance
- des actions en faveur du maintien du lien social
- l'investissement en faveur des structures d'hébergement pour personnes handicapées ou dépendantes et l'accès facilité à celles-ci
- l'accompagnement spécifique dans les moments difficiles (chômage, maladie, handicap, veuvage, situation d'aidants...)
- des sessions d'accompagnement sur des thèmes importants (départ à la retraite, mémoire, gestion de la santé...)
- des actions de prévention pour les particuliers et les entreprises.

Dans un objectif de cohérence et d'efficacité, de nombreuses actions sont entreprises en partenariat avec d'autres institutions et notamment avec la Mutualité Sociale Agricole. C'est dans cette optique, et en parfaite adéquation avec sa politique d'accompagnement du Handicap, que le Groupe AGRICA a souhaité être partenaire de la démarche innovante en faveur de l'insertion professionnelle des personnes en situation d'handicap, en particulier dans le secteur de l'agriculture, initiée par l'association « la Main Verte ». AGRICA s'inscrit pleinement dans l'approche de modélisation d'un concept, alliant les aspects économiques et sociaux au service de l'agriculture et des personnes handicapées, afin de le développer et de le pérenniser.

Marie-Paule FEBVRE
Groupe Agrica

PRÉFACES

La Caisse des Dépôts soutient, parmi ses priorités déclinées dans son plan stratégique Elan 2020, la création de Très Petites Entreprises, de micro-entreprises et d'entreprises sociales et solidaires dont les entreprises d'insertion. Cet engagement sur ses fonds propres est conduit en partenariat avec l'État et les collectivités territoriales. Il correspond à une ambition commune de favoriser, grâce à des outils financiers et d'accompagnement adaptés, l'existence d'une économie locale qui réponde à des préoccupations de territoires, tant en matière de création d'emplois que d'utilité sociale. Parce que ces entreprises se placent souvent sur des créneaux d'activités innovants, il paraît d'autant plus utile de faire connaître et partager les savoirs et savoir-faire développés et ainsi contribuer à l'essaimage des idées et des activités, tout en les adaptant, dans d'autres territoires.

La démarche conduite par l'association Main Verte est exemplaire à plusieurs titres : d'une part en faisant le pari d'un développement d'activités en milieu rural par essence saisonnières et soumises à de nombreux aléas, destinées à un public porteur de handicaps moteurs et/ou mentaux, ce qui pourrait ajouter aux difficultés de départ ; d'autre part, en choisissant la voie difficile de l'insertion par l'activité économique qui demande de trouver des dirigeants en capacité de développer des qualités managériales spécifiques, alliant rigueur d'un chef d'entreprise et compréhension des difficultés de ses salariés. Et pourtant, à la lecture de ce guide méthodologique à l'usage de ceux qui souhaitent mener une aventure similaire, aucune de ces difficultés ne paraît insurmontable pour peu que le futur créateur d'entreprise respecte quelques règles d'or : connaître son environnement, pouvoir compter sur des forces accompagnantes, repérer les ressources territoriales, savoir impliquer les donneurs d'ouvrage, repérer et développer les capacités des salariés, miser sur la formation,..., autant de conseils à suivre pour mettre en place cette « entreprise apprenante » où chacun fait le pari du « gagnant-gagnant ».

La Caisse des Dépôts est donc heureuse d'avoir pu contribuer à la réalisation de ce guide méthodologique qui suscitera sans nul doute l'intérêt non seulement de futurs créateurs d'entreprises mais également celui d'acteurs publics et privés volontaires pour soutenir ce type de filière d'activités, d'emploi et d'insertion par l'activité économique.

Jean-Marc Maury
*Directeur du département
développement économique
et économie sociale Caisse des Dépôts*

On nait toujours d'une rencontre, rencontre parfois étonnante et parfois improbable...

La naissance du projet « La Main Verte » en Alsace, comme ses essaimage dans diverses régions françaises ou allemandes, ne semblent guère déroger à cette réalité.

La probabilité que se rencontrent sur un territoire des associations de parents d'enfants handicapés et des groupes d'agriculteurs, en vue de porter un projet collégialement partagé était très faible, si l'on s'en était tenu aux uniques prérogatives de chacune des personnes morales concernées.

Pourtant les attentes et les besoins des uns et des autres ont pu trouver matière à construire un projet partagé, celui visant à structurer des emplois saisonniers, en les rendant durables grâce à la mise en place d'une organisation territoriale d'interface.

Créer uniquement des emplois en CDI, durables, est un enjeu important tant pour la sécurisation des travaux réalisés que pour la sécurisation de l'emploi des travailleurs handicapés.

Ce projet est aussi et surtout un tremplin permettant l'accessibilité des tâches réalisées à des travailleurs handicapés et ainsi favoriser leur évolution dans l'emploi. De cette façon, ils peuvent progresser dans une activité et faire reconnaître leurs compétences.

L'ambition des projets ne saurait se limiter à répondre à des besoins de main d'œuvre sur un territoire, elle est l'utilisation de ces besoins pour organiser une activité stabilisée, formante et accessible.

Elle devient projet de développement d'un territoire de façon partagée, alliant des acteurs qui trouveront des solutions à leurs enjeux.

L'ambition partagée ne peut être réaliste qu'avec l'appui, et la participation active au projet, d'acteurs du développement social comme la MSA ainsi que des acteurs de la formation, tous prêts à s'engager dans une dynamique d'accessibilité.

L'ambition d'accessibilité, tant au niveau de l'emploi durable, qu'au niveau de la formation de droit commun, ou de la reconnaissance professionnelle, sera source de réponse à des dynamiques territoriales et de développement économique durable.

Toute cette dynamique n'a de sens que si elle conduit à une insertion durable des personnes, tant sociale que professionnelle, sur un territoire.

Pierre HOERTER
Président de « La Main Verte »

Ce guide s'appuie sur les expériences et témoignages des partenaires et responsables de :

- Agri 30
- Cap vers
- La Gardiole
- La Main Verte
- Le Merle
- Le Relais de la Ferme du Château
- Le Stierkopf
- Or Vers
- Solid'agri
- Tilde

Sa réalisation a été possible grâce aux financements mobilisés par :

- Mutualité Sociale Agricole d'Alsace
- Caisse Centrale de la Mutualité Sociale Agricole
- Caisse des Dépôts et Consignations
- AGRICA

Les comités de pilotage, le comité technique et le comité de relecture étaient constitués de :

- Mme BERNARD, Présidente MSA ALSACE
- Mme JAMOT, Directrice Générale MSA ALSACE
- Mme GOETZ, Offre de services, responsable GERMA - MSA ALSACE
- M. LACHESNAIE, Responsable DASSP par intérim CCMSA
- M. DARTY, Adjoint au responsable DASSP CCMSA
- M. VAILLE, Directeur adjoint MSA ALPES VAUCLUSE
- M. BRUNEEL, Chargé de mission handicap DASSP CCMSA
- M. HOERTER, Président de « La Main Verte » et viticulteur à Molsheim
- M. RAMIREZ, Coordinateur socioprofessionnel « La Main Verte »
- M. COURTAY, Consultant AURA ASSISTANCE.

Ont également contribué à la rédaction de ce guide :

Michaël BOST-GERN, Pauline BOCQUILLION, Jean-Christophe BRÈS, Corinne COUTURIER, Hélène DESCLOUX, Carole ERDINGER, Solène ESPITALIÉ, Céline FOUART, Thierry FORCE, Jean-Yves GNYLEC, Thierry De GUETS, Agnès GUTH-COSTA, Jawad HAJJAM, Roland HIRLE, Timothée HOLLEBEQUE, Thierry PAGE, Tugdual RUELLAN, Damien SCHITTER, Aurélie TRISTANO, Jérôme VIARD, Bernard WENTZ, Laurent WOLFERSPERGER.

