

ENTREPRISE D'INSERTION : *LE GUIDE DU CRÉATEUR*



la fédération
des entreprises
d'insertion



CHER CRÉATEUR, CHÈRE CRÉATRICE,

J'ai été, il y a quelques années, à votre place : le grand moment où on choisit de se lancer dans l'entrepreneuriat inclusif. Cette période est remplie d'enthousiasme, d'envies, de défis. Elle s'accompagne aussi de doutes, de choix, de remises en question, de démarches et je me souviens qu'à cette époque toute aide était la bienvenue.

C'est dans cette volonté d'entraide et d'accompagnement que ce guide de la création a été développé. Destiné aux porteurs de projets inclusifs, il a été élaboré par la fédération des entreprises d'insertion pour être le plus didactique et au « proche de la réalité ». Il retrace ainsi toutes les étapes de l'élaboration d'un projet inclusif : de la bonne idée au conventionnement par l'État, lorsqu'on devient « officiellement » entreprise d'insertion.

Ce long chemin, qui vous offrira de belles aventures et beaucoup de satisfactions, n'est pour autant pas de tout repos ! Un conseil : n'y allez pas seul. L'aventure inclusive est avant tout collective car elle est surtout pensée avec et pour les autres. Dans ce cadre, je ne peux que vous recommander chaudement de vous rapprocher des délégués régionaux de la fédération. Implantés au cœur des territoires, ils sauront vous accompagner tout au long de votre projet pour vous aider sur des points techniques, vous mettre en relation avec les interlocuteurs clés du territoire et aussi être un point d'appui dans tous vos moments de doute, d'exaspération ou d'emballement. Ils vous permettront également de rencontrer des entrepreneurs qui partagent les mêmes convictions, ce qui est un élément essentiel de réussite et de réconfort !

Avant de vous laisser parcourir – et reparcourir – ce guide de long en large, je tiens à vous souhaiter la bienvenue dans notre secteur. L'accompagnement des plus fragiles vers l'emploi durable est au cœur de notre philosophie, c'est un beau projet et je suis ravi de pouvoir vous compter à nos côtés dans cette – très – belle aventure.

En espérant vous retrouver bientôt au cœur de la fédération, je vous adresse tous mes vœux de soutien et de succès !

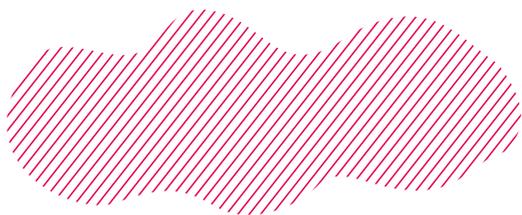
Luc de Gardelle,
Président



PARTIE 1

DE L'IDÉE AU PROJET

- P. 12 - Analyser l'environnement de votre projet
- P. 14 - Déterminer votre champ d'activité, l'offre de votre future entreprise
- P. 15 - Construire votre mission d'inclusion
- P. 15 - Choisir le cadre de votre projet
- P. 17 - Évaluer votre motivation à créer et vos aptitudes



PARTIE 3

DU CONVENTIONNEMENT DE VOTRE ENTREPRISE À VOS PREMIERS PAS D'ENTREPRENEUR SOCIAL

- P. 46 - Le conventionnement de votre entreprise
- P. 50 - Vos premiers pas en tant qu'employeur





PARTIE 2

FORMALISER SON PROJET

P. 22 - Rédiger le projet d'insertion

P. 28 - Formaliser le projet économique

P. 35 - Financer le projet

P. 39 - Choisir le statut juridique de l'entreprise

Remerciements

Ce guide est le fruit d'un travail collectif ayant impliqué l'ensemble des parties prenantes de la fédération : adhérents, fédérations régionales, siège de la fédération et partenaires.

Les fédérations régionales des entreprises d'insertion d'Ile-de-France et des Hauts-de France ont été chefs de file, avec le siège de la fédération, de cet outil d'accompagnement commun aux porteurs de projet et fédérations régionales.

