



## LES EXPÉRIENCES RÉUSSIES

Les expériences réussies ont pris soin de vérifier l'existence du marché et de le dimensionner. **Il ne suffit pas qu'un marché existe et qu'un besoin ne soit pas couvert pour qu'une entreprise puisse naître et s'y développer.**

Cette vérification passe en général par un questionnement des futurs utilisateurs potentiels via des entretiens et/ou des questionnaires ciblés.

Il ne faut pas sous estimer le temps à passer sur cette phase d'enquête si on veut que les réponses soient pertinentes et exploitables, dans les phases de création, mais aussi lors du développement de l'activité.

Par ailleurs, la qualité de cette enquête préalable facilitera largement le montage des argumentaires pour les étapes de recherche de partenaires et de financeurs.

Il n'est pas nécessaire que ces enquêtes soient sophistiquées, elles doivent être concises et interroger le futur utilisateur sur les caractéristiques de son problème, celui pour lequel on souhaite apporter des solutions.

Elles doivent permettre de valider succinctement les hypothèses économiques de base, qualitatives et quantitatives.

8.  
10.2.2

Les structures créées en France et en Allemagne  
Vidéo AGEFIPH Jérôme Viard



## LES SPÉCIFICITÉS LOCALES

Quelle que soit l'activité projetée ou la zone de chalandise prévisionnelle, il est un point commun à tous les territoires, c'est que « ici ce n'est pas pareil ! ».

*Les mêmes opérations ne mobilisent pas les mêmes capacités physiques selon le lieu d'exécution.*



Bourgogne



Alsace

On ne détaillera pas les contraintes politiques, philosophiques ou religieuses que l'on peut vous opposer dans les phases préalables du montage du projet. Les entreprises déjà créées l'ont été dans des environnements différents avec des acteurs différents et des spécificités locales marquées.

**Il ne saurait être question de négliger les spécificités locales, bien au contraire. Il faut avant tout observer les aspects transférables des autres projets et les enrichir des atouts des territoires afin de composer un projet adapté et performant, permettant d'apporter des solutions à un problème local tout en préservant son environnement.**

La structure que vous projetez de créer n'existe pas encore parce que pour l'instant les blocages, liés aux spécificités locales ou non, ont été prédominants, ou parce que personne n'a eu, jusque là, l'idée ou l'énergie de créer ce type de structure. La parfaite connaissance du territoire et de ses richesses va permettre d'inverser ce résultat.

2.3.3 FT  
8.4

F. DARTY CCMSA - Les effets sur le territoire  
Revue de presse



## LA ZONE DE CHALANDISE

L'analyse de la localisation géographique de clients potentiels et des activités possibles conduit à présélectionner de façon privilégiée la (ou les zones) d'implantation possible.

**Idéalement, les travaux doivent être réalisés dans un périmètre voisin de 20 km autour de l'implantation principale, afin de satisfaire les contraintes de mobilité de l'équipe sur les chantiers.**

Ces contraintes sont de 2 ordres :

- Organisation externe, les salariés de la structure ont très souvent des problèmes de mobilité pour se rendre sur le lieu de travail.
- Organisation interne, le temps de déplacement depuis le lieu d'implantation vers le chantier obère la productivité, donc la rentabilité des interventions.

**L'interaction entre le lieu d'implantation de la structure et le domicile des travailleurs devra de façon évidente être intégrée.**

2.2.1FT  
2.2.2 FO  
2.2.6 FO

L'étude de marché en 3 phases  
L'étude de marché  
Le calendrier théorique viticole



## QUELQUES ORDRES DE GRANDEUR

L'expérience montre que les équilibres économiques passent par 2 dimensions essentielles :

- L'effectif de l'équipe sera de 6-7 personnes dont l'encadrant. Avec un effectif moindre la productivité de l'équipe a peu de chance d'être suffisante. Avec un effectif supérieur, les tâches d'encadrement deviennent très lourdes, puis les problèmes de transport nécessitent une logistique coûteuse.
- La zone d'activité se situe dans un rayon de 20 kms autour du point d'attache de la structure.

Bien évidemment très dépendants des handicaps tant en nature qu'en niveau, les rendements de l'équipe atteignent rarement 50% en 1<sup>ère</sup> année sous peine de dégrader le niveau de qualité des prestations.

La qualité de la fonction apprenante de la structure permet la progression de ce ratio qui peut atteindre 65% en deuxième ou troisième année.



## LES POINTS D'ALERTE

On ne bâtit pas une structure pérenne sur l'octroi d'aides autrement que pour favoriser l'amorçage. Le projet doit visualiser nécessairement son devenir à 3-5 ans lorsque la plupart des aides aura disparu, à l'exception éventuelle de l'ALDH.

Une attention particulière doit être portée sur les problématiques de devenir des filières agricoles clientes. L'énergie consacrée au développement doit l'être sur des activités durables. Outre la fidélisation des premiers clients, l'objectif est le développement du portefeuille clients en nombre et en nature.

Comme pour toute entreprise, la fonction commerciale et son administration doivent être organisées. La structure choisira la répartition la plus adaptée des tâches correspondantes sur les ressources disponibles dans la structure et parmi ses partenaires en fonction des spécificités des activités, des clients et des territoires.

## L'ORGANISATION DU PROJET



### LES PARTENAIRES DU PROJET

Ce sont véritablement les piliers du projet et de son développement.

Un projet d'entreprise apprenante doit pouvoir bénéficier par essence d'une réelle implication de 3 groupes d'acteurs qui mettent en place une réponse à une problématique partagée :



#### *Un travail formant au profit de l'insertion durable de travailleurs handicapés*

La structure est conçue comme une interface permettant la mise en lien de donneurs d'ouvrages et de salariés en bénéficiant de l'appui des ressources d'un territoire. C'est l'interaction des motivations de ces 3 partenaires qui permettra l'évolution du projet.

La dynamique de ce projet partagé, existera, si elle s'appuie sur l'action cohérente de ces groupes d'acteurs pour 3 axes fondamentaux et indissociables :

- **Le travail** : Les activités économiques proposées par les agriculteurs donneurs d'ouvrages, permettront l'émergence du statut de salarié durable. La structure doit être en capacité de fournir durablement du travail, donc de s'affranchir des contraintes liées à la saisonnalité des activités et aux variations et aléas climatiques des travaux agricoles.

- **La formation** : Les métiers d'expérience nécessitent un parcours de professionnalisation. Les objectifs de progrès pour les personnes, à travers des parcours de professionnalisation reconnus, sont facteurs de développement pour la structure, mais également facteur de motivation des salariés.

Les acteurs de la formation professionnelle, tout au long de la vie de l'entreprise, seront impliqués dans le développement de la structure.

- **L'appui social et socioprofessionnel** : Les publics visés par le projet ont des besoins spécifiques qui positionnent des questionnements en terme d'appuis sociaux et socioprofessionnels notamment, afin de rendre l'accessibilité au milieu ordinaire tout à fait réalisable.

Il faut prendre en compte ces besoins qui s'expriment dans le cadre professionnel mais aussi en dehors de celui-ci afin d'être garants d'une insertion réussie.

La structure aura avantage à recourir aux compétences déjà disponibles dans les institutions ou organisations existantes. Des organismes, acteurs de terrain, tels que les services sociaux des MSA, les associations d'aides et d'appuis au logement, à la mobilité, au handicap,... pourront être autant d'alliés pour la réussite de ce projet.

On peut imaginer dès l'origine du projet la création d'un comité de développement ou d'un groupe de pilotage rassemblant ces acteurs territoriaux, qui, en parallèle de la gouvernance de la structure, pourraient apporter un appui dans la phase d'émergence du projet puis dans ses phases de développement.

L'analyse des problématiques du projet et des solutions à mettre en œuvre sont autant d'exemples concrets pouvant être mis à profit, par extension, pour illustrer les besoins du territoire et suggérer les organisations requises pour y faire face.

Le projet deviendrait alors initiateur de progrès pouvant être structurés dans des Contrats de Développement Social Territorialisés, soutenus par les MSA et la CCMSA.



## LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DE GOUVERNANCE

On appelle gouvernance, une organisation qui dépasse les simples notions de gestion ou de pilotage quotidien de la structure. Bien au-delà des obligations de surveillance budgétaires, elle est nécessairement assurée par des acteurs soucieux du respect des valeurs du projet et capables de vérifier que les décisions présentes sont de nature à favoriser la pérennité et le développement de la structure.

Ce respect des valeurs renvoie à l'équilibre des pôles travail/formation/ressources locales sociales et socioprofessionnelles ayant au centre de leurs préoccupations le parcours formant d'un travailleur handicapé en situation de travail en milieu ordinaire.

La qualité des relations entre le porteur de projet et la gouvernance de la structure, et le total accord sur les valeurs du projet constituent la pierre angulaire de la réussite du projet.

Dans une entreprise classique, le pouvoir décisionnel se distribue généralement en proportion des contributions capitalistiques.

Pour la structure, en cas d'investissement capitalistique, on veillera à ce que le pouvoir décisionnel respecte une répartition équilibrée entre les 3 axes. La construction de la forme juridique, que celle-ci soit une association, une société SARL ou SCIC, un groupement d'employeurs,... doit tenir compte de la finalité de l'entreprise et respecter le principe d'une gouvernance partagée.

3.6.4 FT  
4. Tableau synoptique des demandes d'agrément  
CONDUITE DU PROJET



## LE CALENDRIER PROJET TYPE

Les expériences réussies à ce jour ont suivi a minima les étapes principales suivantes, sans qu'il soit possible d'attribuer une priorisation à celles-ci, le calendrier d'exécution dépendant directement des spécificités du projet et de son avancement :

- Une sensibilisation et une consultation des acteurs économiques et institutionnels locaux (voire nationaux).
- Une identification précise des tâches pouvant être confiées à la structure, tant en terme de nature des tâches et des compétences associées, que de clientèle accessible (volumes et coûts).
- La définition des parcours de formation permettant au public concerné d'acquérir les niveaux de compétences requis, et l'identification d'un partenaire du projet pouvant assurer ces formations.
- L'identification des ressources et partenaires du projet, depuis la sélection des travailleurs concernés jusqu'aux acteurs de la gouvernance de la structure et de son soutien.
- L'identification de l'éligibilité du projet à l'obtention d'aides, ainsi que les modes et contraintes d'obtention de ces aides (financières, matérielles, soutiens et accompagnements divers,...).
- L'organisation de la collaboration des partenaires sur le projet.
- La définition du profil type de l'encadrant, homme clé de la structure, afin de favoriser son recrutement.
- L'identification des premiers clients permettant l'amorçage du fonctionnement économique de la structure.
- La réalisation d'un business plan permettant de projeter et de piloter la structure selon un modèle économique viable s'appuyant sur les réalités locales du marché et de la concurrence.
- L'identification et la mise en relation avec les partenaires des structures de même type existantes afin de lever les freins et interrogations.

La durée de gestation du projet est soumise à de nombreux paramètres, comme pour toute création d'entreprise. Elle dépend notamment de l'engagement des porteurs du projet et du soutien de leurs partenaires. Néanmoins, on peut considérer que le délai entre l'idée initiale et le démarrage de la structure est voisin de 1 à 2 ans. Une étape clé est l'obtention du consensus des différents acteurs à partir duquel une année est généralement nécessaire pour organiser la naissance de la structure.

2.4.7

Exemple de calendrier de la production maraîchère

Le calendrier du projet doit être constitué comme un « rétro-planning » partant de la date du démarrage de l'activité (et non de la création de la structure).

Cette date de démarrage sera choisie, en fonction des activités agricoles réalisées, au moment permettant le plein emploi des équipes. On entend par plein emploi le fait que le personnel soit pleinement occupé au travers des actions de production et de formation complémentaires.

A partir de cette date, on définira la date voulue de conclusion des contrats avec les premiers clients, le bon positionnement de la mise à disposition des moyens de transport et de production. Cela dimensionnera le bon moment pour la création de la structure (qui doit exister pour pouvoir ouvrir un compte en banque et acheter du matériel, recevoir des fonds, ...).

C'est cette date aussi qui positionnera le cycle de recrutement et de formation des opérateurs et de l'encadrant.

C'est aussi cette date qui conditionne celles de la nécessaire exécution des formalités sociales et fiscales.

Un des risques majeurs de ce type de projet est de ne pas être prêt à temps pour cette date de démarrage en tenant compte de l'ensemble des aspects évoqués dans les paragraphes précédents.

Un contretemps pourrait être de nature à reporter l'exécution du projet d'un an, du fait des saisonnalités de la production agricole.

Il est illusoire de penser que la formation du personnel puisse supporter une pause de plus d'une ou deux semaines entre la fin du cycle de formation et le démarrage de l'activité. La tolérance délai est donc proche de zéro.

Une fois que les partenaires s'étaient accordés sur le moment impératif du lancement de l'activité économique, ils ont construit un rétro calendrier fixant des étapes clés.

La réunion régulière du groupe de pilotage a permis de mesurer les écarts et de réagir largement en amont afin de réajuster les actions.

Si les échéances n'avaient pu être tenues il aurait fallu repousser le démarrage de l'activité d'une saison, l'enchaînement des travaux ayant été mis à mal.

Un accompagnement extérieur du groupe de pilotage nous a permis de tenir les engagements.

Solène Espitalié, coordinatrice Solid'Agri

*Diversification des activités en tenant compte des niveaux de compétences pour optimiser une activité régulière tout au long de l'année. Ci-contre, activité environnementale «Entretien des berges».*



Par ailleurs, ces éléments sont nécessairement synchronisés avec :

- les contraintes de périodes de budgets et de délais de décision des structures administratives qui en ont la gestion (par exemple, certains financements, les agréments en Entreprise Adaptée sont soumis à des contraintes calendaires,...)
- les éléments liés à l'agriculture qui imposent des périodes plus favorables pour mettre en place certains types de formation (voir le calendrier des formations du CFPPA)
- la durée des phases de recrutement des salariés et de l'encadrant.