Que tous ces acteurs qui participent ainsi à la création et au développement des Entreprises Apprenantes de l'agriculture soient remerciés.

SOMMAIRE

| | |
|----------------------------|----|
| Préfaces | 5 |
| Remerciements | 9 |
| A qui s'adresse ce guide ? | 13 |
| Comment l'utiliser ? | 13 |

1^{ère} PARTIE : LE CONCEPT 15

Le contexte : des besoins de main-d'oeuvre qualifiée en agriculture 16

Le concept d'entreprise apprenante en milieu agricole 19

| | |
|-------------------------------------|----|
| INTRODUCTION | 19 |
| LE TRAVAIL, FACTEUR CLÉ D'INCLUSION | 19 |
| DÉFICIENCE OU HANDICAP ? | 20 |
| LE PARCOURS FORMANT | 21 |
| L'ENTREPRISE APPRENANTE | 21 |
| LE TERRITOIRE | 22 |

Les clés de la réussite 24

| | |
|---|----|
| VERS UNE AUTONOMIE DE LA PERSONNE : | |
| LE SALARIÉ HANDICAPÉ PORTEUR DE SON PROJET | 24 |
| LA SATISFACTION DE BESOINS | 24 |
| L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE | 24 |
| EQUILIBRE ÉCONOMIQUE ET ACTION SOCIALE | 25 |
| ETABLIR UNE GOUVERNANCE PARTENARIALE DES STRUCTURES | 25 |
| LE RESPECT DES DISPOSITIFS DU CODE DU TRAVAIL | 26 |
| CONCURRENCE ÉQUITABLE | 27 |
| INSERTION PÉRENNE | 27 |

2^{ème} PARTIE : LE PROJET 29

Les étapes principales 30

Le porteur de projet 31

L'idée 32

Les valeurs 33

L'analyse du marché 34

| | |
|--|----|
| CONTEXTE | 34 |
| DÉMARCHE GLOBALE | 35 |
| PARTS DE MARCHÉ ACCESSIBLES | 35 |
| CONCURRENCE | 37 |
| RÉFÉRENTIELS TECHNIQUES ET GESTION DES COMPÉTENCES | 38 |
| LES EXPÉRIENCES RÉUSSIES | 40 |
| LES SPÉCIFICITÉS LOCALES | 40 |
| LA ZONE DE CHALANDISE | 41 |
| QUELQUES ORDRES DE GRANDEUR | 42 |
| LES POINTS D'ALERTE | 42 |

L'organisation du projet 43

| | |
|--|----|
| LES PARTENAIRES DU PROJET | 43 |
| LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DE GOUVERNANCE | 44 |
| LE CALENDRIER PROJET TYPE | 45 |
| LES AIDES ACCESSIBLES (MOYENS, SOUTIENS, FINANCES,...) | 48 |
| Généralités | 48 |
| Aides matérielles | 48 |
| Structures ressources | 49 |
| Les fonds propres | 50 |
| Administration | 50 |
| Les appuis périphériques aux personnes | 51 |
| FORCES/FAIBLESSES ET MENACES/OPPORTUNITÉS | 52 |
| Forces/Faiblesses | 52 |
| Menaces/Opportunités | 54 |
| PROJECTIONS BUDGETAIRES | 55 |
| Généralités | 55 |
| Projections d'activité | 55 |
| Les charges | 55 |
| Chiffres d'affaires prévisionnels | 57 |

Les aspects juridiques 59

| | |
|--|----|
| LES FORMES DE STRUCTURE | 59 |
| COMPARAISON | 60 |
| PRESTATION DE SERVICE OU MISE À DISPOSITION DE PERSONNEL | 62 |
| LES FORMALITÉS | 62 |

| | |
|---|-----------|
| Le travail formant | 65 |
| LE PARCOURS FORMANT | 65 |
| Les opérations de sensibilisation | 65 |
| EMT | 66 |
| Préqualification | 66 |
| La formation initiale | 67 |
| La formation continue | 68 |
| La certification, titres et diplômes accessibles | 69 |
| LES OUTILS ET MOYENS | 69 |
| Les référentiels d'activités | 69 |
| Les appuis personnalisés | 70 |
| Une temporalité adaptée | 71 |
| Les salariés au cœur du projet | 72 |
| SPÉCIFICITÉS DE LA STRUCTURE | 72 |
| Du handicap à la compétence | 72 |
| Organisation du travail | 73 |
| LES OPÉRATEURS | 74 |
| Femmes-hommes : la question du genre | 74 |
| Nature du handicap | 74 |
| LA FONCTION ENCADREMENT TECHNIQUE | 75 |
| LA FONCTION ADMINISTRATIVE | 76 |
| LA FONCTION APPUI SOCIOPROFESSIONNEL | 77 |
| La structure et son marché | 78 |
| LES PLANS MÉDIAS | 78 |
| L'ORGANISATION COMMERCIALE | 79 |
| LE SUIVI TECHNICO-ECONOMIQUE DES CHANTIERS | 80 |
| L'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES | 80 |
| LE BUSINESS PLAN | 81 |
| En résumé | 82 |
| LES CLÉS DU SUCCÈS | 82 |
| LES STRUCTURES | 82 |
| SIGLES ET ABRÉVIATIONS | 83 |
| Outil d'autoévaluation | 84 |
| Identification des axes de progrès | 85 |
| 3^{ème} PARTIE : LA BOÎTE À OUTILS | 86 |
| Sommaire du DVD | 86 |

A QUI S'ADRESSE CE GUIDE ?

Plusieurs expériences réussies de structures créées en réponse à un besoin de main d'œuvre en milieu agricole ont permis de démontrer la possibilité d'insérer durablement des personnes handicapées en leur permettant de se construire un projet de vie professionnel et ainsi gagner en dignité à travers l'acquisition personnalisée, d'abord de compétences, puis d'une réelle autonomie.

La Mutualité Sociale Agricole d'Alsace, la Caisse Centrale de la Mutualité Sociale Agricole (CCMSA), AGRICA, la Caisse des Dépôts... ont souhaité la réalisation de ce guide méthodologique afin d'aider les porteurs de projets dans leur démarche.

C'est donc aux créateurs de structures favorisant l'emploi durable de travailleurs handicapés dans le secteur agricole et à leurs partenaires, acteurs du monde social et économique, que s'adresse ce guide méthodologique.

Quel que soit le profil du ou des créateurs potentiels (professionnels de l'agriculture, travailleurs sociaux, formateurs, individu ou collectivité,...), ce guide souhaite permettre l'évaluation du projet par rapport à des critères objectifs. Il doit favoriser la réflexion et permettre l'identification des axes de progrès permettant la mise en œuvre de la structure dans des conditions favorisant durablement son développement.

COMMENT L'UTILISER ?

La première partie décrit le contexte de ce type de projet et les raisons pour lesquelles le monde de l'agriculture, dont la MSA, en favorise le développement. Elle présente les principaux facteurs de succès ainsi que des alertes sur les dangers identifiés par les responsables des structures existantes. Elle est volontairement très générale et se limite à énoncer de grands principes, bases des éléments détaillés par la suite.

La deuxième partie décrit les étapes principales du déroulement du projet. Elle suit classiquement la démarche générale de la création d'une entreprise ordinaire, sans rappeler l'ensemble des détails de cette démarche, objet de nombreux autres ouvrages, et apporte des informations sur les spécificités de l'entreprise apprenante. A la fin de chaque paragraphe, elle renvoie aux thèmes, témoignages, outils... développés dans la troisième partie qui apporteront des réponses plus détaillées aux questions soulevées. Elle se conclut par un questionnaire d'évaluation du projet, accessible sur le DVD. Il permet aux porteurs du projet de se positionner et d'identifier les axes de progrès. Il facilite l'appréciation ultérieure de l'évolution du projet.