Un grand merci à Audrey BONNEVILLE, déléguée régionale de la fédération des Hauts-de-France, et Bruno GARCIA, délégué régional de la fédération d'Ile-de-France ainsi qu'à son équipe, pour avoir couché sur le papier les grandes étapes de la création d'une Ei, ETTi et EiTl, en l'illustrant de repères, outils et témoignages pour accompagner pas à pas les porteurs de projet.

Nous remercions également les autres contributeurs de ce guide ayant participé à la rédaction et relecture de ce guide : Christophe BONALDI, délégué régional de la fédération d'Auvergne-Rhône-Alpes et, au siège de la fédération : Mathilde AUSORT, chargée de mission plaidoyer et réseau, Jean-Philippe BUGNICOURT, juriste, Cendrine DUQUENNE, chargée de mission Communication et Agnès RIGAUDIERE-REAL, chargée de développement ETTi et EiTl.

La fédération remercie également chaleureusement les entreprises adhérentes à son réseau ayant apporté leurs témoignages dans ce guide ainsi que Nicolas du SOUICH pour ses conseils avisés, à la tête d'Utopreneurs, structure qui accompagne les entreprises inclusives au changement d'échelle.

Ce guide a été financé grâce au fonds mutualisé des cotisations des adhérents de la fédération et le soutien du Crédit Coopératif, partenaire de longue date de la fédération, que nous remercions également.

Une entreprise d'insertion, quèsaco ?

Au-delà de sa vocation économique, inhérente à toute entreprise, l'entreprise d'insertion met l'inclusion des plus vulnérables au cœur de sa stratégie d'entreprise. Sa finalité est d'accompagner des personnes rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières pour qu'elles [re]trouvent un emploi durable, à l'issue d'un parcours d'insertion de deux ans maximum. Le projet économique de l'entreprise d'insertion sert de support à sa mission d'insertion. Elle propose un véritable contrat de travail, support d'une démarche de requalification sociale et professionnelle.



L'insertion par l'activité économique a pour objet de permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion professionnelle. Elle met en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement.

L'insertion par l'activité économique, notamment par la création d'activités économiques, contribue également au développement des territoires. »

Article L5132-1
du Code du travail

Aujourd'hui, l'entreprise d'insertion utilise trois supports :

- la production et la vente de biens et de services,
- la mise à disposition d'intérimaires,
- l'encadrement et l'accompagnement de travailleurs indépendants.

Dans **l'entreprise d'insertion (Ei)**, les personnes intègrent immédiatement les équipes de production, en tant que salariés en parcours d'insertion.

Dans **l'entreprise de travail temporaire d'insertion (ETTi)**, comme dans l'intérim classique, elles sont mises à disposition d'entreprises clientes.

L'entreprise d'insertion par le travail indépendant (EiTI) permet quant-à-elle d'exercer une activité professionnelle en tant que travailleur indépendant.

Ces entreprises d'insertion (Ei, ETTi et EiTI) font partie des structures d'insertion par l'activité économique (IAE) et peuvent être également nommées entreprises sociales inclusives.

Elles sont conventionnées par l'État pour leur mission d'inclusion dont découle une aide au poste par équivalent temps plein (ETP) d'insertion pour des personnes éligibles à un parcours d'insertion.

POUR EN SAVOIR PLUS



cf. **Arrêté du 1^{er} septembre 2021** fixant la liste des critères d'éligibilité des personnes à un parcours d'insertion par l'activité économique et des prescripteurs mentionnés à l'article L. 5132-3 du code du travail.

Entreprise d'Insertion (Ei)

Fonctionnement

L'Ei embauche ses salariés en parcours via des contrats à durée déterminée d'insertion dit CDDi. Le CDDi est un CDD de droit commun dont le motif de recours est l'insertion.