Au vu de ces éléments et de leurs degrés d'avancement respectifs actualisés, les acteurs principaux doivent se positionner régulièrement, s'accorder sur l'évolution du planning projet et le valider.

Chaque étape doit être dimensionnée en termes de délai, de responsable de la réalisation de la tâche et un suivi régulier du projet doit être organisé.

Quelques projets ont bénéficié d'un accompagnement extérieur pour animer les travaux des groupes techniques et des comités de pilotage. Au delà de l'apport de méthodes et d'outils d'animation, cette ressource, libre de toute contrainte par rapport au projet, tant économique que territoriale ou politique, permet de fluidifier les relations entre les membres des groupes et d'optimiser l'efficacité des travaux.

L'impact sur la tenue du calendrier du projet peut être sensible. Des financements de cette assistance au projet peuvent être trouvés auprès de diverses structures dont France Active, au travers des fonds du Dispositif Local d'Accompagnement.

2.2.6. FO  
2.4.7

Le calendrier théorique viticole  
Exemple de calendrier de la production maraîchère



## LES AIDES ACCESSIBLES (moyens, soutiens, finances,...)

### Généralités

Lorsque l'on évoque les aides à la création et au développement d'une structure, il est fréquent qu'on réduise instinctivement celles-ci aux aides financières. Il est important d'y adjoindre, bien sûr, les aides matérielles (prêt ou don de locaux, de matériels, de véhicules,...) et surtout l'aide en provenance des structures ressources qui pourront soutenir, conseiller, orienter la structure vers des solutions ou vers des réseaux permettant d'accéder aux solutions.

### Aides matérielles

Même si nombre d'entre elles sont signalées dans la partie 3, il n'est pas envisagé de rappeler de façon exhaustive les aides disponibles et leurs limites d'attribution. Elles peuvent être différentes suivant le type de structure retenue, par exemple. Nous signalerons simplement les portes d'entrée principales (les attributions mettent souvent en œuvre plusieurs services ou organismes) et le type de soutien pratiqué :

- AGEFIPH - Garantie de ressources et actions spécifiques pour les travailleurs handicapés, aides à l'aménagement de poste de travail, aides au contrat de professionnalisation, aide au démarrage d'une Entreprise Adaptée, aide à la compensation du handicap, prime à l'insertion, aide forfaitaire pour l'emploi de salariés en Entreprise Adaptée, aide à la lourdeur du handicap...
- MSA – Aide à l'emploi de personnes handicapées, lorsqu'elles existent sur le territoire, action sanitaire et sociale, accompagnement social par les travailleurs sociaux, fonds du DSL, ...
- MDPH – Informations et assistance au montage des dossiers de demande d'aides.
- DDTEFP – Soutien à la formation des adultes, contrats jeunes, contrats aidés...
- CONSEIL REGIONAL - Soutien à la formation des adultes, formation création d'entreprises...
- CONSEIL GENERAL – Soutien à la création d'entreprise, développement social, développement des territoires,...
- CHAMBRE D'AGRICULTURE – Formation, émergence de projet,...



Il faut cependant bien prendre en compte que l'obtention cumulée des aides institutionnelles obéit à certaines restrictions.

- Structures mobilité – On trouve souvent sur les territoires des structures proposant des solutions permettant de résoudre tout ou partie des problèmes de mobilité.
- Structures associatives diverses (ADAPEI, AFM, ...).
- FRANCE ACTIVE mobilisable à travers ses délégations régionales.
- GROUPEMENT BANCAIRES intervenant sur le soutien de structures sociales - Possibilité de financement partiel ou total de matériel.
- Les entreprises assujetties à la cotisation AGEFIPH qui peuvent verser directement 10% de leur cotisation à une association œuvrant dans le champ du handicap. Ceci n'étant pas limité aux entreprises agricoles, cela laisse des possibilités.

- ...

7. LA COMPENSATION  
9. LES SOUTIENS

La gouvernance de la structure pourra faire preuve d'imagination sur les moyens utilisables pour compléter la mobilisation de fonds par l'obtention de prestations permettant de limiter les frais de la structure (fourniture gratuite de produits ou prestations par les commerces et professions libérales locaux moyennant l'affichage de leur soutien, ...).

### Structures ressources

On peut distinguer 3 niveaux de structures ressources, dont certaines ont déjà été mentionnées au paragraphe LES PARTENAIRES DU PROJET.

#### Les acteurs

Les partenaires de la structure, à savoir les agriculteurs, les CFPPA pour la partie formation, éventuellement les structures facilitatrices en fonction de leur capacité d'implication directe.

#### Les facilitateurs

Les structures et organisations possédant des ressources dans le champ du handicap ou du traitement de problèmes socioprofessionnels, disposées à mettre à disposition leurs compétences pour les besoins du projet.

Les structures et organisations susceptibles d'aider la structure dans la recherche des financements et dans l'instruction des dossiers pour les obtenir.

On y retrouve notamment la MSA, l'AGEFIPH, la DDTEFP, la MDPH, CAP EMPLOI, le Conseil Général, La Chambre d'Agriculture,...

6.5  
9.2 FT  
9.4 FT  
Le FAFSEA  
Conseils Régionaux et Conseils Généraux  
MSA Service Solidel

## Les conseils

Les structures et organisations impliquées, à quelque niveau que ce soit, dans le projet et susceptibles au cours de la vie de la structure d'aider celle-ci à résoudre un problème technique ou d'organisation ou de gestion. On identifie parmi eux « La Main Verte » mais aussi l'ensemble des structures de même type déjà en fonctionnement, on y retrouve de même la plupart des ressources déjà citées au rang précédent.

9.2 FT	Conseils Régionaux et Conseils Généraux
9.3	La MSA
9.6	Les associations parentales

## Les fonds propres

Comme pour toute entreprise, il est fondamental de doter la structure, dès le départ, de fonds propres lui permettant son développement.

Classiquement, on attachera une attention particulière au financement des investissements matériels nécessaires au démarrage de l'activité, mais aussi à ceux des budgets de fonctionnement initiaux, du besoin de fonds de roulement.

Quelle que soit la structure juridique choisie, c'est la structuration du projet qui détermine les niveaux des apports en capital et en compte courant.

Il n'est pas imaginable de lancer une activité employant des salariés avec des fonds propres réduits à 7 500 €, même si ce plancher n'est même plus imposé par la loi, du fait justement de son insuffisance.

La difficulté principale d'une entreprise naissante est le financement de la trésorerie nécessaire à l'amorçage de l'activité, dont le paiement des salaires, notamment en lien avec les aléas d'obtention des paiements, que ceux-ci proviennent de clients, de concours bancaires, ou de subventions.

On trouve des structures comme France Active et ses délégations territoriales qui abondent la constitution de fonds propres pour ce type de projet.

## Administration

Dès sa phase de gestation, la structure va être confrontée aux réalités de chaque entreprise en matière de gestion, ainsi que pour les aspects juridiques et fiscaux. Elle devra préparer soigneusement son « business plan » et ensuite le défendre auprès des différents partenaires (premiers clients potentiels, banques, institutionnels,...).

Aussi convient-il, dès à présent, de mesurer et prendre en compte ces aspects. Le porteur de projet identifiera, parmi les partenaires, des ressources capables de prendre en charge ces tâches.

Par ailleurs, dès le montage du projet, il faut prendre en compte l'importance de l'implication des administrations et des institutionnels dans la validation des choix opérés tant pour l'organisation de la structure que pour les détails administratifs liés à sa création.

A ce stade, il ne faut pas négliger l'impact des spécificités territoriales. Un simple détail administratif omis ou sous-estimé, ou mal précisé, (comme la non prise en compte d'un délai administratif de décision, ou l'emploi d'un terme qui dans la culture nationale ou territoriale exclut de facto l'accessibilité à un service ou à une classification) peut être de nature à remettre en cause profondément tout ou partie du projet.

Sur ces thèmes, la terminologie employée doit être parfaitement adaptée, car elle induit des prises de décision, notamment des administrations, qui peuvent être lourdes de conséquences.

Afin de prévenir d'éventuelles difficultés, les porteurs du projet veilleront à impliquer très en amont les appuis institutionnels afin que leur partenariat optimise le déroulement du projet.

## Les appuis périphériques aux personnes

Leur importance a déjà été mentionnée dans les paragraphes précédents.

Le travail formant est un réel cheminement pour les salariés. Les actions nécessairement mises en œuvre pour pallier les déficiences liées à la vie professionnelle, peuvent nécessiter des appuis périphériques.

Afin que le chef d'équipe n'ait à se préoccuper que des aspects professionnels, des appuis spécifiques en matière d'accompagnement socioprofessionnel doivent pouvoir être trouvés dans un réseau partenarial.

Les appuis à la vie sociale doivent également pouvoir être trouvés sur le territoire.

Nous concevons que l'entreprise se préoccupe de son activité principale qui est la réalisation de services performants. L'équilibre économique passe en partie par la disponibilité de l'encadrement sur le terrain et auprès des clients. Même s'il n'est pas imaginable de les nier, les éventuelles difficultés socioprofessionnelles doivent être prises en charge par les partenaires de la structure et ne doivent pas interférer dans la vie de la jeune entreprise.



*Dans leur vie sociale les salariés peuvent bénéficier d'un appui personnalisé qui aide à la structuration de leur parcours.*

Le chef d'équipe devra, être en mesure de disposer de moyens permettant de relayer les informations vers ces services, afin de favoriser l'harmonie des actions et la régulation des difficultés rencontrées.

L'insertion professionnelle réussie s'appuie sur les équilibres de la vie professionnelle et de la vie sociale. Si l'inclusion sociale n'est pas durable, elle devient facteur de démotivation professionnelle. L'insertion professionnelle n'a de sens que si elle induit une inclusion durable.

7.1	Définitions
7.2	Aides à l'embauche en milieu ordinaire
9.3	La MSA
9.4 FT	MSA Service Solidel
9.6.3 FT	ETAPES le dispositif d'insertion en milieu ordinaire



## FORCES/FAIBLESSES ET MENACES/OPPORTUNITÉS

Toute création d'entreprise suppose la réalisation d'une analyse interne et externe préalable des aspects économiques et stratégiques afin d'évaluer ses chances de réussite et surtout de maîtriser les risques de la création et du développement.

Cette analyse doit être conduite spécifiquement pour chaque projet suivant un modèle illustré par l'exemple ci-dessous. Le porteur de projet aura à charge d'effectuer cette analyse en s'appuyant sur les ressources et compétences des partenaires du projet. Dans certains cas, le recours à une ressource externe chargée de collecter et organiser les différents avis peut permettre de gagner du temps et d'assurer l'objectivité des résultats.

### Forces/Faiblesses

Il s'agit de réaliser l'analyse interne de la structure.

D'une façon générale, pour tout type d'entreprise, les aspects à examiner sont :

1. Les ressources financières disponibles ou aisément accessibles
2. Les compétences et moyens de production
3. L'efficacité des services commerciaux (qualitativement et quantitativement)
4. L'évaluation critique de la stratégie marketing (pertinence du mix-produit avec les objectifs de développement)
5. La part relative de l'entreprise sur son marché ( leader, niche,...)
6. L'image du produit auprès des consommateurs

Pour illustrer, l'application au milieu agricole de l'analyse de notre structure pourrait conduire au tableau suivant :

	FORCES	FAIBLESSES
1	Nombreuses possibilités d'aides financières possibles	Fonds propres initiaux faibles ou inexistant sauf si concours FRANCE ACTIVE Le montage des dossiers d'obtention des aides est une charge pour la structure productive Concours bancaires plus difficiles à obtenir à priori que pour une entreprise classique
2	Investissement formation financé L'approche par compétences permet d'élargir le champ des commandes réalisables Les salariés qualifiés ont une grande régularité de travail Nombre de travailleurs susceptibles d'intégrer la structure très important	Investissements matériels initiaux significatifs La limitation des compétences en 1ère année limite les marchés accessibles La spécificité du public salarié rend plus délicate la montée en puissance de la productivité Processus de recrutement spécifique Nécessité d'un soutien à la résolution de difficultés socioprofessionnelles voire sociales des salariés
3	Les acteurs de l'entreprise en sont clients	Les aspects économiques sont difficiles à maîtriser L'équipe commerciale est structurellement limitée
4	Le mix-produit concerne des prestations de services donc peut avoir une forte réactivité en fonction des besoins	La nature du produit ne permet pas d'avoir des clients captifs. Le fond de commerce repose sur la fidélisation du client par la qualité des prestations
5	La structure n'a pas besoin de leadership pour assurer son développement	La structure doit être rapidement reconnue comme offrant des prestations de service de qualité
6	A priori favorable pour les clients informés	A priori craintif pour les clients non-informés



## Menaces/Opportunités

De la même façon, cette partie de l'analyse s'intéresse aux évolutions de l'environnement de la structure et à la façon dont cette évolution peut aider la structure ou lui nuire.