La troisième partie, également sur le DVD, répertorie des documents, des études, des outils pratiques, des synthèses d'expérimentations, des références d'ouvrages ou de documents, des liens vers quelques sites internet utiles ainsi que quelques témoignages permettant de comprendre de façon détaillée de nombreux aspects du projet et éventuellement d'illustrer les dossiers de présentation des nouveaux projets.

Partie 1

LE CONCEPT

L'ensemble de ces pièces annexes est organisé par thèmes. Chaque thème comprend :

- une première fiche thématique, dont la désignation commence par FT, qui reprend les grands principes ou l'idée générale du thème,
- des fiches outils, dont la désignation commence par FO. Ces fiches peuvent concerner aussi bien des textes réglementaires que des modèles de courrier, ou des témoignages, ...

Le sommaire de cette troisième partie est repris dans les dernières pages de ce guide afin de pouvoir en apprécier le contenu sans lire le DVD.

Ce guide est constitué comme une boîte à outils. L'utilisateur peut lire les chapitres dans l'ordre souhaité en fonction des questions qu'il se pose.

Dans un souci, de fluidité, les abréviations ne sont pas explicitées dans chaque paragraphe, mais vous trouverez la signification des sigles utilisés au paragraphe SIGLES ET ABRÉVIATIONS, page 83.



Vous vous demandez si votre emploi du temps déjà très surchargé vous donnera la possibilité de vous investir dans un projet d'entreprise apprenante et donc de lire assidument ce guide ?

Vous pouvez commencer par regarder, même partiellement, les témoignages vidéos de ceux qui ont déjà fait cette expérience : porteur de projets, clients, bénéficiaires,... et vous laisser convaincre.

Tout projet ne peut se développer que dans un environnement donné sur des bases solides et claires. L'objet de ce chapitre est de décrire le concept d'entreprises apprenantes ainsi que les raisons qui ont favorisé leur émergence et leur développement dans le monde de l'Agriculture.



LE CONTEXTE : DES BESOINS DE MAIN-D'ŒUVRE QUALIFIÉE EN AGRICULTURE

Le monde agricole a une forte problématique de main d'œuvre qualifiée et expérimentée à cause de contraintes liées à la saisonnalité du fait du rythme des saisons et des incertitudes climatiques mais aussi due à la différenciation des tâches, donc des techniques.

Il existe d'autre part un important déficit d'image des travaux agricoles lié notamment à leur pénibilité.

Les employeurs de l'agriculture doivent donc quotidiennement faire face à une gestion du personnel soumise à des contraintes différentes de celles d'autres branches d'activités.

L'organisation du travail en milieu agricole s'appuie sur la capacité de l'opérateur à effectuer avec précision chaque tâche. La décomposition de ces tâches jusqu'au geste de base permet la mise en œuvre de formations adaptées garantissant une exécution des travaux professionnelle, de qualité.

L'agriculteur pour maîtriser la productivité de son exploitation doit s'assurer que les tâches accomplies sont avant tout de qualité et réalisées dans des conditions économiques acceptables.

Ceci repose sur une parfaite connaissance des capacités, des compétences de ses opérateurs et sur une distribution efficiente des travaux à ses équipes.

L'Agriculture a mis en place une organisation permettant de couvrir les besoins socio-économiques de ses affiliés, de ses ressortissants, de ses salariés,...notamment pour les aspects santé-retraite ou pour les aspects de la formation, afin de faire face aux besoins et aux évolutions des métiers de l'agriculture.

« On a des difficultés pour recruter de la main d'œuvre saisonnière de façon cohérente et stable. A un moment donné nous nous sommes posé la question «Comment allons-nous faire pour recruter du personnel formé dans le cadre d'emplois durables».

C'est là que l'idée nous est venue de créer une structure qui permette de faire des travaux saisonniers. »

Pierre Hoerter, viticulteur.

« Nous employons des gens qui travaillent en insertion pour la simple raison qu'ils travaillent comme les autres et ce sont des équipes qui sont très bien organisées.

Depuis 1992, nous les employons et on continue parce que cela marche. C'est la structure qui s'adapte à nos besoins. Nous, le seul reproche qu'on va leur faire c'est qu'ils ne sont pas assez nombreux, sinon, on pourrait les employer plus souvent encore.

Ce que nous apprécions dans cette démarche c'est que nous avons des gens qui ont été formés et qui font un travail comme des techniciens agricoles, en groupe.

Ce qui est important c'est que le travail soit fait et bien fait. »

Pierre Maurer, maraîcher.

« Les acteurs de l'agriculture qui se préoccupent d'insertion doivent envisager et organiser 2 dimensions :

- La première est celle de la formation des personnes aux métiers de l'agriculture, afin de pérenniser ces emplois qui souvent sont saisonniers, et ainsi permettre une évolution et un parcours dans les métiers de l'agriculture.
- La seconde est l'orientation, parce que dans nos structures d'insertion agricole, nous pouvons déceler un nombre important de capacités personnelles, de capacités cognitives, de capacités physiques, ... qui peuvent amener des personnes à des compétences qui pourront s'exprimer aussi hors agriculture. »

Pierre Hoerter, viticulteur.

Des besoins de main d'oeuvre de tout niveau de compétences se déclinent selon les régions et les saisons et permettent la création d'emplois durables locaux.



Ces rôles se complètent avec des actions d'accompagnement des agriculteurs et de leur personnel actuel et futur dans leur capacité à faire face aux évolutions naturelles, aux évolutions générationnelles, aux accidents de la vie,...

La MSA, organisme de protection sociale de l'agriculture, a une implication forte, dans les territoires ruraux. Elle est engagée dans la vie et le développement des filières agricoles, dans les problématiques d'intégration et d'évolution de ses affiliés, incluant l'insertion de personnes défavorisées.

Favoriser les parcours, en gérant les compétences et leur évolution, permet à l'Agriculture de valoriser les hommes, les femmes et les territoires où ils vivent. En garantissant des emplois stables, elle permet sa valorisation, son propre développement ainsi que le développement des territoires.

Les filières de l'agriculture et leurs acteurs sont structurés pour mettre en relation des besoins et des moyens adaptés pour y répondre.

Cette volonté partagée, attachée à un territoire, comprend une dimension mobilisatrice de ressources sociales capable d'appuyer, de soutenir les personnes en difficulté. Cette volonté s'exprime aussi dans le développement des projets autour des personnes et de leurs choix de vie. Les entreprises apprenantes sont une forme de projet permettant de répondre à ces attentes.

Les entreprises apprenantes permettent de mettre en relation, sur un territoire, les moyens et les ressources de personnes en difficulté et des entreprises de l'agriculture pour satisfaire les besoins des uns et des autres, tant sur le plan du travail que de l'accomplissement de projets de vie personnels.

En ce sens, elles permettent à la MSA la mise en œuvre de projets conformes à sa stratégie de développement des métiers de l'agriculture et des territoires.

La Main Verte est une structure, prestataire de services qui emploie des personnes issues de l'insertion.
Ce sont des salariés de droit commun, tous en CDI.
Nous rassemblons les tâches, nous cherchons des donneurs d'ouvrages, qui sont membres de notre association et qui mettent à disposition de l'ouvrage à traiter par nos salariés.
On travaille dans des productions qui sont relativement nombreuses. On a une véritable polyvalence, donc mises bout à bout, toutes ces tâches permettent un emploi d'une petite trentaine de salariés de façon durable, en CDI.
Il ya du grain à moudre chez mes confrères agriculteurs, et en face, il y a des gens qui ont vraiment envie de travailler. La motivation est l'élément principal d'embauche des personnes.

Pierre Hoerter, viticulteur.

LE CONCEPT D'ENTREPRISE APPRENANTE EN MILIEU AGRICOLE



INTRODUCTION

Le concept de l'entreprise apprenante en agriculture est une réponse au besoin de mettre en relation :

- des acteurs économiques, agriculteurs donneurs d'ouvrage, institutionnels, structures d'appuis social et socioprofessionnel, structures de formation,...
- des opérateurs motivés, soucieux de se construire un projet de vie global dans et hors un environnement professionnel, qui s'engagent de façon durable, sur un territoire.