Ce contrat bénéficie des aménagements suivants :

- Il peut être renouvelé sans limitation dans la limite des 24 mois de parcours maximum. Le premier contrat doit toutefois être signé pour une durée d'au moins 4 mois.
- Pas de versement de la prime de précarité en fin de CDD (10%).
- La durée minimale de travail est fixée à 20 heures par semaine (contre 24 heures pour un CDD classique).

Aides

- Aide au poste annuelle composée :
 - d'un montant socle par poste de travail en équivalent temps plein (1 505 heures travaillées)
 - d'un montant modulable = de 0 à 10% du montant socle par poste en fonction de 3 critères :
 - > public recruté (35% de pondération)
 - > effort d'accompagnement (40% de pondération)
 - > résultats emploi (25% de pondération)

Les aides au poste sont versées mensuellement et indexées sur le SMIC depuis le 1^{er} janvier 2015.

- L'entreprise d'insertion peut par ailleurs bénéficier des aides de droit commun (par exemple la réduction générale des cotisations patronales sur les bas salaires).

POUR EN SAVOIR PLUS



Rendez-vous sur la page dédiée aux entreprises d'insertion de la DGEFP

Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion (ETTi)

Fonctionnement

Une ETTi fonctionne comme une entreprise de travail temporaire (ETT) classique et applique la réglementation du travail temporaire (contrat de mission, salaire équivalent à celui de la personne remplacée, indemnité de fin de mission...)

En ETTi, la durée maximale du contrat de mission signé avec l'intérimaire peut être portée à 24 mois maximum au lieu des 18 mois normalement autorisés.

Les ETTi peuvent déroger à la réglementation sur le travail à temps partiel imposant une durée minimale obligatoire de 24 heures de travail lorsque le parcours d'insertion du salarié le justifie.

L'ETTi répond à une exigence de triple exclusivité :

- exclusivité de public : elle ne peut mettre à disposition des entreprises utilisatrices que des personnes éligibles à l'insertion par l'activité économique,
- exclusivité de moyens : l'ensemble des moyens est entièrement dédié à la mission d'insertion de l'ETTi,
- exclusivité d'activité : comme toute ETT son unique activité est le travail temporaire.

Aides

• Aide au poste annuelle composée :

- d'un montant socle par poste de travail en équivalent temps plein (1 607 heures effectives de mise à disposition rémunérée)

- d'un montant modulable = de 0 à 10% du montant socle par poste en fonction de 3 critères :

- > public recruté (35% de pondération)
- > effort d'accompagnement (40% de pondération)
- > résultats emploi (25% de pondération)

Les aides au poste sont versées mensuellement et indexées sur le SMIC depuis le 1^{er} janvier 2015.



POUR EN SAVOIR PLUS

Rendez-vous sur la page dédiée aux entreprises de travail temporaire d'insertion de la DGEFP

Entreprise d'Insertion par le Travail Indépendant (EiTI)

Fonctionnement

L'EiTI accueille et accompagne des travailleurs indépendants rencontrant des difficultés sociales et professionnelles dans la création et le développement de leur activité.

Elle promeut le travail indépendant comme une solution d'emploi sécurisée et un vecteur d'inclusion durable car accompagnée. L'objectif clairement affirmé est d'accompagner les travailleurs indépendants vers une véritable autonomie professionnelle et de soutenir le développement de leur activité.

La valeur ajoutée de l'EiTI, à la croisée des acteurs de l'accompagnement aux créateurs d'entreprise et de l'insertion par l'activité économique, est d'offrir un panel de prestations, individualisées et collectives, sur une période longue (jusqu'à vingt-quatre mois) et dédiée au développement du chiffre d'affaires et/ou du carnet de commandes, dans une perspective d'autonomisation.

Aides

L'EiTI reçoit une aide au poste pour chaque travailleur indépendant qu'elle accompagne. Cette aide est limitée à deux ans.

L'aide est calculée au prorata du volume d'heures travaillées du travailleur indépendant.

L'aide est versée pour chaque équivalent temps plein (1505 heures travaillées).