D'une façon générale, pour tout type d'entreprise, les aspects à examiner sont :

1. Tendances d'évolution du marché
2. Traits saillants de l'environnement (économique, réglementaire, socio-culturel, ...)
3. Comportements d'achats (qui consomme, quels sont les prescripteurs, ...)
4. Motivations et critères d'achat
5. Analyse de la concurrence

Pour illustrer, l'application au milieu agricole de l'analyse de notre structure pourrait conduire au tableau suivant :

	OPPORTUNITÉS	MENACES
1	Le besoin du marché est très supérieur aux nécessités de l'entreprise, quantitativement et qualitativement	La classification des tâches par niveau de compétences n'est pas obligatoirement dans la culture du client potentiel
2	Les compétences concernent des emplois en tension On assiste à une évolution de la prise en compte du handicap dans les mentalités Existence de moyens spécifiques pour le traitement et l'accompagnement du handicap Projet structurant et novateur dans l'axe des services publics	La course à la productivité tire les prix vers le bas Les clients sont susceptibles d'être en difficultés économiques (problèmes de paiement possibles)
3	Le client satisfait peut devenir prescripteur Les médias locaux peuvent aider à la notoriété de la structure	Les clients doivent se situer dans un rayon de 20 km autour de la structure La circulation de l'information dans les réseaux agricoles nécessite des prestations de qualité systématiques
4	La qualité est l'argument principal de vente, pas le handicap	Nécessité de maîtriser les notions de coûts et de valeurs globalement pour pouvoir convaincre le client du niveau du juste prix
5	Pas réellement de concurrence directe agressive Possibilité d'établir des liens avec des structures travaillant sur des problématiques périphériques	La structure doit être rapidement

L'intérêt de ces analyses sommaires est de prendre en compte ces informations pour déterminer les actions à conduire ou les ressources à acquérir pour que la structure puisse se développer et ainsi satisfaire sa vocation sociale.

Ceci peut aussi guider dans le choix de la structure juridique à retenir.

Refaire régulièrement et plus finement cette introspection est un bon moyen pour évaluer les progrès de la structure et définir les actions correctives utiles à sa pérennité.



## PROJECTIONS BUDGETAIRES

### Généralités

Classiquement, une création d'entreprise s'appuie sur la perception d'un marché et sur la capacité de l'entreprise à capter des parts de marché. De cette vision découle la définition et l'organisation des ressources à mettre en œuvre ainsi que les modes de financement de ces ressources.

Dans notre cas, l'analyse porte d'abord sur la taille optimum de l'effectif, puis sur les travaux à collecter pour rendre viable la structure. La nature et le volume de ces travaux va dépendre de la progression des compétences acquises et des rendements d'exécution, des financements obtenus et des impératifs du calendrier.

### Projections d'activité

Comme déjà indiqué au chapitre «L'ANALYSE DU MARCHÉ», pour des raisons d'organisation et de transport, la taille optimale initiale est une équipe de 6-7 personnes encadrées par un chef d'équipe. Les spécificités du projet, dont les profils des opérateurs, permettront de décider si les contrats mis en place sont à temps plein ou à temps partiel.

La première année, l'activité se compose pour une grande part de formation, notamment lors du premier semestre d'activité.

Les agriculteurs partenaires du projet seront sollicités pour identifier le plus grand nombre possible d'heures d'activité susceptibles d'être confiées à la structure.

Il arrive fréquemment que le problème soit qu'une part significative des tâches envisagées relève d'un niveau de qualification ou de professionnalisation qui ne pourra être acquis qu'à l'issue d'une seconde étape du projet.

Il convient donc d'analyser le programme de formation, avec le partenaire formation, et de déterminer, à partir des compétences acquises au cours de la première année, les futures actions possibles. Ceci permettra d'orienter les démarches commerciales, vers les agriculteurs localisés dans un rayon de 20 km autour de l'implantation initiale.

### Les charges

#### Masse salariale

C'est le poste de charge le plus important.

Les travailleurs sont, en principe, rémunérés au SMIC au démarrage. Une progression de 5 à 10% pourra s'imaginer ultérieurement, mais généralement pas lors des 2 premières années, hors des obligations conventionnelles.

En effet, lors de cette période la progression de la productivité des opérateurs est un objectif



majeur. Les évolutions salariales pourront être envisagées dès lors que les objectifs d'équilibres économiques seront atteints durablement.

Un principe généralement admis est que « à travail égal, salaire égal ». Même si les conditions liées aux différentes formes de contrats, tenant compte notamment de l'âge des opérateurs, suggèrent des différences de rémunération, la cohésion de l'équipe ne peut pas s'imaginer dans un contexte d'inégalités.

Les charges patronales représentent environ 40%.

L'encadrant, suivant son expérience, pourra avoir un salaire voisin de 1 300 à 1 500 € net soit proche de 1 500 € à 1 800 € brut mensuel, ce qui conduit à une masse salariale annuelle voisine de 25 000 € à 30 000 € pour ce poste.

### Matériel

Nous considérerons que le matériel est acheté et amorti sur 5 ans. Les éventuels prêts ou dons seront utilisés comme éléments minorants permettant de faciliter la recherche des équilibres financiers.

Les investissements et équipements initiaux mis en place par les structures existantes représentait environ 40 000 €, soit une charge d'amortissement annuelle voisine de 8 000 €, pendant 5 ans

Il n'est pas évident que ce matériel soit à remplacer au bout de 5 ans, mais l'activité nécessitera très certainement des investissements complémentaires de volume comparable.

La structure devrait pouvoir bénéficier d'aides au démarrage ce qui réduira d'autant les concours bancaires nécessaires et les frais correspondants.

### Locaux et frais généraux

Il s'agit du loyer, des consommables, des assurances, du téléphone, etc...  
Idéalement, il faudrait que la structure puisse être hébergée dans les locaux d'une structure existante qui lui facturerait un loyer, une quote-part des abonnements et assurances déjà souscrits pour une activité principale. Suivant les schémas retenus, les charges mensuelles pourraient représenter environ 1 000 € / mois.

### Nombre d'heures produites

Ce nombre d'heures est très dépendant du rendement de la structure, à savoir :

- Le taux d'occupation des salariés lié à la performance commerciale,
- Le rendement propre des opérateurs.

Une entreprise classique considère qu'un salarié travaille 35h x 45 semaines soit 1 575 h et utilise un coefficient global (produit des 2 rendements) voisin de 75 à 80 %.  
Dans notre cas, les travailleurs ont un rendement plus faible au cours de la formation mais atteignent, par la suite, fréquemment 65-75 % du rendement d'un opérateur classique (soit un rendement global voisin de 50%), notamment grâce à la régularité de réalisation du geste, pour autant qu'on leur attribue des tâches pour lesquelles ils sont compétents.

Les périodes de formation étant financées, nous les considérons à 100%.

Par ailleurs, la productivité de l'encadrant sera de 65% la première année puis 75% ensuite, celui-ci étant très impliqué dans la formation des opérateurs et l'organisation de l'équipe, notamment au démarrage.

Cela conduit à des volumes d'heures produites par l'équipe pouvant avoisiner 7 800 h en période stabilisée, pour une équipe de 6-7 personnes plus l'encadrant technique.

## 2.4 La viabilité économique

### Produits et chiffres d'affaires prévisionnels

#### Approche budget

Le point mort de l'entreprise, équilibre économique des recettes et des dépenses, est susceptible d'être assez différent en fonction du choix de la structure, donc des aides accessibles, et de la lourdeur du handicap des salariés recrutés.

A titre d'exemple, sur la base du prix de vente de 12 à 15 €/heure, il peut représenter de 93 600 € à 117 000 €.

Les éléments du paragraphe « Les charges » montrent que suivant les options retenues, les aides au démarrage obtenues, les charges à couvrir,... l'assemblage de ces options pour rendre la structure viable est possible, avec une latitude de +/-10% autour du point mort.

*Nota : La comparaison avec les structures existantes montre que les prix de vente horaire sont en moyenne proches de 11.50 € à 13 €, mais ils peuvent atteindre 23 € à 25 € lors de la mise en œuvre de travaux mécanisés ou à forte valeur ajoutée. Ceci renforce l'idée que l'encadrant doit être capable de valoriser les prestations de la structure afin de proposer aux clients « le juste prix » et optimiser ainsi l'équilibre économique de la structure.*

#### Approche comparative

Une autre approche consiste à comparer les prix avec des éléments issus d'une structure comme celle de « La main verte ». Il s'agit de traduire le prix de revient horaire en rendement à obtenir sur des opérations parmi celles proposées par les agriculteurs clients potentiels.

Pour exemple :

- L'effeuillage de tomates est payé de 0.03 € à 0.042 €/piéd. Pour absorber les charges du coût horaire, il faut effeuiller 255 pieds à l'heure, alors que le rendement standard est de 350 à 500.
- La récolte des carottes conduit à un rendement nécessaire de 68 bottes à l'heure pour un rendement standard de 80 à 100 bottes.

Il sera très utile de poursuivre ce raisonnement sur l'ensemble des opérations accessibles et ainsi orienter l'action commerciale de la structure vers des activités où la rentabilité est le plus

facilement maîtrisable et où le projet d'action formante peut trouver tout son sens. Pour cela, la structure recherchera un mix-prestations combinant les tâches à niveaux de compétences différenciés. Le parcours formant : une valeur ajoutée de technicité acquise moteur de développement pour la personne et la structure.



**De la descente des bois à la taille d'hiver : le salarié diplômé «tailleur de vigne» bénéficie d'une évolution dans la grille des salaires et l'entreprise pourra proposer des services complémentaires.**

### Les subventions

Comme repris de façon plus détaillée dans la partie 3, le projet aura avantage à se rapprocher des organismes susceptibles de leur accorder des subventions pour tout ou partie :

- des frais liés à « l'amorçage » du projet, notamment les études de faisabilité
- des frais de constitution de la structure juridique
- des investissements initiaux
- d'action de tutorat auprès des opérateurs, mais aussi de l'encadrement
- ...

Les organismes habituellement réceptifs à ces demandes sont la MSA, le Conseil Général, AGRICA, La Caisse des Dépôts et Consignations, FRANCE ACTIVE, l'AGEFIPH,...

## LES ASPECTS JURIDIQUES



### LES FORMES DE STRUCTURE

Si on veut résumer la démarche des « entreprises apprenantes en agriculture », l'objectif est de permettre l'emploi en milieu ordinaire agricole, de façon pérenne, de travailleurs porteurs de handicap, dans le cadre d'un parcours formant.

L'objet de ce paragraphe, n'est pas de recenser tous les types d'entreprises possibles pour assurer cette démarche. Au vu des éléments recueillis, seules semblent imaginables des structures de type :

- Entreprise Adaptée
- Entreprise Ordinaire bénéficiant, pour le personnel concerné, d'ALDH

La reconnaissance en Entreprise Adaptée lié à une volonté d'employer 80% de personnes handicapées ou en Entreprise du Milieu Ordinaire susceptible de bénéficier de l'ALDH, ne dépend pas de la structure juridique de l'entreprise, que celle-ci soit en société ou en association.

La reconnaissance de l'entreprise comme Entreprise du milieu Ordinaire ou comme Entreprise Adaptée dépend d'une décision prise en commission présidée par la DDTEFP, et son service en charge de la politique du handicap, qui statue suite à un dépôt de dossier de demande d'agrément.

La possibilité et les conditions de création d'une structure mixte Entreprise Ordinaire / Entreprise Adaptée pouvant bénéficier de l'ALDH doivent être validées avec la DDTEFP et/ou la DRTEFP.

Néanmoins, comme pour tout autre projet d'entreprise, il appartient au porteur du projet d'assumer ses orientations stratégiques et de mobiliser ses ressources pour structurer l'entreprise en conformité avec ses objectifs.

La décision de l'administration doit être considérée comme une reconnaissance des orientations du projet et de sa viabilité.

A ce titre, les recommandations du paragraphe LES PARTENAIRES DU PROJET prennent tout leur sens.

3.3  
3.4  
3.5  
3.6

Structures possibles  
Formes juridique recensées  
Affiliation des entreprises à la Mutualité Sociale Agricole  
Les demandes d'agrément

Dans le cas d'une décision de classement de l'entreprise en Milieu Ordinaire, soit par choix de l'entreprise, soit par refus de l'agrément en Entreprise Adaptée, ce même service, en lien avec la MDPH, pourra accorder, après analyse de la situation et des difficultés, une ALDH.

La procédure de demande de l'ALDH est détaillée en partie 3. Il est fortement recommandé d'impliquer les décisionnaires très en amont du projet afin de raccourcir les délais d'instruction des dossiers.

7.4

Aide à la lourdeur du handicap



## COMPARAISON

Il existe de nombreuses formes juridiques d'entreprises. Nous éliminerons a priori :

- Les sociétés anonymes, généralement dédiées à des structures plus importantes et dont la lourdeur des contraintes d'organisation et de gestion ne se justifient pas ici.
- Les sociétés coopératives agricoles, dont le mode de gouvernance n'est pas adapté au projet.
- Les ETITH dont les principes ne sont pas en phase avec la vocation de l'entreprise. Elles ne garantissent pas la pérennité de l'emploi, donc ne répondent ni aux finalités, ni aux objectifs des partenaires.

3.3

Structures possibles

3.4

Formes juridique recensées

Le tableau comparatif ci-après résume les caractéristiques principales des formes utilisables pour la structure :



Le choix de l'une de ces formes sera réalisé par les partenaires porteurs du projet, en fonction de leurs aspirations et de leurs contraintes ainsi que de celles du projet.

On peut retrouver l'ensemble de ses formes juridiques dans les structures existantes. Elles sont décrites en partie 3.