Pour être durables, les emplois nécessitent d'être qualifiés et en constante progression pour s'adapter aux contraintes et aux évolutions des marchés. La qualification et les bases de l'emploi formant sont donc un des piliers du projet.

Pour assurer durablement un métier, qui parfois peut être physiquement éprouvant, l'opérateur doit avoir un projet de vie dans lequel il se reconnaît et est reconnu dans son milieu de vie familial, social et professionnel. La qualité des appuis socioprofessionnels des réseaux de proximité est le deuxième pilier du projet.

Pour recourir durablement aux prestations de la structure, les employeurs doivent être intéressés et impliqués dans la bonne réalisation des travaux confiés. La qualité de la relation entre donneur d'ouvrage et la structure est le troisième pilier du projet.

Basé sur la pédagogie de la réussite, c'est l'alchimie de ces trois axes : TRAVAIL – FORMATION – APPUIS qui garantissent les résultats atteints par le projet et par les opérateurs.



LE TRAVAIL, FACTEUR CLÉ D'INCLUSION

Le travail est reconnu comme une véritable valeur.

Dans un tel projet, il ne s'agit pas de créer des occupations, mais bien de générer une activité qui s'équilibre économiquement.

On considère que le travail est un facteur clé, pour une insertion dans la société. Il permet de :

- gagner un salaire, et ainsi de financer un loyer, des achats, ...
- être comme les autres, donc pouvoir les rencontrer,

« L'insertion professionnelle » pour une réelle « intégration sociale ».

Cela permet de s'immerger dans une réalité professionnelle, d'élaborer un projet d'évolution personnelle et un projet de vie, donc, dans une volonté d'inclusion, de se projeter dans l'avenir.

« Maintenant, je n'ai plus peur, je peux me dire j'ai un travail et je me sens à l'aise dans la société, parce que quand on travaille dans la société, on vaut quelque chose, quand on ne travaille pas, on n'est rien »

Geneviève,
salariée d'une structure.



DÉFICIENCE OU HANDICAP ?

De façon très sommaire, la déficience est une limitation physique, intellectuelle ou psychique mettant une personne en difficulté dans l'accomplissement d'une tâche. Elle se mesure par rapport à des référentiels divers ayant des degrés de précision variable.

La déficience devient handicap lorsqu'elle intervient dans le contexte d'une tâche ou d'un emploi. C'est parce que l'environnement n'a pas été adapté que la déficience devient handicap.

La conduite de réflexions sur le milieu, sur l'enchaînement des tâches, sur l'organisation de postes de travail au sens matériel mais aussi fonctionnel ne suppriment pas la déficience mais permettent de limiter voire de supprimer le handicap.

La notion de compensation du handicap ne saurait se contenter de compensations financières (voir modalités en partie 3). Il s'agit de permettre à tous l'accès aux différents aspects de la vie, comme le travail, le logement, la formation, la mobilité,... La mise en place d'une méthode favorise l'accès à l'emploi en milieu ordinaire de tous, grâce à la décomposition des tâches et des conditions de leur accessibilité. Il faut repenser l'environnement, dont le poste de travail, et l'organisation du travail de l'opérateur au sein de l'équipe pour limiter l'impact de la déficience.

L'application de la loi de 2005 en termes de compensation permet d'organiser une solidarité et des appuis pour les acteurs du projet (voir informations en partie 3). Il est possible de trouver des solutions d'accessibilité à l'emploi que l'on soit face à des déficiences physiques, sensorielles, psychiques ou mentales.

7.1.1

Typologie des déficiences



*Un encadrant et son apprenant.
Un appui personnalisé au quotidien est un élément essentiel de la pédagogie de la réussite.*



LE PARCOURS FORMANT

D'une façon générale, quelle que soit la capacité d'acquisition de compétences des individus qui la composent, notre société est organisée pour former aux savoirs. Cela permet ensuite à l'individu d'utiliser ces savoirs dans des actions inscrites dans un schéma social.

Cette insertion sociale passe par le travail qui permet de valoriser ces savoirs à travers les compétences qu'ils induisent.

Nous appellerons « parcours formant » la démarche dont l'objectif est d'améliorer la capacité à travailler de personnes en marge ou exclues du système classique.

Cette démarche puise son efficacité dans la mise en lien du travail, de la formation et des ressources locales sociales et socioprofessionnelles.

Elle peut trouver au moins partiellement son financement dans la mobilisation de fonds spécifiques d'appuis personnalisés.

La mise en œuvre de parcours formants conduit à l'autonomie dans une temporalité différente de celle des parcours classiques, mais avec une même finalité : l'intégration en milieu ordinaire de travail.



L'ENTREPRISE APPRENANTE

Etre « Entreprise apprenante », est-ce le rôle social de l'entreprise ou est-ce un rôle citoyen ?

Ces rôles s'inscrivent dans une démarche durable et partagée à travers le développement des compétences :

- compétences pour le salarié sur un parcours de progrès,
- compétences pour l'entreprise qui en évoluant, crée de nouvelles niches d'activités.

L'entreprise devient un lieu « apprenant », permettant aux opérateurs et au chef d'équipe de faire évoluer leurs compétences dans l'emploi, dans le cadre d'une position sociale liée au statut (stagiaire ou salarié) conféré par la nature du contrat mis en place par l'entreprise.

De même, le positionnement du donneur d'ouvrage sera différent en fonction de la nature de l'entreprise créée. Il pourra être soit celui d'un client s'il contracte avec une entreprise ou une association, par exemple, soit celui d'un employeur partagé si la structure est un groupement d'employeurs.



LE TERRITOIRE

C'est un élément fondamental du projet. Il est d'abord géographique, mais aussi économique, culturel, politique,... Ses spécificités sont à prendre en considération et l'équipe projet devra obligatoirement avoir un ancrage territorial lui permettant de maîtriser les enjeux.

En règle générale, ce sont les freins au projet provenant des contraintes territoriales qui apparaîtront les premiers, mais un territoire c'est aussi et surtout un lieu de ressources proposant des organisations, des structures, des moyens,... favorisant le développement du projet. Il apparaît clairement que le projet pourra se développer s'il s'appuie efficacement sur les réseaux de proximité.

L'Agriculture occupe une place très importante dans l'animation et la valorisation des territoires. Le territoire possède une dimension mobilisatrice de ressources sociales dans laquelle la MSA assume un rôle significatif au travers de sa démarche de Développement Social Local.

La notion de «territoire» et l'action sociale

La question du «territoire» interroge particulièrement l'action sociale du fait, d'une part d'une spatialisation des problèmes sociaux et, d'autre part, du large mouvement de territorialisation qui les impacte.

Aujourd'hui, la question est de savoir comment un système d'acteurs aux compétences diverses et variées peut mettre en œuvre, sur un territoire donné, un projet pour répondre à des besoins sociaux, en s'appuyant pour ce faire sur des dispositifs et des politiques publiques. Le problème réside alors dans la mise en cohérence des différents niveaux d'inscription territoriale et des différentes conceptions de l'espace en présence.

Tout d'abord, il apparaît nécessaire de préciser les diverses acceptions du terme «territoire». En effet, les différentes modalités de mise en œuvre de l'action sociale renvoient à des conceptions hétérogènes du «territoire» :

- Une conception objective qui comprend le territoire comme un espace objectivable à partir de critères et d'indicateurs qui caractérisent sa spécificité (poches de pauvreté, espaces ruraux désertifiés, ...).
- Une conception instrumentale où le territoire est avant tout un territoire d'efficacité pratique; le local constituant alors le niveau pertinent et opérationnel de l'action.
- Une conception politique où le territoire est appréhendé comme un espace de légitimité. Cette appréhension peut être liée à des compétences prédéfinies : le territoire est l'espace où l'on a mandat à intervenir (la commune, le département, la région...), mais elle peut aussi être constructiviste : c'est l'acte politique qui définit le territoire sur lequel une politique sociale viendra opérer (ZEP, bassin d'emploi...).