	<b>SARL classique</b>	<b>SCIC</b>	<b>GE</b>	<b>Association</b>
<b>Nombre d'associés</b>	> 2	> 3 et < 49	> 2	> 2
<b>Capital minimum</b>	1 €	Librement fixé par les associés	Avec ou sans capital	Pas de capital
<b>Commissaire aux comptes</b>	Non	Non	Oui si a émis des obligations ou si + de 100 salariés	Oui si plus de 150 000 € sur fonds publics
<b>Relation Préfecture</b>	Non	Agrément par le Préfet pour 5 ans renouvelable	Non	Dépôt des statuts en Préfecture.
<b>Taxe professionnelle, TVA, Impôts sur les Sociétés ...</b>	Oui	Oui	A valider suivant l'objet	A valider suivant l'objet
<b>Participation des salariés</b>	Obligatoire si + de 50 salariés	Non	Non	Non
<b>Pouvoir des associés</b>	Proportionnel au capital détenu	1 associé = 1 voix Gouvernance par 3 collèges représentant des salariés, des employeurs et des partenaires	Déterminé par les statuts ou 1 homme = 1 voix	Déterminé par les statuts ou 1 homme = 1 voix
<b>Distribution des résultats</b>	Décidée en AG après constitution des réserves	57.5 % des excédents en réserves. Distribution du solde après déduction des aides publiques	Distribution des bénéfices	Mis en réserves
<b>Statut du Dirigeant</b>	Salarié ou Travailleur Non Salarié  Le gérant peut être bénévole.  Pas d'allocation chômage	Salarié ou Travailleur Non Salarié  Allocation chômage si salarié dirigeant	Assujetti au régime général si le dirigeant reçoit une rémunération sous lien de subordination du GIE	Pas de rémunération des dirigeants statutaires  Si directeur, salarié, allocation chômage
<b>Responsabilité des dirigeants</b>	Limitée aux apports et cautions éventuelles	Limitée aux apports	Indéfinie et solidaire des dettes du GIE envers les tiers	Responsabilité personnelle du dirigeant  Assurance responsabilité des dirigeants à mettre en place



## PRESTATION DE SERVICE OU MISE À DISPOSITION DE PERSONNEL

Le débat est largement ouvert sur ce sujet. Pour ce thème particulier, l'appui sur les expériences des structures existantes pour illustrer l'argumentation avec les institutions compétentes est fondamental. De nombreuses informations sont disponibles en annexe 3.

Le porteur de projet doit conduire une réflexion sur son territoire en fonction de ses contraintes et de ses atouts. La qualification doit être validée par la Direction Départementale du Travail et de la Formation Professionnelle qui a autorité sur le sujet.

Très sommairement, la différence entre prestation de service et mise à disposition de personnel s'évalue à travers le lien de subordination existant ou non entre le client de la structure et le salarié.

Des textes très précis réglementent ces notions fondamentales. Le projet doit nécessairement être très clair sur son champ d'action.

La différence pour le donneur d'ordre est qu'il est client dans le cas de la prestation de service ou employeur dans le cas de la mise à disposition. Ses droits et obligations sont radicalement différents.

Pour la structure le lien avec le donneur d'ordre est un engagement de moyens dans le cas de la mise à disposition, alors qu'il s'agit d'un engagement de résultat dans le cas de la prestation de service.

Vous trouverez dans la partie 3 les informations détaillées sur ces sujets, mais en substance, on peut considérer que :

- Une entreprise « classique » quelle que soit sa forme juridique ne pourra proposer que des prestations de services.
- Un Groupement d'employeurs pratique la mise à disposition de personnel.
- Une entreprise adaptée pourra suivant le contexte proposer les deux formes d'emploi.

3.2	La mise à disposition ou la prestation de services
3.3	Structures possibles
3.7.2.1 FT	Procédures de création d'un GE



## LES FORMALITÉS

Les formalités administratives consistent à déclarer l'activité et à demander l'immatriculation de la structure.

Les formalités de création ont été considérablement simplifiées avec la mise en place des Centres de Formalités des Entreprises (CFE), « guichets uniques » auprès desquels sont déposées les demandes d'immatriculation.

Le CFE va centraliser les pièces du dossier et les transmettre, après avoir effectué un contrôle formel, aux différents organismes et administrations intéressés par la création de la structure.

Dans le cas de personnes physiques ou morales exerçant à titre principal des activités agricoles, le CFE est localisé à la Chambre d'Agriculture. C'est cette activité principale agricole qui préside à l'affiliation de la structure à la MSA. Le soutien de l'institution repose quant à lui sur la concordance entre les finalités de la structure avec celles de l'action sociale de la MSA.

Dans les trois mois suivant l'immatriculation de l'entreprise, l'adhésion à une caisse de retraite de salariés est obligatoire. Les caisses ne manqueront d'ailleurs pas de se manifester rapidement. Passé le délai de trois mois, une caisse interprofessionnelle vous sera imposée. Pour toute activité agricole, l'affiliation sera de facto à la MSA.

Il faudra rédiger les statuts et les faire enregistrer soit auprès de la Préfecture pour une association, soit auprès du centre des impôts pour une société. De nombreux modèles de statuts sont disponibles en librairie ou sur internet, mais l'utilisation comme modèle, de ceux des structures existantes, est vivement encouragée. Des exemples sont joints dans la partie 3.

Il ne faut pas sous-estimer l'importance du soin apporté à la rédaction des statuts. Certains articles régissant la gouvernance, et les modes d'évolution des statuts, peuvent parfois sembler anodins lors de la création et s'avérer très contraignants ou lacunaires ultérieurement. A cette occasion, il faudra désigner les premiers dirigeants. Les principes énoncés pour organiser la gouvernance doivent être suivis dès cet instant.

Il conviendra d'établir un état des actes accomplis au nom et pour le compte de la structure en formation. En effet, tant que la structure n'est pas immatriculée, elle n'a pas de personnalité morale ou d'existence et ne peut donc prendre d'engagements. La signature par les associés des statuts vaudra alors reprise des actes par la structure et lui permettra éventuellement de récupérer la TVA sur les achats.

Dans le cas d'une création de société, il faudra publier un avis de constitution dans un journal d'annonces légales.

Le choix du lieu de domiciliation du siège de la société doit être réfléchi, car au delà des contraintes administratives qu'il induit, cette localisation est susceptible de transmettre à l'extérieur une image plus ou moins positive. Par ailleurs, divers impôts, taxes et charges sociales ont des taux différents suivant la localité.

Une fois l'entreprise immatriculée, on obtient :

- un numéro unique Siren par « entreprise » et un ou plusieurs numéros Siret par « établissement », délivrés par l'Insee
- un code d'activité APE (activité principale de l'entreprise), délivré également par l'Insee.

Chaque CFE est compétent à l'égard des entreprises dont le siège social, l'établissement principal ou un établissement secondaire est situé dans son ressort.

En cas d'utilisation d'une dénomination ou d'un nom commercial original, il est prudent de vérifier préalablement auprès de l'INPI que ce nom n'est pas déjà utilisé ou déposé en tant que marque.

De même, le nom utilisé pour désigner votre entreprise ou votre produit peut faire l'objet d'un dépôt de marque auprès de l'INPI et d'une réservation de nom de domaine dans l'éventualité de la création d'un site internet.

Il est également important de garantir la responsabilité civile professionnelle de l'entreprise, et de souscrire les assurances liées aux activités du personnel, aux matériels, aux locaux,... et ce, quelle que soit l'activité exercée.

Enfin, il ne faut pas oublier de demander l'ouverture d'un compte bancaire, d'une ligne téléphonique professionnelle et de faire connaître la structure à La Poste.

En cas de création d'une société, il aura fallu déposer les fonds constituant les apports en espèces sur un compte bloqué pendant le temps nécessaire à l'immatriculation de la société :

- soit dans une banque,
- soit à la caisse de dépôts et consignations,
- soit chez un notaire.

Ces fonds garantissent la responsabilité de la structure à l'égard des tiers. Néanmoins, ils peuvent être débloqués et utilisés dès que les formalités constitutives sont achevées.

Lorsque les associés apportent des biens autres que de l'argent au capital de la société (véhicule ou matériels par exemple), il faudra faire valoriser cette contribution par un commissaire aux apports. Attention, cette intervention peut parfois être onéreuse.

Dans certains cas, la structure aura aussi à positionner des choix quant à son assujettissement à la TVA et aux impôts associés. L'administration fiscale est très vigilante quant à la justesse de ces choix face à la nature de l'activité, notamment pour les structures associatives. Il sera prudent de l'associer très tôt à la réflexion. Une erreur sur ce thème est de nature à rompre les équilibres budgétaires prévus.

Une fois la structure créée, il pourra être procédé à l'embauche des salariés et remplir à cet effet les Déclarations Uniques d'Embauche. Elles sont disponibles en ligne sur internet et peuvent y être renseignées.

**ATTENTION** : Si la gouvernance de la structure et son activité ne démontrent pas une appartenance sans ambiguïté au monde agricole, l'adhésion de la structure à la MSA sera impossible.

Ceci priverait la structure des soutiens de la MSA au projet.

## LE TRAVAIL FORMANT

Il est basé sur :

- un phasage en 6 étapes décrites ci-après : le parcours formant
- des outils et moyens permettant l'accompagnement de l'opérateur au service de son projet personnel, donc de son inclusion.



### LE PARCOURS FORMANT

L'entreprise apprenante s'appuie sur une succession de phases de sensibilisation, d'initiation, de professionnalisation, de certification et de qualification complémentaire, et de validation. Celles-ci concernent autant les aspects de l'acquisition des compétences que ceux de la motivation des salariés. C'est ce processus itératif qui renforce le caractère durable tant du parcours que celui de la structure.

#### Les opérations de sensibilisation

Encore plus que pour toute autre forme d'entreprise, le travail sur l'image du projet est primordial, tant auprès des partenaires que des futurs salariés.

En effet, il faudra vaincre des résistances issues des projections malheureusement fort répandues telles que :

- Les métiers de l'agriculture sont réputés pénibles, faiblement rémunérés et peu porteurs d'avenir,
- L'entreprise, contrainte dans ses impératifs capitalistiques, est inadaptée pour l'emploi de travailleurs handicapés,
- Certaines institutions mal informées sur les vertus de ce type de projet peuvent cumuler les réticences des deux axes précédents.

Un gros travail de présentation doit être fait dans les phases de sensibilisation auprès des acteurs ayant en charge l'orientation des personnes ayant le potentiel d'intégrer la structure et de s'y épanouir. On appelle potentiel, soit des aptitudes voire des compétences établies, soit plus simplement une volonté d'intégrer ce projet et de s'y réaliser. Pour révéler ces potentiels, la présentation auprès de futurs salariés eux-mêmes ainsi que de leurs proches doit être exemplaire.

Les campagnes grand public initiées par les filières et les syndicats employeurs pourront être mises à profit en ce sens.

## L'Évaluation en Milieu de Travail

Il existe des mesures pour l'emploi, des formules découverte des métiers et des mesures d'Évaluation en Milieu de Travail pilotées par diverses institutions (Pôle Emploi, FAFSEA, Missions locales,...). Ces mesures existent aussi à travers les actions mises en place par la profession pour identifier ses futurs salariés.

Les partenaires sociaux de l'agriculture, dont le FAFSEA, ont signé, le 6 janvier 2009, un avenant à l'accord sur la formation professionnelle continue. Il vise à favoriser l'accès des demandeurs d'emplois aux métiers agricoles par le biais d'un stage d'acquisition des pré requis nécessaires à l'emploi dans l'agriculture.

Le principe est de valider les connaissances de base sur l'environnement de l'entreprise agricole et les travaux en agriculture pour envisager d'intégrer ces publics dans les filières. Pour être accessible, le dispositif s'adresse aux demandeurs d'emploi qui ne connaissent pas les métiers et les activités agricoles, mais aussi à ceux qui envisagent de travailler dans le secteur agricole suite à une première expérience réussie.

Le stage d'une durée de 19 à 22 jours comprend trois étapes :

- découverte de l'environnement professionnel,
- immersion en exploitation ou entreprise agricole,
- bilan du stage et définition d'un parcours d'insertion professionnelle.

L'équipe projet devra s'informer des mesures existantes sur son territoire et de leurs modalités d'accès.

Les conditions d'évaluation devront être validées pour vérifier qu'elles sont parfaitement adaptées aux types de déficiences et au projet. On s'attachera notamment à mettre à profit ces évaluations pour apprécier la motivation des postulants.

De la qualité de la réalisation de ces évaluations dépend fortement l'efficacité des phases de pré qualification suivantes.

## 6 LE TRAVAIL FORMANT

### Préqualification

Il s'agit d'une phase de formation pratiquée par immersion en agriculture. Dépendant jusque là de financements du Conseil Régional, elle est désormais financée conjointement par la Région et par l'AGEFIPH.

Cette phase dure en général 4 mois et est construite sur le principe de la double alternance, à savoir une répartition du temps entre mi-temps en centre de formation et mi-temps en entreprise :

- Le temps passé en centre est lui même composé de 50% d'apports théoriques et sécuritaires et de 50% d'acquisition de gestes professionnels à travers des démonstrations et des exercices pratiques.

- Le temps passé en entreprise est consacré à des exercices conduisant à la maîtrise du geste et à l'atteinte d'objectifs de productivité minimaux, en rapport avec la situation propre de chaque stagiaire.

Dans tous les exemples observés, nous notons que les Conseils Régionaux ont positionné leurs budgets formation dans le cadre de projets ayant pour finalité d'employer les personnes formées à l'issue de leur formation.

### 6.3.5 FO Savoir et Compétence : formation préqualifiante OAP2

Dès l'origine, la construction du dispositif de formation s'est articulé autour de 3 points :

- donner du sens au travail,
- que le travail puisse se dérouler dans les conditions satisfaisantes de sécurité pour soi et son entourage,
- un travail bien fait, de qualité, qui réponde aux exigences du professionnel qui délègue cette tâche.

Bernard WENTZ, chargé de mission au Service régional Formation et Développement (DRAF - Alsace).

### La formation initiale

A l'issue de la phase de préqualification, on peut généralement mettre en place des formules de formation conduisant à une première étape de qualification.

Les opérateurs peuvent alors se former par le biais de contrats de professionnalisation ou de qualification, sur la base de « référentiels titres ». L'objectif est alors d'obtenir ces titres reconnus par la Commission Paritaire Nationale pour l'Emploi.

Il peut y avoir deux modes de financements :

- Une action régionale conjointe AGEFIPH et Conseil Régional pour la partie pédagogique, les rémunérations des opérateurs étant prises en charge intégralement par le CNASEA. L'opérateur a alors un statut de stagiaire de la formation professionnelle.
- Une action entrepreneuriale conjuguée avec les besoins de l'entreprise. Le financement est assuré par l'entreprise (temps de travail productif), le FAFSEA (temps de formation) et l'AGEFIPH (compensations au poste de travail). L'opérateur a un statut de salarié en contrat de professionnalisation.