Ces diverses conceptions ne s'excluent pas les unes des autres. Ainsi, la définition du territoire de développement d'une entreprise apprenante relève tout à la fois d'une conception objectiviste (situation économique et sociale particulière), instrumentale (la taille du territoire retenu devant autoriser l'efficacité de l'action : territoire de projet) et politique : l'inscription sur le plan administratif des entreprises données (commune, communauté de communes, canton, ...) permettant de solliciter divers financements, d'activer divers dispositifs.

Le caractère multidimensionnel des territoires de l'action sociale est à l'origine de synergies et de complémentarités entre des collectivités, institutions, services aux compétences distinctes, mais aussi de tensions, frictions, voire blocages.

Une nécessaire adaptation aux réalités locales

Si l'on a le souci d'une réelle territorialisation de l'action des entreprises apprenantes en agriculture, elle ne peut se traduire par un processus de reproduction à l'identique sur leurs territoires de mise en œuvre.

En effet, le contexte, le système d'acteurs local, les ressources locales à mobiliser ne sont certainement pas les mêmes. En deçà même, on peut penser que la question même de l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées ne se pose certainement pas de manière identique d'un territoire à l'autre et que la perception, l'appréhension de ce problème par les acteurs locaux, les personnes concernées ou encore l'ensemble de la population du territoire ne sont pas similaires. Il n'est alors pas possible de faire de simples «copier-coller».

Il convient donc pour développer un projet d'entreprises apprenantes en agriculture de :

- connaître et prendre en compte les besoins mais aussi les ressources du territoire,
- d'appréhender et reconnaître les réalités des acteurs susceptibles d'intégrer le partenariat du projet ou d'être en interaction avec lui (finalités, enjeux, champs de compétence, système de contraintes...),
- de définir les valeurs et buts partagés,
- de connaître et maîtriser les différents dispositifs publics mobilisables pour la réussite des projets d'entreprise apprenante tant d'un point de vue économique qu'au regard de l'intégration sociale et professionnelle des personnes handicapées.

Aussi, le développement d'entreprises apprenantes en agriculture ne doit pas s'inscrire dans une logique de procédure qui serait uniformément reproduite quel que soit son lieu d'implantation, mais correspondre véritablement à un processus d'analyse et d'actions concertées concernant une situation sociale collective sur un territoire, processus qui est mené avec les partenaires et les personnes concernées.

La philosophie qui doit inspirer ce développement est d'esprit mutualiste car il s'agit d'une mutualisation des ressources sociales locales (en tant que méthode mais aussi en tant que principe de solidarité). La gouvernance de la structure, dont les principes sont décrits ci-après, devra respecter cette philosophie.





VERS UNE AUTONOMIE DE LA PERSONNE : LE SALARIÉ HANDICAPÉ ACTEUR DE SON PROJET

Ce projet d'entreprise est possible, dès lors que des personnes motivées sont actrices de leur devenir.

La personne déficiente est actrice et motrice de son projet. C'est la satisfaction de ses attentes et de l'évolution de ses attentes qui est source d'inspiration du parcours formant, moteur de l'évolution des activités de la structure.

L'employeur ne sort en aucun cas du champ professionnel et socioprofessionnel en accompagnant le salarié handicapé.

Il permet à la personne de se construire un réseau d'accompagnement et d'appui à la vie sociale pour lui permettre de s'épanouir, dans le travail et dans sa vie quotidienne. Ce challenge permet de sortir du sentiment d'assistanat au travers d'un projet de vie global conduisant à l'autonomie.



LA SATISFACTION DE BESOINS

Les conditions de réussite sont liées à la capacité à apporter une réponse au double enjeu :

- travail
- emploi.

Ce double enjeu fait le lien entre les besoins :

- des donneurs d'ouvrages avec leurs attentes et leurs réalités économiques et culturelles, leurs soucis de trouver des solutions pérennes à leurs problèmes d'emploi,
- des travailleurs handicapés avec un besoin social et de reconnaissance, la volonté de se projeter à travers un emploi durable, sécurisé.



L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

L'activité générée par les personnes permet de les rémunérer et pérennise financièrement les structures (économie marchande).

La compensation de la lourdeur du handicap permet d'équilibrer les manques de productivité liés à la déficience.

La valeur ajoutée liée à cette organisation du travail par une approche différente de l'exécution des tâches (en combinant compétences et handicap tant au sein de l'équipe qu'au niveau de l'individu lui-même) doit permettre à la structure de trouver des équilibres et générer une capacité d'autofinancement

Le travail devient mutualisé au niveau des compétences, comme au niveau de la saisonnalité, et permet ainsi une insertion groupée de l'équipe.



ÉQUILIBRE ÉCONOMIQUE ET ACTION SOCIALE

Fondamentalement, quels que soient les modes de gouvernance ou les formes juridiques, les structures capables de pérenniser leur activité sont celles qui ont permis de résoudre l'équation de l'équilibre économique et de l'action sociale.

La réponse apportée permet l'optimisation de l'opérationnalité, de l'administratif, de la gestion,... donc de la performance économique, au bénéfice de l'accompagnement de la personne en situation de vulnérabilité. Il induit des gains de dignité par le travail.

La structure, comme toute entreprise doit générer des bénéfices. Ceux-ci ne sont pas destinés à rémunérer un capital, mais bien à financer la pérennisation et le développement de l'entreprise.

Dans tous les cas, la recherche de cet équilibre suppose que la dimension de l'accompagnement social et de son financement soit intégrée dès l'origine dans la structuration du projet. Le montage juridique de la structure, quelle que soit la forme retenue, devra garantir ce principe.

La particularité de l'entreprise apprenante est sa volonté d'optimiser la résolution des difficultés spécifiques de ses salariés. Ces difficultés sociales et socioprofessionnelles peuvent être prises en charge par les structures existantes du droit commun, mais, en fonction de la structure juridique choisie, l'entreprise devra assumer, donc financer partiellement ou non, une partie de l'accompagnement social des salariés.



ÉTABLIR UNE GOUVERNANCE PARTENARIALE DES STRUCTURES

Un enjeu central du développement d'entreprises apprenantes en agriculture réside dans la nécessaire coopération des acteurs au plus près des situations sociales et professionnelles des personnes handicapées.

Aussi, il apparaît indispensable de mettre en place un comité de développement autorisant une gouvernance partagée du projet, chacun des acteurs des secteurs professionnel, économique, social et de la formation, y exerçant une responsabilité dans le périmètre d'intervention qui lui est propre, avec des compétences et une expérience qui lui sont spécifiques.

C'est en plaçant la personne au centre du projet social territorialisé que doit être une entreprise apprenante en agriculture, que ces acteurs locaux trouveront les voies d'une coopération fructueuse au service d'une cause commune : l'intégration sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap.

Il s'agit de s'approprier une démarche de projet partagé, de co-élaborer les réponses adaptées, optimisées et de responsabiliser les acteurs locaux pour manager une initiative locale, économique et solidaire.

La gouvernance doit se partager entre les partenaires locaux : professionnels, donneurs d'ordres, associations de soutien aux personnes handicapées, institutions, organismes de formation, ...

Nous avons pu mesurer l'intérêt d'équilibrer les jeux d'acteurs, à deux niveaux :

- L'équilibre économique dans un projet de travail formant, en situation de concurrence équitable (voir page suivante) est une perspective permettant de co-responsabiliser les acteurs.
- La gouvernance tri-partite savamment équilibrée donne des gages économiques, sociaux, qualitatifs et éthiques, à la structure naissante.