Dans les 2 cas, le contenu des modules de formation est basé sur l'atteinte de niveaux correspondant à des titres reconnus en milieu ordinaire. La pédagogie est adaptée aux spécificités des opérateurs.

6.3.3 FO Solidagri : programme SIL  
6.3.4 FO Formation préqualifiante OAP Bourgogne



*Les appuis pédagogiques en situation de travail : observation et initiation au maraîchage à Rodilhan.*

### La formation continue

Au sein des entreprises, les personnes ont nécessairement un statut de salarié et de ce fait peuvent suivre :

- des formations courtes dépendant du régime de droit commun,
- des formations de professionnalisation permettant l'obtention d'autres titres (en nature ou en niveau).

Ces formations sont finançables par le FAFSEA. L'obtention de ces financements se fera en fonction des priorités nationales et régionales définies par l'OPCA.

L'expérience montre que dans les structures apprenantes, les salariés peuvent bénéficier très régulièrement de formations continues.

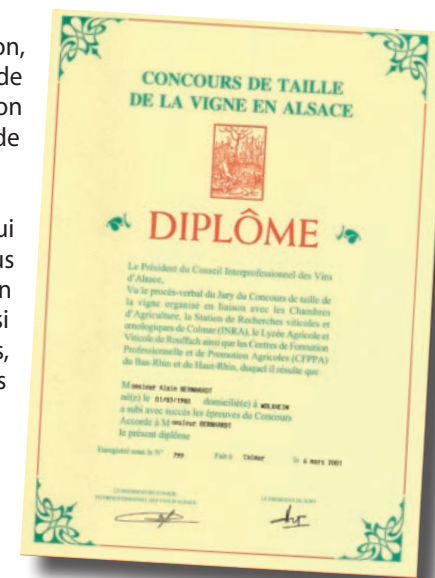
6.4 Certifications visées et formations professionnelles

### La certification, titres et diplômes accessibles

Le projet organise le parcours formant qui est un accompagnement assurant le passage de la formation à l'évaluation puis à l'obtention de certificats ou de diplômes officialisant la qualification.

En différenciant activité / tâche / opération, la formation développe et évalue l'acquisition de compétences et d'autonomie dans la réalisation de gestes pour rendre accessible la réalisation de tâches avec des temporalités adaptées.

Le projet utilise un processus de compensation qui ne se limite pas au champ du travail. Ce processus permet de gérer la capitalisation de l'acquisition des compétences des personnes et permet ainsi leur reconnaissance au travers de certificats, de diplômes, de titres de droit commun. Des illustrations sont jointes en partie 3.



6.4 Certifications visées et formations professionnelles  
5.4 Informations CERTIFIA



### LES OUTILS ET MOYENS

Les 6 phases précédentes s'appuient sur des référentiels d'activités et un accompagnement personnalisé de l'opérateur réalisé par l'encadrement de la structure au rythme de l'apprenant.

### Les référentiels d'activités

La description des activités, des tâches et des opérations permet la mise en place de référentiels d'activités.

Il existe d'ores et déjà de nombreux référentiels d'activités qui, à travers le descriptif précis des tâches et des opérations à exécuter, permettent de prendre la mesure des capacités et des compétences à mobiliser pour la réalisation du geste professionnel.

La formation permet d'accéder à ces capacités et ces compétences, depuis des aptitudes et des pré-requis, grâce à des parcours adaptés.

Le projet va favoriser l'accès à l'emploi et à l'autonomie en couvrant son besoin de main d'œuvre.

Pour ce faire, on pourra utiliser la méthode et les outils développés dans le cadre du programme CERTIFIA.

CERTIFIA constitue un outil de gestion de parcours professionnels pour accéder au titre, ou au diplôme, dans une démarche spécifique et complémentaire à la VAE. Il se présente sous la forme d'un logiciel informatique et a commencé par traiter cinq secteurs professionnels : l'agriculture, le conditionnement, le montage, la restauration, la propreté et la maintenance extérieure.

Ces secteurs ont été analysés et décrits jusqu'à leur plus fine décomposition, l'opération et le geste professionnel. CERTIFIA contribue à évaluer de manière précise des compétences et des capacités acquises dans l'emploi afin d'aboutir à leur reconnaissance au travers d'une certification, en lien avec des branches professionnelles ou des ministères.

CERTIFIA est également un outil de GPEC pour l'évolution et la mobilité professionnelle des personnes grâce à l'exploitation et au croisement des informations d'une base de données commune des capacités associées aux activités.

5.2.6 FO Savoir et compétences : une formation d'encadrant formateur  
 5.3 Le tutorat  
 5.4 Informations CERTIFIA

### Les appuis personnalisés

Une des fonctions premières de l'encadrement est de permettre à l'opérateur, acteur de son projet, de bénéficier des appuis favorisant son évolution tant professionnelle que sociale.

Son rôle d'évaluateur professionnel le conduira à adapter et mettre en œuvre la pédagogie en fonction des référentiels d'activités et du potentiel d'acquisition de l'opérateur.

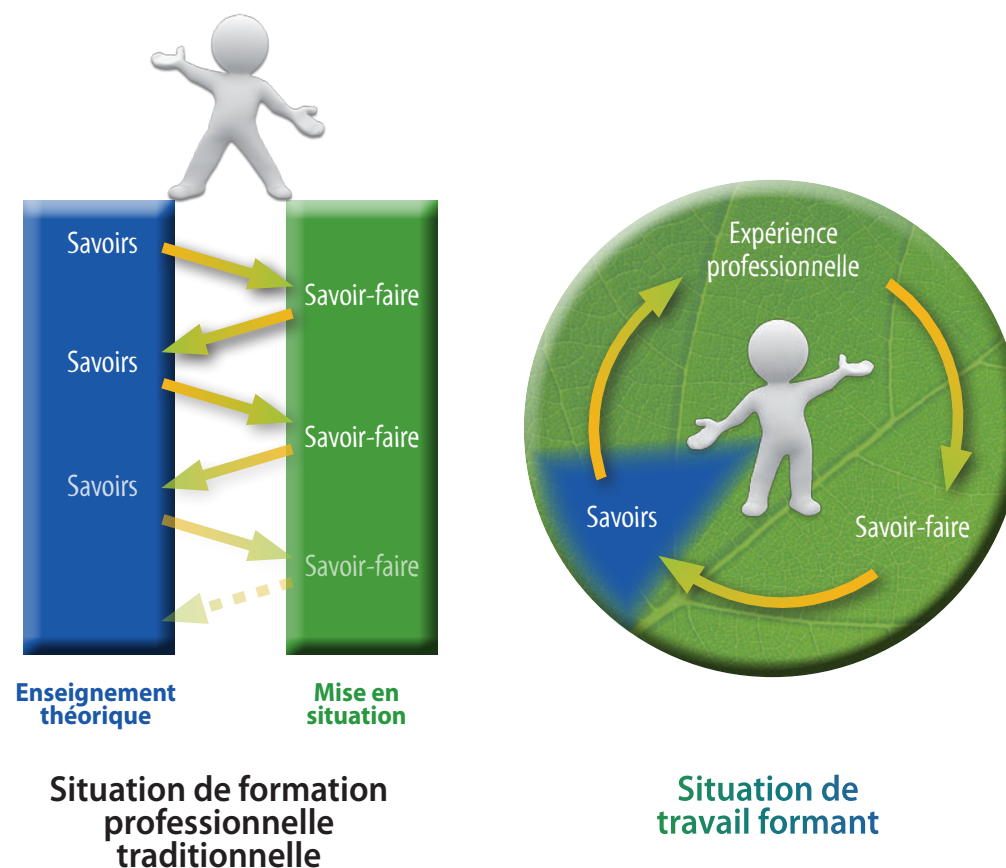
Pour les aspects socioprofessionnels, il devra assurer l'interface entre l'opérateur et les ressources du territoire.

9.2 FT Conseils Régionaux et Conseils Généraux  
 9.6.3 FT ETAPES le dispositif d'insertion en milieu ordinaire

Les problématiques mises en évidence dans le cadre du projet pourront servir d'exemple concret d'application, bases de l'évolution possible de ces ressources territoriales.

### Une temporalité adaptée

La structure permet l'adaptation de la temporalité de la formation pour acquérir les compétences au rythme de l'apprenant.



C'est l'exploitation de situations expérientielles qui est le fer de lance de l'acquisition des compétences permettant l'accès à la reconnaissance par un titre.

Les situations expérientielles permettent de mettre à jour et de développer les compétences faisant appel à des savoirs et des savoir-faire.

C'est la capitalisation de ces compétences qui conduit à la professionnalisation qu'il convient de reconnaître et de faire reconnaître par un titre, certificat ou diplôme.

Des actions sont en cours au niveau de plusieurs départements pour que cette démarche soit reconnue nationalement et permette d'obtenir un diplôme, reflet d'une qualification, avec une temporalité d'atteinte de cette qualification adaptée à la situation du salarié.



## LES SALARIÉS AU CŒUR DU PROJET

Les salariés porteurs de handicaps, ou plutôt souffrant d'une déficience, sont dans nos entreprises des salariés de droit commun.

Les projets de création d'entreprise apprenantes n'ont de sens que s'ils s'inscrivent dans une dynamique locale de mutualisation des forces du territoire permettant l'insertion durable de travailleurs handicapés en milieu ordinaire de travail.

La structure, au travers de son organisation s'inscrit dans une action de développement à long terme pariant sur la capacité d'évolution des personnes employées, leur parcours d'inclusion.

Le pari du passage du handicap aux compétences dépasse la simple finalité de proposer un travail. Il s'agit de développer l'autonomie du salarié.

Le parcours formant s'articule autour de la volonté de mobiliser les aptitudes des salariés, de les valoriser au sein d'une activité agricole.

2.1 Le public cible  
10.2.1 VIDEO FNSEA



### SPÉCIFICITÉS DE LA STRUCTURE

#### Du handicap à la compétence

La spécificité de la structure est d'apporter une réponse à deux problématiques :

- L'accessibilité aux travailleurs handicapés
- La réalisation d'un parcours d'évolution professionnelle

Concernant les parcours de formation, les métiers de l'agriculture sont de prime abord, plus accessibles aux personnes dont la déficience physique est limitée et dont les capacités rendent la mobilité possible.

On observe que la plupart des ESAT et des Entreprises Adaptées équilibrent leurs plans de charge en effectuant des travaux et prestations à l'extérieur de leur site principal. **Ceci nécessite des capacités de mobilité, pour se rendre sur le lieu d'activité et pour effectuer les tâches requises.**

On note que les métiers de l'agriculture (exploitations et activités périphériques) présentent un taux de travailleurs handicapés mentaux ou déficients intellectuels nettement supérieur à celui rencontré dans d'autres branches d'activité.

Selon les statistiques de la Caisse Centrale de Mutualité Sociale Agricole, une forte progression de personnes à déficiences intellectuelles et maladies psychiques, trouvent un emploi en agriculture et y accèdent de façon durable.

Les programmes de formation, l'analyse des tâches, ont été élaborés en vue de favoriser l'accessibilité prioritaire de ces publics.

Dans le cadre des structures existantes, les tâches recensées, paraissant accessibles en raison de leur décomposition, confèrent à l'entreprise une véritable vocation de structure d'emplois partagés et durables par niveau de compétence et ce, dans un secteur géographiquement déterminé.

Il existe sans aucun doute sur l'ensemble des territoires des prestations présentant, à priori, un intérêt pour les producteurs mais qui n'ont pas encore été analysées et traduites en programme de formation.

On peut imaginer que les producteurs se rapprochent de la DDTEFP et de son service en charge de l'emploi et de la politique sociale agricoles afin de bâtir un programme d'analyse de ces tâches, complété du détail des coûts de production correspondants, afin d'enrichir le référentiel.

### Organisation du travail

Si la durée d'exécution et l'intensité d'une tâche constituent pour un handicap donné des problèmes plus importants que la tâche elle-même, la répartition des tâches selon les handicaps suppose une organisation procédant par standardisation des procédés, que l'on ne rencontre que dans certaines entreprises importantes.

Cela met en jeu les mécanismes de coordination du travail et de structure de l'entreprise.

Dans bon nombre d'entreprises, et évidemment celles de très petite taille, l'ouvrier effectue l'ensemble des tâches.

Quand il y a plusieurs ouvriers, la coordination peut se réaliser par «ajustement mutuel» des compétences collectives en fonction des handicaps.

Cela suppose deux choses :

- une entente permanente entre les ouvriers
- une incitation de la direction, entraînant des modifications dans l'organisation interne.

Les agriculteurs, qui feront appel à ces salariés, ne souhaitant pas, en général, modifier leur organisation interne, c'est une équipe encadrée par le formateur-technicien qui interviendra pour un chantier déterminé.

La forme et le fonctionnement de la structure employeur a donc une importance capitale dans le succès du projet.

6.1.7 FT Exemple de décomposition des tâches : intervention à Avignon 2007  
6.1.8 FO Une cartographie des capacités  
7.1.1 FT Typologie des déficiences



## LES OPÉRATEURS

### Femmes-hommes : La question du genre

Le genre résulte du processus de socialisation qui assigne des rôles différents aux hommes et aux femmes, au niveau de la production et des responsabilités.

Ce sont les gens qui définissent certaines caractéristiques comme étant féminines ou masculines.

Les différences de genre peuvent donc changer dans le temps et selon les cultures. Le concept de genre permet l'analyse des rôles, des responsabilités et des besoins des femmes et des hommes de façon dynamique, selon leur champ d'activités variés et le contexte social dans lequel ils évoluent.

Concernant l'organisation de la mixité des équipes, la position des différentes structures existantes est variable.

On observe que les éventuels aménagements à mettre en place sont plus liés à l'environnement du travail, comme la mise en place de sanitaires par exemple, qu'au poste de production lui-même.

Il est clair que si des comparaisons devaient être faites sur des critères objectifs de qualité du travail ou de rendement de productivité, les résultats seraient personnalisés certes mais indépendants du genre.

Des informations utiles sur ce sujet peuvent être trouvées dans diverses associations territoriales dont les Centres Régionaux d'Information sur les Droits des Femmes.

### Nature du handicap

L'impact réel des types de handicap et de déficience des salariés de la structure sur la productivité seront directement conditionnés par :

- La nature des tâches pouvant être confiées à la structure comme évoqué ci-dessus.
- La capacité de la structure à disposer de l'ingénierie de formation, ou à s'accompagner de professionnels compétents, permettant de décomposer les apprentissages pour conduire les salariés à l'autonomie sur ces tâches.
- La capacité de la structure à assurer un encadrement efficient, seule garantie de réalisation de prestations de qualité reconnues.
- Le choix de la structure, des aides financières et autres modes de compensations escomptés pour équilibrer les budgets et favoriser l'activité.

Il y a un gros travail au niveau de la structure du projet pour mettre en œuvre les solutions existantes de compensations et en imaginer de nouvelles dans le but d'encourager l'effort du salarié lui permettant une réelle intégration dans l'équipe.

Dans le cas d'un public en reconversion, les plus grandes résistances proviennent du découragement des travailleurs handicapés eux-mêmes, lorsqu'ils ne croient pas en la volonté des employeurs de les embaucher. Par essence, le projet n'a de sens que si des emplois pérennes sont créés à l'issue des périodes de formation.

Les pathologies associées (problèmes nerveux et psychologiques) accroissent le découragement.

En revanche, les découvertes de nouvelles possibilités (cas concrets d'aménagements de poste et d'organisation, matériels adaptés...) et la reconnaissance de leur savoir-faire et de leur savoir être sont de nature à leur redonner confiance.

7.1  
7.2  
11.5

Définitions  
Aides à l'embauche en milieu ordinaire  
L'emploi des personnes handicapées-Guide pratique



## LA FONCTION ENCADREMENT TECHNIQUE

Afin d'assurer une dynamique professionnelle, l'encadrement doit répondre à l'exigence double, **de fonction pivot de la structure et de représentant de l'entreprise de prestations vers les clients**. Ces fonctions sont décrites en partie 3.

**La fonction encadrement technique peut être assurée par une ou plusieurs personnes en fonction de la taille et de l'organisation de la structure.**

Représentant sur le terrain de l'organisation, l'encadrement technique est autant :

- régulateur, commercial et négociateur
- acteur de la production et formateur
- exécutant et garant de la production
- régulateur moteur de l'équipe
- gestionnaire des activités.

Ses qualités doivent être : capacité d'interface, qualités techniques, managériales, pédagogiques et relationnelles, couvertes par une ou plusieurs personnes.

Sur la fonction d'encadrement technique, repose une grande partie de la crédibilité et de la viabilité de l'entreprise.

Le chef d'équipe pourra être celui qui négocie les cahiers des charges avec les clients, il connaîtra donc les cultures, les pratiques, les us et coutumes du territoire ciblé. Il distribue les activités et les rend accessibles et exécutables, afin de rendre les tâches vendables. Il est le garant de la qualité de l'exécution.

Pour mieux appréhender les exigences du poste et bénéficier de l'expérience des structures existantes, il est souhaitable qu'il rencontre ses homologues, afin de se familiariser avec les pratiques et fonctionnalités similaires.

5.1  
5.2

Profils de postes  
L'encadrant



*La fonction d'encadrant chef d'équipe peut l'amener à rencontrer les clients, établir les devis, organiser et suivre les chantiers jusqu'à facturation.*



## LA FONCTION ADMINISTRATIVE

L'entreprise doit pouvoir se doter d'une entité administrative, à laquelle le chef d'équipe rend des comptes.

A ses débuts, en fonctions des compétences présentes dans l'entité administrative, la structure pourra se rapprocher de structures prestataires, afin de rendre en temps et en heure et de faire traiter par un suivi régulier et professionnel, les factures, les fiches de paie, le suivi fiscal, le suivi de paiement, le traitement comptable et administratif...

A ce titre, la MSA pourra être sollicitée au travers des nouvelles « MSA Services » qui ont vocation, notamment, à développer ce type de services en direction d'associations et d'acteurs de l'économie solidaire.



Une attention particulière sera portée au juste dimensionnement de cette fonction dans la structure et notamment à son coût. Apparaissant par essence comme une charge fixe, il est prudent de vérifier que les solutions techniques mises en place sont finançables par la productivité de la structure.

Néanmoins, le sous dimensionnement reporte naturellement une charge de travail sur l'encadrant au détriment de sa fonction principale, ce qui est à éviter.

5.1.3 FO  
5.1.4 FO

Les postes administratifs  
Profil : coordinateur



## LA FONCTION APPUI SOCIAL ET SOCIOPROFESSIONNEL

Comme cela a déjà été signalé à plusieurs reprises dans les paragraphes précédents, elle est vitale. La structure doit organiser la liaison entre les salariés et les appuis disponibles.

Les diverses expériences ont permis d'identifier sur les territoires une réelle volonté de permettre aux salariés de ce type de structure de bénéficier des services d'accompagnement existants, à travers le concours des réseaux de proximité.

Citons notamment :

- La MDPH
- Les SAVS, services accompagnement à la vie sociale, qui sont financés sur appel d'offres par le Conseil Général. Il convient donc de s'en rapprocher sectoriellement.
- Les services sociaux du Conseil Général
- Le service social de la MSA
- ...

Concernant les appuis socioprofessionnels, la structure pourra se rapprocher des services d'accompagnements professionnels qui peuvent être, dans le cas d'entreprise du milieu ordinaire, rémunérés par l'AGEFIPH au titre du tutorat formatif par exemple.

9.2 FT  
9.6.3 FT  
9.6.4

Conseils Régionaux et Conseils  
ETAPES le dispositif d'insertion en milieu ordinaire  
Ex. convention accompagnement ETAPES

On n'insistera sans doute jamais assez, la structure est avant tout une entreprise. En conséquence, son organisation, sa communication, sa productivité, ... répondent aux mêmes règles générales qu'une entreprise du milieu ordinaire, puisque c'en est une. Elle a simplement quelques difficultés et atouts spécifiques liés à sa vocation.



### LES PLANS MÉDIAS

Que ce soit dans sa phase de gestation, puis de création et enfin de développement, la structure doit avoir en permanence le souci de communiquer, encore communiquer, toujours communiquer.

Cela ne nécessite pas forcément des budgets très importants, il existe de nombreux supports rédactionnels, radiophoniques, télévisuels locaux, mobilisables pour des actions ayant cette originalité.

Néanmoins, cela suppose un minimum de préparation sur le contenu des messages à transmettre. Ces messages auront la volonté de présenter le projet clairement en n'oubliant pas de citer les structures et institutionnels ayant permis sa genèse et son développement.

Assez rapidement, il conviendra de trouver un nom et une identité visuelle à travers notamment le logo, premiers éléments de contact d'une communication.

Les structures existantes ont fait appel pour le premier à des séances de « Brain storming » (remue méninges), organisées entre les partenaires du projet, et pour le second aux travaux soit de relations proches du projet, soit à des projets soumis à des écoles, ...

On peut indiquer à ce titre le recours au mécénat de compétences. Il est plus facile de demander à une petite agence de communication locale quelques heures de travail gratuites sur un logo, moyennant une mention de partenariat dans les documents diffusés, que des fonds à diverses entreprises pour financer les travaux de la dite agence.

Pour peu que vous arriviez à convaincre cette agence de l'intérêt du projet, elle pourra régulièrement vous assister dans ce pour quoi nous sommes généralement assez faibles... la communication.

On n'insistera jamais suffisamment sur la nécessité de structurer un plan de communication s'appuyant sur les ressources des différents réseaux locaux disponibles. Parmi les éléments de ce plan de communication, une inauguration officielle paraît incontournable.

8.1.2 Plaquettes des structures  
8.4 Revue de presse



### L'ORGANISATION COMMERCIALE

Autre point de faiblesse de nombreuses entreprises, l'organisation commerciale doit respecter des règles basiques que l'on peut caricaturer par :

- Le client n'est pas intéressé par ce que je sais faire, il est intéressé par ma capacité à satisfaire son besoin,
- Un devis remis au lendemain est une occasion pour le client de changer de priorité,
- La maîtrise de mes coûts de revient est le seul moyen de satisfaire les besoins conjoints de mon client et de mon entreprise... durablement.

La structure devra donc organiser la synchronisation des fonctions techniques et administratives pour satisfaire ces critères avec efficacité.

Une attention toute particulière sera portée sur les aspects « prix de marché » lors du questionnement effectué au cours de l'étude de marché initiale. Les agriculteurs interrogés sont potentiellement de futurs clients pour lesquels la phase de prospection, et de premier contact qualifié, est réalisée. Il faut absolument mettre à profit cette avance.

Le contact client est assuré par l'encadrant technique qui s'entend sur les travaux à exécuter, le niveau de qualité requis et le délai d'exécution. L'expérience montre que la capacité à donner quasiment immédiatement un prix de vente de la prestation est un facteur déterminant de décision pour le donneur d'ordre.

Cela n'est pas forcément possible dès le début de l'activité. Ce n'est pas dommageable si les premiers clients sont des partenaires bienveillants clairement identifiés dans les phases de préparation du projet.

Néanmoins, la rudesse ou l'imprécision de rapports commerciaux ne sauraient être admises très longtemps. La structure devra, sur ce point aussi, être professionnelle le plus rapidement possible.

Un des points les plus délicats à appréhender est la maîtrise des prix de revient, mais c'est réellement le problème de la quasi totalité des entreprises, quelle que soit leur taille.

2.4.8  
3.7  
5.1.2

FT La qualité des prestations  
Les Imprimés de travail  
FO Le rôle de l'encadrant





## LE SUIVI TECHNICO-ECONOMIQUE DES CHANTIERS

On ne le répètera jamais assez, c'est la capacité de réaliser des prestations de qualité qui assurera la pérennité de la structure. « Il faut d'abord faire bien, puis vite ».

L'encadrant technique doit avoir le souci de vérifier que le client est satisfait des travaux réalisés. Il doit mesurer les éventuelles insatisfactions afin de mettre en place les actions correctives adaptées.

Il doit avoir une traçabilité fine des temps passés et des écarts entre les temps prévus et les temps réalisés, seul garante de la fiabilité des futurs devis et de la rentabilisation des chantiers.

Cela suppose la mise en place d'indicateurs de performance, dès le début de l'activité. Outils de pilotage, ils permettent de positionner la structure dans son projet et sa capacité à atteindre ses objectifs.

Ce thème est souvent très mal abordé dans les entreprises classiques. Les enjeux du projet ne souffrent pas que l'on soit négligent sur ce point, la régulation de la charge par l'adaptation du niveau des effectifs étant contraire aux valeurs du projet.

Ces indicateurs permettent aussi de démontrer, si nécessaire, avec des éléments factuels donc incontestables, que la structure évolue dans une logique de concurrence équitable.

2.4 La viabilité économique  
3.7 Les Imprimés de travail



## L'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES

Largement détaillée au paragraphe FORMATION, l'évolution des compétences donne accès à des marchés nouveaux, nécessitant ensuite des compétences complémentaires accessibles grâce à une pédagogie adaptée.

Ces évolutions permanentes vont conduire la structure, sous couvert de diversification, à monter des mini-projets qui seront susceptibles de devenir des projets à part entière par la suite.

La maturité de la structure lui permettra finalement d'appréhender et de piloter ces nouveaux projets avec un professionnalisme grandissant et ainsi étendre son champ d'action.

L'identification de ces nouvelles niches d'activités et la capacité de la structure à organiser leur exploitation participe au développement de l'entreprise en accord avec sa stratégie générale de développement.

## LE BUSINESS PLAN

Un business plan (ou plan d'affaires) est un résumé de la stratégie de l'entreprise, des actions et des moyens qu'un entrepreneur compte mettre en œuvre dans un projet entrepreneurial afin de développer au cours d'une période déterminée les activités nécessaires et suffisantes pour atteindre ses objectifs.

Il formalise par écrit le « business model » de l'entreprise ou du projet d'entreprise.

Il n'est pas imaginable ici de reprendre le détail de la constitution d'un business plan. De nombreux ouvrages et autres sites internet existent sur le sujet, dont les coordonnées figurent dans la troisième partie de ce guide.

Néanmoins, il faut insister sur l'intérêt qu'auront les porteurs à réaliser ce business plan sur 3 voire 5 ans avec beaucoup de soin. En effet, cela s'avère être un puissant outil utile pour convaincre dans les phases de démarrage, mais aussi une excellente trame pour la constitution des tableaux de pilotage de la structure.

Le rapprochement avec les structures existantes permettra de même de renseigner les postes pour lesquels la connaissance des porteurs de projet est limitée.

2.4 La viabilité économique





### LES CLÉS DU SUCCÈS

Les expériences réussies confirment l'importance de tous les acteurs. Comme pour toute entreprise, ce sont les clients, les salariés, l'instance dirigeante et les éléments de l'environnement qui lui sont favorables.