Le rôle de chacun dans cet équilibre est indéniable :

- les donneurs d'ouvrage s'engagent sur des besoins actuels et projettent des besoins futurs,
- les acteurs de la formation permettent l'évolution et l'acquisition de compétences, donc sont sources de développement,
- les structures d'appui, ressources sociales locales, garantissent le soutien et facilitent la fonction sociale de la structure.



Le projet et son développement s'appuient obligatoirement sur les engagements de partenaires qui s'investissent durablement.



LE RESPECT DES DISPOSITIONS DU CODE DU TRAVAIL

Il s'agit d'activités en milieu ordinaire dont l'organisation prend en compte une dimension complémentaire liée aux spécificités des handicaps.

Comme toute entreprise des filières agricoles œuvrant en milieu ordinaire de travail, cette organisation s'appuie sur le respect des règles et contraintes issues de :

- la lourdeur du handicap et ses implications,
- le droit du travail/horaires,
- les conventions collectives,
- les normes d'hygiène et de sécurité,
- ...

Ces thèmes sont développés dans les parties 2 et 3.



CONCURRENCE ÉQUITABLE

Les projets développés s'inscrivent dans le champ concurrentiel.

Ils ont l'obligation de ne pas porter préjudice à leur environnement.

L'enjeu est d'obtenir des chantiers de prestations au même prix que celui reconnu par le marché. Il faut absolument que la valeur reconnue dans l'exécution ne puisse en aucun cas être jugée discriminatoire.

Sans même imaginer des distorsions de concurrence susceptibles d'alerter les pouvoirs publics, comme la DGCCRF, ou d'autres autorités compétentes, la structure ne peut pas concevoir de trouver son équilibre économique en se coupant de ses confrères et concurrents, donc des filières métiers du territoire.

Elle préserve ainsi les enjeux des entreprises du même secteur, utilise les aides compensatoires à l'acquisition de compétences et à l'autonomisation des salariés, organise les tâches, afin de les rendre accessibles.

Elle n'utilise pas les soutiens, dont les éventuelles subventions, comme des avantages concurrentiels conduisant à être en situation de concurrence déloyale.



INSERTION PÉRENNE

Ces structures conduisent à une insertion durable en milieu ordinaire de travailleurs handicapés.

L'enjeu est important pour des personnes handicapées sortant des ESAT ou autres structures protégées car il représente un plus dans un parcours d'insertion.

L'enjeu est important pour les agriculteurs à la recherche de main d'œuvre fiable, formée et consciencieuse, respectueuse de la matière proposée. Ils attendent la réalisation de travaux de qualité.

L'enjeu est important pour les gestionnaires des ressources de l'accompagnement du handicap, car il propose des solutions d'insertion durable suivant des modèles économiques équilibrés.

La pérennité d'une structure ne peut se réaliser qu'autour d'une lisibilité pour chacun des enjeux cités.

Ces structures apportent des possibilités aux employés qui, après avoir été ballottés dans un parcours chaotique avec des périodes successives de formation, échecs, arrêts, CDD... , peuvent alors se projeter dans l'avenir.

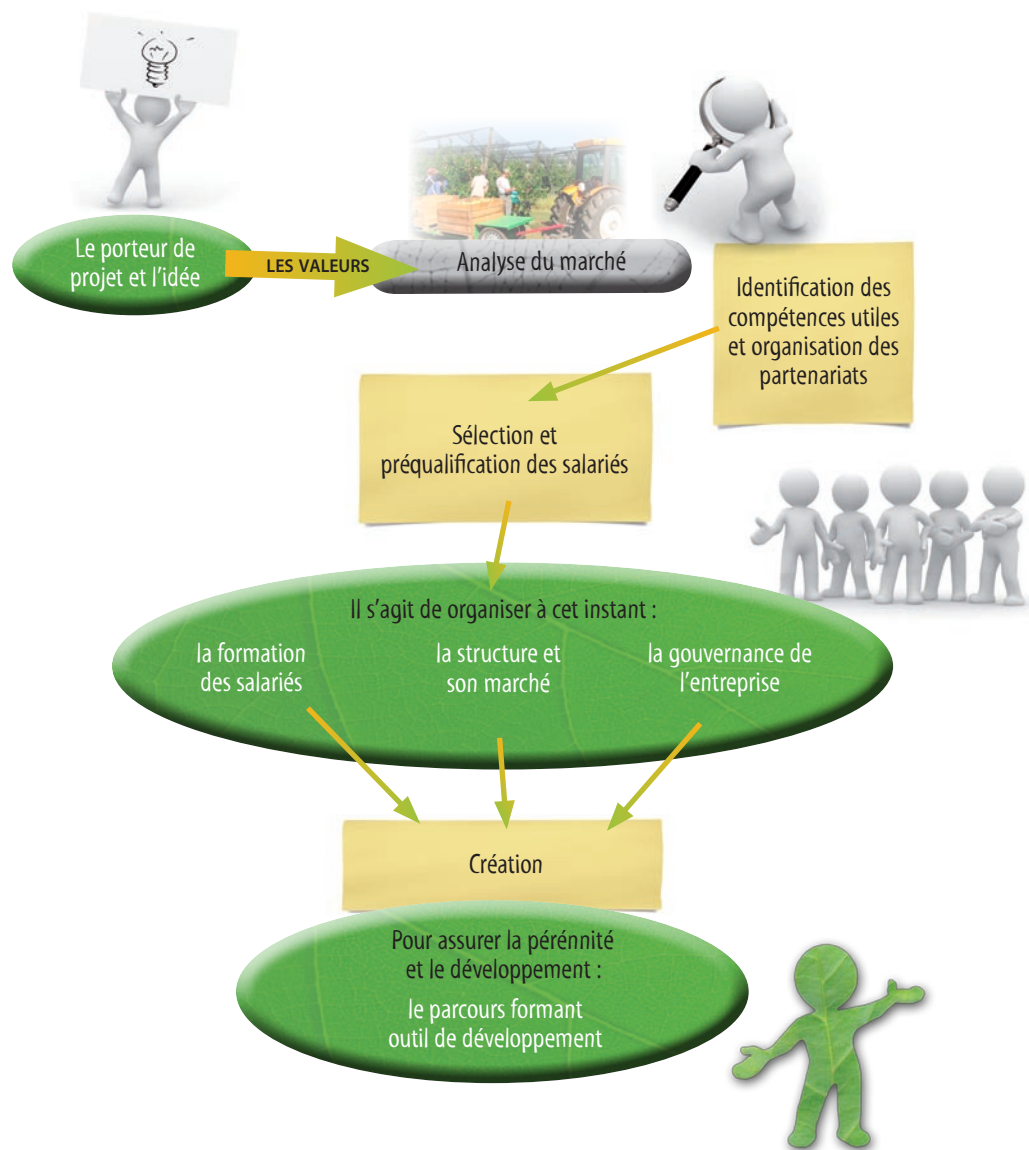
La stabilité sociale interagit sans nul doute avec l'activité professionnelle et leur réunion permet un réel parcours de progrès.

Partie 2

LE PROJET



Concrétiser une idée...
Trouver les moyens qui permettent de mettre en œuvre le concept en tenant compte des réalités territoriales et des contraintes de calendrier.



Le schéma suivi est classiquement celui de la création d'une entreprise ordinaire.

Il démarre toujours d'un porteur de projet qui a une idée ...

Néanmoins, notre propos concerne un type particulier d'entreprise :

L'entreprise apprenante, permet à des personnes porteuses de handicap de travailler de façon pérenne en milieu ordinaire dans le cadre d'un parcours formant.

Celui-ci rendra possible leur évolution, l'acquisition et la validation de compétences leur assurant à terme l'autonomie dans un modèle économique équilibré, qui relève du milieu ordinaire tant au niveau des qualifications, que des titres ou des salaires,...