Ceux-ci ont été décrits dans les chapitres précédents. Il convient d'insister sur les fondamentaux engageant la réussite du projet :

- « Un » porteur de projet, ni idéaliste, ni dilettant, capable d'assumer des responsabilités de chef d'entreprise, puisque c'est bien de cela qu'il s'agit. Comme dans une entreprise classique, ce porteur de projet peut être « multicéphale » ce qui permet, sur la durée, de pérenniser le projet. Cela implique que la gouvernance de l'entreprise peut être assurée par un acteur principal, appuyé par des partenaires impliqués.
- Une organisation permettant de recruter efficacement les salariés de la structure. L'efficacité ne se mesure pas en termes de rendement de productivité mais en termes d'adéquation avec la vocation de l'entreprise.
- Des encadrements technique, administratif et socioprofessionnel dimensionnés pour les contraintes particulières du projet, capables de prendre en compte la gestion des déficiences sous tous ses aspects.
- Une structure de formation, à savoir des programmes, des ressources humaines et matérielles et des sources de financement adaptés au projet.
- Des clients conscients que l'atteinte de leurs objectifs propres sera possible grâce au bon fonctionnement de l'entreprise et par conséquent impliqués dans la réussite de celle-ci.
- Des ressources externes à l'entreprise, non impliquées dans la gouvernance de l'entreprise, mais soucieuses de sa réussite (car celle-ci est une illustration de l'efficacité de leurs actions) et capables d'apporter le soutien nécessaire en tant que de besoin.



### LES STRUCTURES

Il apparaît clairement que les structures juridiques de type Association, SCIC ou SARL, peuvent respecter les éléments décrits ci-dessus.

Les principaux critères qui guideront le choix de l'une ou l'autre sont :

- L'engagement financier de la responsabilité des dirigeants
- La volonté de structurer une gouvernance à composition variable
- Les délais de mise en place. De ce point de vue, les délais administratifs pour la forme associative ou SARL peuvent être très courts.

Il ne faudra pas négliger la différence de perception générale susceptible d'être faite par les tiers à la structure, simplement sur les connotations liées à la forme juridique choisie. Dans l'inconscient collectif, l'efficacité et la qualité des prestations ne sont pas appréciées de la même façon suivant que l'on traite avec une association ou avec une société, même si les exemples démontrant le caractère non fondé de cette différenciation sont nombreux.



### SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ADAPEI	Association Départementale d'Aide Pour l'Enfance Inadaptée
ADPEA	Association Départementale pour l'Emploi en Agriculture
AFM	Association Française contre les Myopathies
AGEFIPH	Association de gestion des fonds à l'insertion des personnes handicapées
ALDH	Aide à la lourdeur du handicap
APE	Activité principale de l'entreprise
BPA	Brevet professionnel agricole
CAPA	Certificat d'aptitude professionnelle agricole
CCMSA	Caisse Centrale de la Mutualité Agricole
CDA	Commission départementale des autonomies de personnes handicapées
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDJA	Centre départemental des jeunes agriculteurs
CFE	Centre de Formalités des Entreprises
CFPPA	Centre de Formation Professionnelle et de Promotion Agricole
CNASEA	Centre National pour l'Aménagement des Structures des Exploitations Agricoles
CRIDF	Centre Régional d'Information sur les Droits des Femmes
DASSP	Direction de l'Action Sociale et du Service aux Personnes
DDTEFP	Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
DGCCRF	Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes
DLA	Dispositif Local d'Accompagnement
DSL	Développement Social Local
DUE	Déclaration Unique d'Embauche
EA	Entreprise adaptée
EMT	Évaluation en Milieu de Travail
ESAT	Etablissement et Service d'Aide par le Travail
ETP	Équivalent temps plein
ETTITH	Entreprise de travail temporaire d'insertion pour travailleurs handicapés
FAFSEA	Fond assurance formation des salariés des exploitations et entreprises agricoles
FDSEA	Fédération départementale des syndicats d'exploitants agricoles
GEIQ	Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
INPI	Institut National de la Propriété Industrielle
INSEE	Institut national de la statistique
MDPH	Maison départementale des personnes handicapées
MSA	Mutualité sociale agricole
OAP	Ouvrier Agricole Polyvalent
OMI	Office des migrations internationales
OPCA	Organisme Paritaire Collecteur Agréé
SARL	Société à Responsabilité Limitée
SAVS	Service d'accompagnement à la vie sociale
SCIC	Société Coopérative d'Intérêt Collectif
SDITEPSA	Service Départemental de l'Inspection du Travail, de l'Emploi et de la Politique Sociale Agricoles (rattaché à l'inspection du travail de la DDTEFP)
SESSAD	Service d'éducation spéciale et de soins à domicile
SMIC	Salaires minimum interprofessionnel de croissance
TPE	Très Petite Entreprise
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
VAE	Validation des acquis de l'expérience

# OUTIL D'AUTOÉVALUATION

Vous trouverez dans le DVD un utilitaire permettant d'évaluer l'avancement de votre projet.

Conçu comme un outil de diagnostic, il peut être administré par le porteur de projet ou par un tiers.

Cet outil d'évaluation est articulé autour de 7 thèmes :

- Le porteur de projet
- Le marché
- Les partenaires
- Les ressources
- La structure
- La création
- Le développement.

Chaque thème comporte 8 questions auxquelles il conviendra de choisir une réponse parmi les options proposées dans les listes déroulantes. Le renseignement de ces réponses génère automatiquement des commentaires, des recommandations ou des alertes basés sur l'expérience acquise au cours du développement des structures existantes. Il permet aussi d'évaluer la maturité du projet suivant les 7 axes thématiques.

Une fiche de synthèse reprend les alertes par thème ainsi qu'une représentation graphique de l'avancement du projet par thème mettant ainsi en relief ses forces et ses faiblesses. Cette synthèse permet de souligner les axes de progrès.

La fonction impression permet de fournir, en temps réel, au porteur de projet ou à l'auditeur un rapport complet sur le projet, comprenant les questions, les réponses, les commentaires et la synthèse.

Cet outil ne nécessite pas de compétence particulière ni en informatique, ni sur les thèmes de la création d'entreprise ou du handicap.





**DIAGNOSTIC MODE D'EMPLOI**



Version 01 du 31/07/2009




**PROJET AGRI 45**

Diagnostic réalisé le : 31/07/09  
Par : MCFPH



Ce diagnostic a été conçu pour être administré soit en auto-évaluation, soit lors d'un entretien entre le ou les porteurs de projet et un tiers.

**Seule les zones ayant un fond jaune doivent être renseignées.** Une intervention sur les autres zones est de nature à détériorer les fonctions automatiques de ce diagnostic.

Son objectif n'est pas de juger un projet, mais d'apprécier ses composantes par rapport à un référentiel établi à partir d'expériences réussies, réalisées par une dizaine de structures.

Pour cela, vous devez naviguer dans les onglets du dasseur et renseigner les cases jaunes à partir des choix proposés dans les listes déroulantes. (La navigation s'effectue en cliquant sur les onglets en bas du dasseur, ou sur les flèches bleues en haut à droite de la page).

Le but n'est pas de tenter d'obtenir un score mais bien de déclarer la réalité de l'avancement actuel du projet.

Dans certains cas, quelques commentaires apparaîtront, directement dans la feuille concernée mais ce n'est pas obligatoire.

Lorsque l'ensemble des questions aura été renseigné, vous pourrez vous rendre sur l'onglet "Synthèse", page qui vous schématisera le degré d'avancement suivant les 7 axes d'observation sélectionnés et reprendra les éventuels commentaires.

**On peut considérer qu'un axe situé en dessous de la ligne pointillée nécessite une attention particulière.** Vous trouverez des informations, des pistes d'actions, des outils utiles, des témoignages ... pour vous permettre de progresser dans le "GUIDE METHODOLOGIQUE" et dans le DVD, aux chapitres traitants du thème concerné.

Vous pouvez interrompre le diagnostic à tout moment pour le compléter ultérieurement, il suffit d'enregistrer vos saisies avant de quitter. (Attention, seul l'enregistrement sous le format .xsm conserve les macros fonctionnelles, les autres formats permettent cependant un usage normal mais sans les macros d'impression, de remise à zéro, et de navigation).

Si vous souhaitez imprimer le résultat de vos travaux, vous pouvez utiliser les fonctions d'impression du tableur pour imprimer les feuilles une par une, ou la macro d'impression du bouton ci-contre pour imprimer l'ensemble du diagnostic.

*Si vous souhaitez remettre le diagnostic à 0 pour analyser un autre projet, vous pouvez utiliser la macro RAZ à gauche ci-contre, mais attention cela détruira les données enregistrées.*


Ce diagnostic est un outil développé par LA MAIN VERTTE et AURA ASSISTANCE dans le cadre de la réalisation du "GUIDE METHODOLOGIQUE : L'entreprise apprenante en agriculture au service des personnes porteuses de handicap". Il a été cofinancé par : CCMSA - MSA ALSACE - AGRICA - Caisse des Dépôts et Consignations









## IDENTIFICATION DES AXES DE PROGRÈS





**SYNTHESE DIAGNOSTIC**



**PROJET AGRI 45**







Diagnostic réalisé le : 31/07/09  
Par : MCFPH  
Signature :

**Une attention particulière devra être portée aux points suivants**

<b>Le porteur du projet</b>	<b>La structure</b>
travaille l'idée du projet depuis quelques jours n'a une connaissance de milieu agricole local n'a une connaissance de handicap Aucune Aucune	
<b>Le marché</b>	<b>La création</b>
	Le comité de pilotage du projet n'a pas d'utilité La forme juridique On ne sait pas par quel angle attaquer l'analyse
<b>Les partenaires</b>	<b>Le développement</b>
Les appels socioprofessionnels ne sont pas motivés par le projet	
<b>Les ressources</b>	<b>Divers</b>
Les locaux Pas important car on est sur des chantiers ext. Les idées accessibles On n'a pas d'engagement pour une partie Les appels périphériques à la personne On s'est-ce que c'est?	

Ce diagnostic est un outil développé par LA MAIN VERTTE et AURA ASSISTANCE dans le cadre de la réalisation du "GUIDE METHODOLOGIQUE : L'entreprise apprenante en agriculture au service des personnes porteuses de handicap". Il a été cofinancé par : CCMSA - MSA ALSACE - AGRICA - Caisse des Dépôts et Consignations

Nous avons collecté et rédigé pour cette partie une série de fiches thématiques, fiches opérationnelles, témoignages, documents officiels, plaquettes et liens destinés à constituer une boîte à outils afin d'accompagner votre projet.

En fonction de l'évolution des textes et réglementations, les fiches nécessiteront une mise à jour disponible auprès du réseau : [www.entreprise-apprenante-agriculture.eu](http://www.entreprise-apprenante-agriculture.eu)

**FT : fiche thématique**

**FO : fiche opérationnelle**

### Pourquoi ce projet

- A. FT PH Le choix du durable
- B. FT Texte T. PAGE (DR Alsace du Travail ER) : «la véritable histoire...»
- C. FT Intervention F. DARTY au colloque du 23.11.07 (CCMSA Direction de l'Action sanitaire et sociale)
- D. FT Intervention R. HIRLE Président de l'ADAPEI du Bas-Rhin

### 1 > LE CADRE LEGISLATIF

- 1.1 FT Les principaux volets de la loi
- 1.2 FT La loi de 2005 Journal Officiel version 1
- 1.3 FT La loi de 2005 Journal Officiel version consolidée
- 1.4 FT Loi handicap 2005 : liens utiles vers internet
- 1.5 ANNEXE : Prisme - le calcul pour la DOETH
- 1.6 Le guide de la loi Travail.gouv.fr
- 1.7 Guide AGEFIPH de la loi de 2005
- 1.8 Formulaire CERFA DDTEFP DOETH

### 2 > L'ACTION TERRITORIALE

- 2.1 Le public cible
  - 2.1.1 FT Le public prioritaire
  - 2.1.2 FO Le public et le recrutement
  - 2.1.3 FT Le livret d'accueil
  - 2.1.4 Exemple de livret d'accueil

- 2.2 La niche d'emploi
  - 2.2.1 FT L'étude de marché en 3 phases
  - 2.2.2 FO L'étude de marché
  - 2.2.3 FO Analyse des résultats du questionnaire AVCO
  - 2.2.4 FO Exemple 1 de questionnaire
  - 2.2.5 FO Exemple 2 de questionnaire
  - 2.2.6 FO Le calendrier théorique viticole
  - 2.2.7 Exemple résumé d'analyse de niche d'emploi - PPT
  - 2.2.8 Exemple de synthèse étude de marché - PPT

### 2.3 Interactions Territoriales

- 2.3.1 FT Liens avec les CFPPA et les professionnels
- 2.3.2 FO Remarques diverses d'exploitants interrogés
- 2.3.3 FT F. DARTY CCMSA - Les effets sur le territoire

### 2.4 La viabilité économique

- 2.4.1 FO Postes et productivité
- 2.4.2 FO Analyse statistique et projection
- 2.4.3 FT Construire son business plan
- 2.4.4 FO Le plan de trésorerie
- 2.4.5 FO Les nécessaires équilibres économiques
- 2.4.6 FT Déficiences et compensation
- 2.4.7 Exemple de calendrier de la production maraîchère
- 2.4.8 FT La qualité des prestations

### 3 > LES ASPECTS JURIDIQUES

#### 3.1 Généralités

- 3.1.1 FT Structure juridique et activité
- 3.1.2 FT T. PAGE (DR Alsace du Travail ER) Interprétation du code du Travail
- 3.1.3 FT J.Y.GNYLEC SDITEPSA 67 – Le prêt de main d'œuvre
- 3.1.4 FT L'évolution du prêt de main d'œuvre

#### 3.2 La mise à disposition ou la prestation de services

- 3.2.1 FT Jean-Yves GNYLEC SDITEPSA : Intervention colloque du 23.11.07
- 3.2.2 FO La MAD : liens utiles
- 3.2.3 FT Prise en compte des salariés MAD
- 3.2.4 La MAD Note juridique - Maître BLOCH avocat
- 3.2.5 Modèle de convention de MAD
- 3.2.6 Exemple de convention de MAD



3.2.7 FO	Contrat type prestation de services
3.2.8	Le prêt de main d'œuvre à but non lucratif entre associations - note juridique Cabinet Delsol
<b>3.3</b>	<b>Structures possibles</b>
3.3.1 FT	Les modes de fonctionnement possibles
3.3.2 FT	Les types de structures apprenantes
3.3.3 FO	Tableau synoptique des structures juridiques
<b>3.4</b>	<b>Formes juridique recensées</b>
3.4.1 FT	T. PAGE : intervention lors du colloque le 22.11.07
3.4.2 FO	T.PAGE : Avantages et inconvénients selon les types de structures
3.4.3 FO	Tableau récapitulatif des structures
<b>3.5</b>	<b>Affiliation des entreprises à la Mutualité Sociale Agricole</b>
3.5.1 FT	Conditions d'affiliation à la MSA
<b>3.6</b>	<b>Les demandes d'agrément</b>
3.6.1 FO	EA les aides
3.6.2	Circulaire DGEFP no2006-08 du 7 mars 2006.pdf
3.6.3 FT	L'El une solution pour un début de parcours
3.6.4 FT	Tableau synoptique des demandes d'agrément
3.6.5 FO	Orientation des publics
3.6.6 FO	La fiche navette DDTEFP/SAETH
3.6.7 FO	DDTEFP exemple courrier de demande de RLH
3.6.8 FO	Modèle de demande «Utilité générale»
3.6.9 FO	Exemple de courrier de demande d'Agrément entreprise solidaire
3.6.10	Imprimé de demande d'agrément «entreprise solidaire» France Active
<b>3.7</b>	<b>Les Imprimés de travail</b>
<b>3.7.1</b>	<b>Cas de la prestation de service :</b>
3.7.1.1 FT	La définition du cahier des charges des prestations
3.7.1.2 FO	Le devis
3.7.1.3 FO	Le bon de livraison
3.7.1.4 FO	Le planning des travaux
3.7.1.5 FO	La facture
3.7.1.6 FO	L'attestation fiscale

<b>3.7.2</b>	<b>Cas du groupement d'employeur :</b>
3.7.2.1	Exemple de GE : Tildé
3.7.2.2 FT	Les procédures création GE
3.7.2.3	Tildé Bulletin d'adhésion
3.7.2.4 FO	Le planning en GE

## 4 > CONDUITE DU PROJET

<b>4.1</b>	<b>Le co-pilotage</b>
4.1.1 FT	Intérêt et rôle d'un co-pilotage
4.1.2 FT	Phase de lancement contact et pilotage
<b>4.2</b>	<b>La gouvernance</b>
4.2.1 FT	Les principes de la gouvernance
4.2.2 FT	La structuration de la gouvernance
<b>4.3</b>	<b>Exemples de statuts</b>
4.3.1	Fiche création statuts association alsace.pdf
4.3.2	Statuts Cap vers
4.3.3	Statuts Relais AVS
4.3.4	Trame statuts d'une SCIC
4.3.5	Statuts Solid'agri

## 5 > RÔLES ET FONCTIONS

<b>5.1</b>	<b>Profils de postes</b>
5.1.1 FT	Les types de postes
5.1.2 FO	Le rôle de l'encadrant
5.1.3 FO	Les postes administratifs
5.1.4 FO	Profil : coordinateur
5.1.5 FO	Profil : responsable technique
5.1.6 FO	Profil : chef d'équipe
<b>5.2</b>	<b>L'encadrant</b>
5.2.1 FT	Définir le poste d'encadrant formateur
5.2.2 FT	Missions et fonctions de l'encadrant formateur
5.2.3 FO	Témoignage N. Steiner chef d'équipe Main Verte
5.2.4 FO	Cap Vers : programme d'appui personnalisé
5.2.5	Régie + Accompagnement du formateur Libero
5.2.6 FO	Savoir et compétences: une formation d'encadrant formateur

<b>5.3</b>	<b>Le tutorat</b>
5.3.1 FT	Le tutorat
5.3.2 FO	FAFSEA Imprimé «le tutorat des équipes agricoles»
5.3.3 FT	Certifia : Un nouveau métier
5.3.4 FO	La mission d'évaluation du tuteur-formateur
5.3.5 FT	CFPPA : tuteur CAPA paysager
5.3.6 FT	CFPPA : Fiche d'activités du tuteur
5.3.7 FO	Chambre agriculture 68 Exemple de programme de formation tuteur

<b>5.4</b>	<b>Informations CERTIFIA</b>
5.4.1 FT	Certifia décomposition des tâches
5.4.2 FT	Certifia : la formation spécifique expérimentale
5.4.3	ANNEXES :
5.4.3.1 FO	CERTIFIA l'outil
5.4.3.2 FO	La définition des capacités
5.4.3.3 FO	Méthode référentiels activités
5.4.3.4	Certifia présentation en Préfecture
5.4.3.5	Certifia.eu : revue de presse décembre 2008
5.4.3.6	Bilan Certifia : article de presse

<b>5.5</b>	<b>Les contrats spécifiques d'insertion</b>
5.5.1	CDDI
5.5.2	Le CDDI info URSIEA
5.5.3	Instruction 2009
5.5.4	Exemple de CDDI

## 6 > LE TRAVAIL FORMANT

<b>6.1</b>	<b>Introduction travail formant</b>
6.1.1 FT	Le concept du travail formant
6.1.2 FO	Le processus de formation et d'évaluation
6.1.3 FT	Le parcours du salarié et la validation
6.1.4 FO	L'accueil du salarié
6.1.5 FT	La Préparation des parcours
6.1.6 FO	L'évaluation formative
6.1.7 FT	Exemple de décomposition des tâches : intervention à Avignon 2007
6.1.8 FO	Une cartographie des capacités
6.1.9 FO	Exemple de grille d'évaluation personnalisée

<b>6.2</b>	<b>Programmes et référentiels</b>
6.2.1 FT	Le recrutement des salariés
6.2.2 FO	Niveau 1 OAP1
6.2.3 FO	Niveau 2 OAP2
6.2.4 FO	Niveau 3 RPP Viticole
6.2.5 FO	Niveau 4 la certification par UC : le CAPA adapté
6.2.6 FO	Niveau 5 la validation par Certifia
6.2.7 FT	Extraits du référentiel OAP1
6.2.8 FT	Extraits du référentiel OAP2
6.2.9	RPP janv. 09 CPNE

<b>6.3</b>	<b>Formations adaptées</b>
6.3.1 FT	La Formation adaptée
6.3.2 FO	Cap vers : exemples de programmes pour les OAP 2005-2006
6.3.3 FO	Solidagri : programme SIL
6.3.4 FO	Formation préqualifiante OAP Bourgogne
6.3.5 FO	Savoir et Compétence : formation préqualifiante OAP2
6.3.6 FO	CFPPA du Gard : Plaque formation OAP
6.3.7 FT	Formations adaptées - Liens internet utiles

<b>6.4</b>	<b>Certifications visées et formations professionnelles</b>
6.4.1 FT	La reconnaissance / l'attestation de compétences
6.4.2 FT	DGER Loi formation et enseignement agricole
6.4.3 FO	Relie à valider
6.4.4	Le contrat de professionnalisation
6.4.4.1 FT	L'apprentissage en agriculture
6.4.4.2 FT	FAFSEA fiche info le contrat de professionnalisation
6.4.4.3 FT	Les UC CAPA travaux paysagers
6.4.4.4 FT	Les UC du CAPA production horticole

<b>6.4.5</b>	<b>Les certifications</b>
6.4.5.1 FT	Certification et reconnaissance
6.4.5.2 FT	Certifications de droit commun
6.4.5.3 FT	La reconnaissance professionnelle par le CQP
6.4.5.4 FT	Décomposition des activités et tâches
6.4.5.5	Liste des CQP agricoles CPNE.pdf
6.4.5.6 FO	Schémas décomposition des certifications
6.4.5.7 FO	Courrier Ministère de l'Agriculture / La Main Verte
6.4.5.8 FO	Attestation de compétences viticulture DèmeTHER
6.4.5.9 FO	Courrier CPNE / La Main verte

6.4.5.10	Rapport d'opportunité Ouvrier viticole CPNE
6.4.5.11	CQP ouvrier viticole plaquette.pdf
6.4.5.12 FT	Liens internet utiles
6.4.5.13 FO	Le CAPA par UC textes et liens à voir, à faire
6.4.5.14 FT	Décomposition des activités et tâches

## 6.5 Le FAFSEA

6.5.1 FT	Les interventions possibles du FAFSEA
6.5.2 FO	Le plan de formation
6.5.3 FO	Le DIF
6.5.4	FAFSEA dispositifs tableau agriculture

## 7 > LA COMPENSATION

### 7.1 Définitions

7.1.1 FT	Typologie des déficiences
7.1.2 FO	MSA définitions de concepts
7.1.3	AGEFIPH : Guide de l'emploi des personnes handicapées
7.1.4	AGEFIPH : Guide de la compensation du handicap

### 7.2 Aides à l'embauche en milieu ordinaire

7.2.1	AGEFIPH : Guide des aides aux entreprises pour l'emploi de TH page 1
7.2.2	AGEFIPH : Guide des aides aux entreprises pour l'emploi de TH page 2
7.2.3	ANPE/Pôle Emploi : les aides à l'insertion pour les TH
7.2.4	Emploi d'un TH aides et dispositifs

### 7.3 Aide au poste EA

7.3.1	Courrier habilitation ASP (CNASEA)
7.3.2	Bordereau extranet de demande de versement aide EA

### 7.4 Aide à la lourdeur du handicap

7.4.1 FT	SAETH 67 : la RLH
7.4.2 FT	RLH - mode d'emploi
7.4.3	Les documents à produire
7.4.3.1 FO 1	Fiche info RLH entreprises ordinaires DDTEFP 67
7.4.3.2 FO 2	SAETH DDTEFP 67: Communiqué création du service SAETH
7.4.3.3 FO 3	DGEFP : Dossier RLH type
7.4.3.4 FO 4	DDTEFP 67: notice explicative RLH
7.4.3.5 FO 5	L'avis circonstancié à la RLH
7.4.3.6 FO 6	La fiche d'aptitude complémentaire RLH

7.4.3.7 FO 7	Evaluation des compétences pour RLH
7.4.3.8 FO 8	La Main Verte : exemple d'estimation du surcoût
7.4.3.9 FO 9	La décision AR de la DDTEFP

## 8 > STRUCTURES CRÉÉES EN FRANCE ET EN ALLEMAGNE

### 8.1 Présentation

8.1.1	Fiche technique du projet
8.1.1.1	La Main Verte (Molsheim-Bas-Rhin) : fiche d'identité
8.1.1.2	Solid'agri (Vaucluse) : fiche d'identité
8.1.1.3	TILDE (Morlaix- Bretagne) : fiche d'identité
8.1.1.4	CAP VERS (Rouffach-Haut-Rhin) : fiche d'identité
8.1.1.5	Le Relais de le Ferme du Château (Dachstein – Bas-Rhin) : fiche d'identité
8.1.1.6	Le Relais A Votre Service : fiche d'identité
8.1.1.7	Le Relais Stierkopf environnement : fiche d'identité
8.1.1.8	Or Vers : fiche d'identité
8.1.1.9 FT	Grüne Hand
8.1.1.10 FT	Grüne Hand sudbaden
8.1.1.11 FT	Solibio
8.1.1.12	Agri 30 : fiche d'identité
8.1.2	Plaquettes des structures
8.1.2.1	Main Verte
8.1.2.2	Or Vers
8.1.2.3	Clients
8.1.2.4	Tildé
8.1.2.5	Agri 30

### 8.2 Activités

8.2.1 FT	Les activités
----------	---------------

### 8.3 Développement

8.3.1 FO	Exemple de mutualisation La Main Verte
8.3.2	Organigramme Main Verte
8.3.3	Organigramme Relais AVS
8.3.4	Organigramme Relais Stierkopf

### 8.4 Revue de presse

8.4.1	Cap Vers
8.4.2	CFPPA Nîmes
8.4.3	Solidagri
8.4.4	La Main Verte

- 8.4.5 Or Vers
- 8.4.6 Tildé

## 9 > LES SOUTIENS

- 9.1 FO financer et développer son projet
- 9.2 FT Conseils Régionaux et Conseils Généraux à faire
- 9.3 La MSA
- 9.4 FT MSA Service Solidel
- 9.5 FT Agrica
  
- 9.6 Les associations parentales
  - 9.6.1 FT R. HIRLE Colloque Entreprises apprenantes
  - 9.6.2 FT Les associations parentales
  - 9.6.3 FT ETAPES le dispositif d'insertion en milieu ordinaire
  - 9.6.4 Ex. convention accompagnement ETAPES
  
- 9.7 Les fondations
  - 9.7.1 FT Les fondations
  
- 9.8 La caisse des dépôts et consignations

## 10 > TÉMOIGNAGES ET RÉFLEXIONS

- 10.1 Témoignages
  - 10.1.1 Article DNA E. Bécu
  - 10.1.2 J. HAJJAM extrait de Certifa «l'encadrant formateur»
  - 10.1.3 M. le Député A. HERTH
  - 10.1.4 Témoignage J. THEPOT Certifa
  
- 10.2 Vidéos
  - 10.2.1 FNSEA
  - 10.2.2 Agefiph
  - 10.2.3 Chaîne parlementaire

## 11 > LIENS UTILES

- 11.1 Sites internet utiles
- 11.2 Guide Accords TH
- 11.3 Guide Accessibilité DIPH
- 11.4 Guide Pratique Emploi
- 11.5 L'emploi des personnes handicapées-Guide pratique
- 11.6 La négociation collective pour l'insertion des personnes handicapées
- 11.7 OMS Déclaration
- 11.8 ONU Enable - Droits et dignité des personnes handicapées

**Rédaction :**

*Michel Courtay  
Pierre Hoerter*

**Mise en page :**

*Damien Schitter*

*Crédits iconographiques © : Cap Vers, Fotolia, La Main Verte, Or vers, Tilde, Rodilhan.*

**I.D. L'édition**

*9, rue des Artisans - 67210 Bernardswiller  
id.edition@wanadoo.fr*

*ISBN :*

*Impression : 1<sup>er</sup> trimestre 2010*