LE PORTEUR DE PROJET

Comme pour toute création d'entreprise, il est fondamental d'identifier les motivations personnelles du ou des porteurs du projet. Il est concevable que l'initiateur soit un individu ou une structure, que celle-ci soit associative ou autre personne morale. L'expérience montre que, rapidement, le porteur sera nécessairement un groupe projet rassemblant des compétences, voire des motivations complémentaires.

Des précisions seront apportées sur les motivations du groupe projet dans le paragraphe traitant de l'organisation de la gouvernance de la structure.

Il est imaginable pour une création d'entreprise dite classique, que la motivation principale du porteur soit de créer son emploi.

Cette posture ne peut être compatible avec les motivations requises pour la création d'une entreprise apprenante que si les équilibres budgétaires de la structure sont pensés en ce sens, dès l'origine.

Les équilibres économiques doivent permettre le financement de l'encadrement opérationnel, des investissements, de toute dépense favorisant la croissance de la structure,...

A l'expérience, il s'avère que la structure ne peut rémunérer le porteur de projet que lorsque celui-ci à un rôle opérationnel important, impactant sur la productivité de la structure.

B. FT
D. FT

Texte Thierry PAGE (DR Alsace du Travail ER) «la véritable histoire...»
Intervention Roland HIRLE (Président de l'ADAPEI 67)



L'IDÉE

La création des TPE s'appuie sur l'identification et l'exploitation de niches d'activités, petits segments de marché permettant de fournir des produits ou des services à une catégorie parfaitement déterminée de clientèle.

Fréquemment, il s'agit d'une activité principale sollicitant des compétences que l'on saura décomposer en tâches puis en gestes pour les rendre accessibles au plus grand nombre et permettre une progression par étapes.

La maîtrise et l'usage de ces compétences permet alors d'identifier d'autres niches d'activités favorisant l'organisation du plein emploi des ressources.

Puis, le développement et l'organisation de ces tâches permet, par extrapolation, l'exploitation de segments de marchés complémentaires, qui se traduiront ensuite par l'acquisition de nouvelles compétences.

C'est l'organisation des différents niveaux de compétences de l'équipe pour la réalisation de tâches diversifiées qui permettra d'associer les complémentarités garantes de la viabilité de l'idée et son développement.

Pour toutes les expériences analysées, l'exploitation de ces niches s'effectue dans une logique de proximité avec le besoin.

Or Vers s'est créé suite à une étude de marché de proximité au cœur du vignoble. Elle a bénéficié de l'appui du Comité Viticole de la Côte d'Or et du CFPPA de Beaune.

Aujourd'hui, elle effectue des travaux viticoles, de la taille aux vendanges, mais s'étend également à des activités périphériques de niche comme : entretien des murets et contours de parcelles...

Jérôme VIARD, responsable opérationnel - Or Vers

LES VALEURS

Il n'est pas d'entreprise pérenne qui fasse l'économie d'être claire sur ses valeurs afin de fédérer et animer ses ressources et partenaires autour de ces fondamentaux.

On distingue :

- **La vocation, qui est la finalité des porteurs de projet**, le ciment de leur cohésion, la ressource principale de leur envie de faire ensemble. On peut la résumer dans les cas observés par « créer des emplois pérennes pour des salariés porteurs de handicaps ».

- **Le métier, qui est la délimitation du terrain de jeu de la structure et des compétences requises**. Il dimensionne l'activité de l'entreprise, impose les contraintes techniques du recrutement et permet de projeter l'accompagnement et le parcours formant.

Plusieurs exemples sont représentés par des métiers de l'agriculture (viticulture, maraîchage, arboriculture,...) mais aussi ceux des espaces verts, de la restauration, du service à la personne,... On peut noter que toutes ces activités peuvent être soutenues par La MSA, comme par la CCMSA, dans le cadre de leur approche territoriale de Développement Social Local.

La vocation et le métier sont le reflet de la volonté et des compétences des dirigeants et du personnel de l'entreprise. Ces deux points relèvent de l'organisation interne de l'entreprise.

- **Le positionnement, qui est le message commercial de la structure. Il permet de convaincre le client que la structure lui apporte une valeur ajoutée**. C'est une phrase courte définissant l'entreprise telle qu'elle veut être visible par l'extérieur. Elle marque sa différence principale par rapport à ses concurrents.

On retrouve par exemple : « entreprise de prestation de services qualifiés en travaux agricoles ». On peut noter qu'il n'y est pas fait mention du thème du handicap, car si cette notion n'est pas accessoire pour la vocation, elle doit l'être pour le client si on veut respecter les règles de la concurrence loyale, ou une éthique de non discrimination positive. Cet aspect du positionnement peut être accessoire, il ne saurait être principal.

La gouvernance de la structure devra impérativement vérifier régulièrement que l'ensemble des acteurs et partenaires est en phase avec ces valeurs.

C. FT

2.1.1 FT

2.3.3 FT

8.4

10.1

10.2

Intervention F. DARTY au colloque du 23.11.07
CCMSA Direction de l'Action Sanitaire et Sociale)

Le public prioritaire : les publics à besoins spécifiques
FT F. DARTY CCMSA - Les effets sur le territoire

Revue de presse

Témoignages

Vidéos



CONTEXTE

La réorganisation des filières agricoles a conduit à l'accroissement de la taille des exploitations rendant plus prégnante l'amplitude des tâches saisonnières.

De même, la spécialisation des exploitations dans certaines cultures a réduit l'effet de lissage des charges de la polyculture. Cette spécialisation contraint l'exploitant à diversifier son activité sur des tâches non agricoles le rendant encore moins disponible pour des activités de production.

On constate en parallèle la baisse de l'emploi de main d'œuvre familiale dans les exploitations.

Les agriculteurs peinent à recruter des salariés permanents ou saisonniers et restent confrontés à une grave pénurie de main-d'œuvre susceptible d'intervenir dans la durée et professionnalisée, sinon qualifiée.

Tous ces aspects rendent plus délicate la gestion des capacités de production et confère encore plus d'utilité aux structures telles que celles projetées ici.

Le nombre d'exploitations qui disparaissent chaque année est très important et la réduction des marges d'exploitation est un argument récurrent dans tous les entretiens conduits avec les professionnels.

En conséquence, même si les exploitants agricoles, sensibilisés au problème du handicap, semblent en nombre suffisant pour servir de vivier de clients potentiels, **il n'est pas imaginable que le coût des prestations soit supérieur au coût de revient du recours à d'autres formes d'emploi.**



J.C. Brès à Sarians a structuré son exploitation autour de la production de tomates et de fraises lui permettant de prendre en compte le niveau de compétences à mettre en oeuvre, le calendrier de production, et les types de cultures présentes sur le territoire.

Les agriculteurs ont une tendance naturelle et légitime à rechercher du personnel expérimenté, synonyme de compétences. Cette recherche est décalée par rapport à l'offre et ne correspond pas aux réalités du marché de l'emploi. **Une structure pouvant proposer des prestations de qualité dans des conditions économiques normales est assurée de charger ses plannings de production.**

Ceci confirme que même si la caractéristique handicap n'a pas de raison d'être voilée dans la démarche commerciale, elle ne saurait être un argument permettant une majoration des tarifs pratiqués. Elle pourra au mieux être un facteur positif dans le cas d'un choix parmi deux prestations identiques.

2.2

La niche d'emploi



DÉMARCHE GLOBALE

La particularité de l'entreprise projetée et de ses salariés autorise encore moins que pour une entreprise dite classique l'éventualité d'un échec. Cela implique la stricte nécessité de réaliser dès l'origine une étude de marché permettant de clarifier :

- les activités de la structure, leurs caractéristiques techniques, leurs contraintes, les calendriers, leurs nécessaires complémentarités, de compétences et/ou de saisonnalité.
- la typologie des clients, le « cœur de cible », la zone de chalandise.
- les éléments économiques tels que les coûts de prestations, les conditions habituelles de réalisation des prestations.

Ces éléments seront détaillés dans les paragraphes suivants.



PARTS DE MARCHÉ ACCESSIBLES

Le recours au travail intermittent est une pratique courante en agriculture. Le travail intermittent et saisonnier peut représenter jusqu'à 90% de l'emploi dans certaines activités. Il s'accompagne généralement d'une précarité qui génère des insatisfactions pour les opérateurs, comme pour les donneurs d'ordre.

Le nombre de salariés de la future structure rapporté au nombre d'ETP nécessaires sur un territoire montre que la difficulté ne sera pas d'identifier des besoins mais bien de manager une capacité d'y répondre d'une façon efficace, avec des prestations de qualité garanties, à un prix compatible avec le prix du marché.

2.2

La niche d'emploi

La cible de la structure est donc une exploitation agricole soucieuse d'acquiescer des prestations de services de qualité garantie, à un prix de marché.

Parmi ces entreprises, celles semblant plus facilement accessibles sont celles présentant notamment les caractéristiques suivantes :

- Entreprise reconnue pour avoir l'habitude d'acheter des prestations de services avec des demandes claires et exigeantes, donc faisant parfaitement la part des choses entre les notions de « moins disant » et « mieux disant ».
- Entreprise admettant une organisation des tâches différenciée, rompant avec les pratiques tarifaires habituelles mais permettant l'optimisation efficiente de l'emploi des compétences pour offrir une réponse personnalisée aux contraintes de qualité-coûts-délai. Ces entreprises ont une maîtrise analytique complète de leurs coûts de revient, élément favorable à l'efficacité commerciale de la structure.
- Entreprise fragilisée économiquement qui ne veut pas prendre le risque de confirmer des emplois en embauchant, et pour qui le recours à une ressource externe souple est une solution pour minimiser ses frais fixes.
- Entreprise affirmant être freinée dans ses développements à cause de difficultés pour trouver une main d'œuvre qualifiée.

L'analyse des filières ayant, au moins en théorie, de gros besoins de main d'œuvre peut être intégrée dans l'étude du marché accessible. Néanmoins, ce n'est pas parce qu'une entreprise proche fait partie d'une filière identifiée que ses caractéristiques de besoin et de développement sont obligatoirement conformes à la tendance générale de la filière.

Là aussi, il est important d'intégrer les éléments différenciateurs dans les raisonnements tenus. Parmi ceux-ci **une enquête systématique de solvabilité de tout nouveau client potentiel est recommandée. La structure doit se prémunir contre les impayés, comme toute entreprise classique, et peut-être même plus.**

Nota : Peu d'entreprises agricoles sont soumises à l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés. Même si de ce fait, on ne peut espérer développer l'activité de la structure sur ces seuls clients, leur identification est importante. Ces entreprises sont au cœur de cible du type de client économiquement intéressé par l'activité de la structure, soit en achetant des prestations, soit en soutenant la structure moyennant réduction de sa contribution.



CONCURRENCE

Il est important de faire la différence entre la concurrence apparente, définie ou régie par les idées reçues, et la concurrence réelle, reflet d'une réalité économique.

Les expériences montrent que les structures mises en place ont apporté une réponse aux besoins d'un territoire, complémentaire à celles offertes par la concurrence. Cette réponse n'a jamais altéré le fonctionnement des autres structures existantes, car elles respectaient les principes énoncés au paragraphe CONCURRENCE ÉQUITABLE.

Il est fondamental d'identifier les structures existantes évoluant sur le marché de la réalisation de tâches ou de prestations en milieu agricole.

Parmi celles-ci, on peut notamment identifier des ESAT apparaissant de prime abord en situation de concurrence directe.

Des contacts avec ces entités, peuvent être intéressants. Des complémentarités d'activités devraient être identifiables, de même que des possibilités de passerelles de sortie pour leurs salariés.

On sait en effet que la sortie positive d'un ESAT vers une entreprise adaptée ou vers une entreprise du milieu ordinaire, au-delà de l'intérêt évident pour le bénéficiaire, s'accompagne du versement d'une aide substantielle par personne. Ce point mérite d'être finement analysé.

Par ailleurs, il existe déjà des structures positionnées sur l'insertion de travailleurs handicapés en milieu ordinaire. On trouve notamment quelques associations intermédiaires loi 1901, des ETTITH, des Entreprises Adaptées, des GE et parfois des GEIQ.

La difficulté de survie de ces structures est classiquement :

- pour les associations, la capacité d'assurer et de garantir le fonctionnement dans la durée, dépendant des niveaux d'engagement des bénévoles,
- pour les ETTITH, la capacité de proposer des prix compétitifs et d'assurer le renouvellement de prestations de qualité d'une année sur l'autre, à cause du caractère structurellement volatil des salariés disponibles,
- pour les GEIQ, la difficulté d'assurer la gouvernance et le fonctionnement quotidien de ces structures dont l'intérêt premier à la création était souvent d'ordre fiscal.

La structure intégrera ces difficultés dans son raisonnement pour choisir son organisation.

La main d'œuvre étrangère, passant par l'OMI peut aussi apporter une réponse qualifiée à un bon rapport qualité prix. La difficulté est l'absence de garantie a priori de la qualité de la prestation. L'exploitant assume le risque d'erreur sur l'embauche, l'encadrement et la gestion du personnel concerné.

Il faut souligner que, outre celles liées au salaire, l'employeur a des obligations de participation aux frais d'hébergement et de transport du salarié, sans parler des coûts liés à la gestion des dossiers, la fourniture des équipements,...

2.2

La niche d'emploi





RÉFÉRENTIELS TECHNIQUES ET GESTION DES COMPÉTENCES

Il existe des référentiels de tâches et de temps associés disponibles auprès des chambres d'agriculture notamment. La confrontation de ces éléments avec les pratiques locales permet de consolider les raisonnements étayant la politique de prix de la structure.

Il existe auprès des CFPPA des référentiels de décomposition du geste pour les principales tâches effectuées en milieu agricole.

De nombreux travaux très élaborés ont permis de détailler très finement les gestes de nombreuses tâches, notamment en agriculture. Toutefois, l'organisation du travail de l'équipe devra impérativement prendre en compte la possibilité de distribuer les tâches d'une façon différente qu'au sein d'une équipe classique afin d'optimiser la performance globale de l'équipe. C'est l'organisation de la capacité à assurer le geste qui doit piloter la distribution des tâches.

L'évaluation continue des capacités à effectuer un geste de qualité, répétitif, évolutif conditionne l'optimisation de cette organisation des tâches.

Ces mêmes évaluations continues permettent d'apprécier les seuils d'autonomie des opérateurs. L'impact de ces seuils d'autonomie sur la gestion des coûts de production est évident.

L'expérience montre qu'au delà des référentiels techniques contraignants, la pratique permet de définir des prix de prestations fortement influencés par les conditions d'exécution des tâches sur ces aspects qualitatifs et calendaires. (Voir paragraphe QUELQUES ORDRES DE GRANDEUR).

| | |
|-----|---|
| 5.4 | Informations CERTIFIA Introduction travail formant Programmes et référentiels |
| 6.1 | |
| 6.2 | |

Comme pour toute entreprise, c'est la capacité de faire évoluer les compétences, donc les travaux réalisés qui assure la pérennité. La structure devra par conséquent être soucieuse en permanence de gérer l'évolution des compétences en termes de croissance par la formation, mais aussi en termes de dégradation comme le vieillissement, ou la progression de la déficience. En ce sens, dès l'origine, la réflexion relative à la capacité de la structure d'accompagner telle ou telle forme ou niveau de handicap, grâce à ses ressources internes et externes, est fondamentale.

L'opération maîtrisée (geste professionnel) démontre les capacités mises en oeuvre qui attestent de l'acquisition de la compétence.



La tâche «taille en vert» au Domaine Corinne Couturier se décompose en 6 opérations : chacune d'elle nécessite des capacités spécifiques à mettre en oeuvre.