POUR EN SAVOIR PLUS

Rendez-vous sur la page dédiée aux entreprises d'insertion par le travail indépendant de la DGEFP



Toute personne a droit au travail, au libre choix de son travail, à des conditions équitables et satisfaisantes de travail. »

Article 23 de la Déclaration universelle des droits de l'Homme de 1948



Téléchargez la charte des entreprises d'insertion sur www.lesentreprisesdinsertion.org

L'entreprise d'insertion : un outil au service des plus éloignés de l'emploi

Les entreprises d'insertion conjuguent, depuis plus de quarante ans, efficacité économique et finalité sociale, afin de favoriser l'insertion professionnelle des plus vulnérables. Par leur action, elles permettent, chaque année, le retour à l'emploi de milliers de personnes en difficulté : demandeurs d'emploi de longue durée, allocataires de minima sociaux, jeunes sans qualification, seniors, etc.

Les entreprises d'insertion adhérentes à la fédération s'engagent autour de valeurs communes - l'équité, l'engagement, l'exigence, la solidarité, l'audace - qui fondent leur action, et signent la *Charte des entreprises d'insertion* qui décline également les fondamentaux de leur modèle.

L'entreprise d'insertion : ancrée dans le champ de l'économie sociale et solidaire

Au-delà de l'IAE, les entreprises d'insertion par leur finalité, leur positionnement et les valeurs qu'elles portent, s'inscrivent pleinement dans l'économie sociale et solidaire (ESS). L'ESS prône un mode d'entreprendre mettant au premier plan des finalités autres qu'économiques. Les entreprises de l'ESS développent ainsi des activités utiles aux personnes, aux territoires sur lesquels elles s'implantent, à la planète et respectueuses de l'environnement. Dégager du bénéfice est possible, et souhaitable, mais ce bénéfice doit largement être réinvesti dans le projet et le profit, la rémunération du capital, reste marginal.

L'entreprise d'insertion : un laboratoire d'innovation permanente

L'entreprise d'insertion est indiscutablement un terrain d'expérimentation et d'innovation permanentes. Sa naissance est le fruit de l'engagement de travailleurs sociaux, d'éducateurs, qui ont commencé par inventer cette nouvelle manière d'accompagner les plus vulnérables. Depuis lors, le caractère innovant des entreprises d'insertion ne s'est pas démenti. Elles ont été parmi les premières à investir le champ de l'économie circulaire. Elles sont également à l'origine de nouvelles formes d'entreprises, les *joint-ventures* sociales, alliance entre une entreprise d'insertion et une entreprise classique afin d'accompagner des personnes rencontrant des difficultés sociales et professionnelles sur de nouveaux métiers (logistique de chantier, *facilities management*...). Enfin, la création du modèle EiTI prouve que les professionnels de l'insertion continuent à innover afin d'accompagner tous les publics en difficulté, y compris ceux auxquels le salariat ne conviendrait pas.





ENTREPRISES D'INSERTION ET INNOVATIONS

Que ce soit pour investir de nouveaux champs d'activités ou proposer à leurs salariés en parcours d'insertion des sorties sur des secteurs porteurs, certaines entreprises d'insertion prennent le parti de l'innovation technique...

C'est notamment le cas de *Recyc-Matelas*, première entreprise de France à récupérer les produits literie (matelas et sommiers) et à les valoriser. *Recyc-Matelas* démantèle les produits et compacte sous forme de balles les matières textiles tandis que le bois et le métal des sommiers sont broyés. Ces matériaux sont ensuite expédiés et valorisés sur le territoire européen. Une partie des matières est également transformée en un isolant thermique. Cet isolant est utilisé dans les combles perdus à l'instar de la laine de verre ou de la ouate de cellulose. L'objectif de *Recyc-Matelas* est d'augmenter le volume de cette activité dans un processus d'intégration verticale (étendre l'activité en amont et en aval des activités traditionnelles). Les salariés en parcours occupent des postes d'opérateurs de production et sont chargés du ramassage des matelas, de leur démantèlement et du tri des matières qui les composent.

... D'autres celui de l'innovation sociale

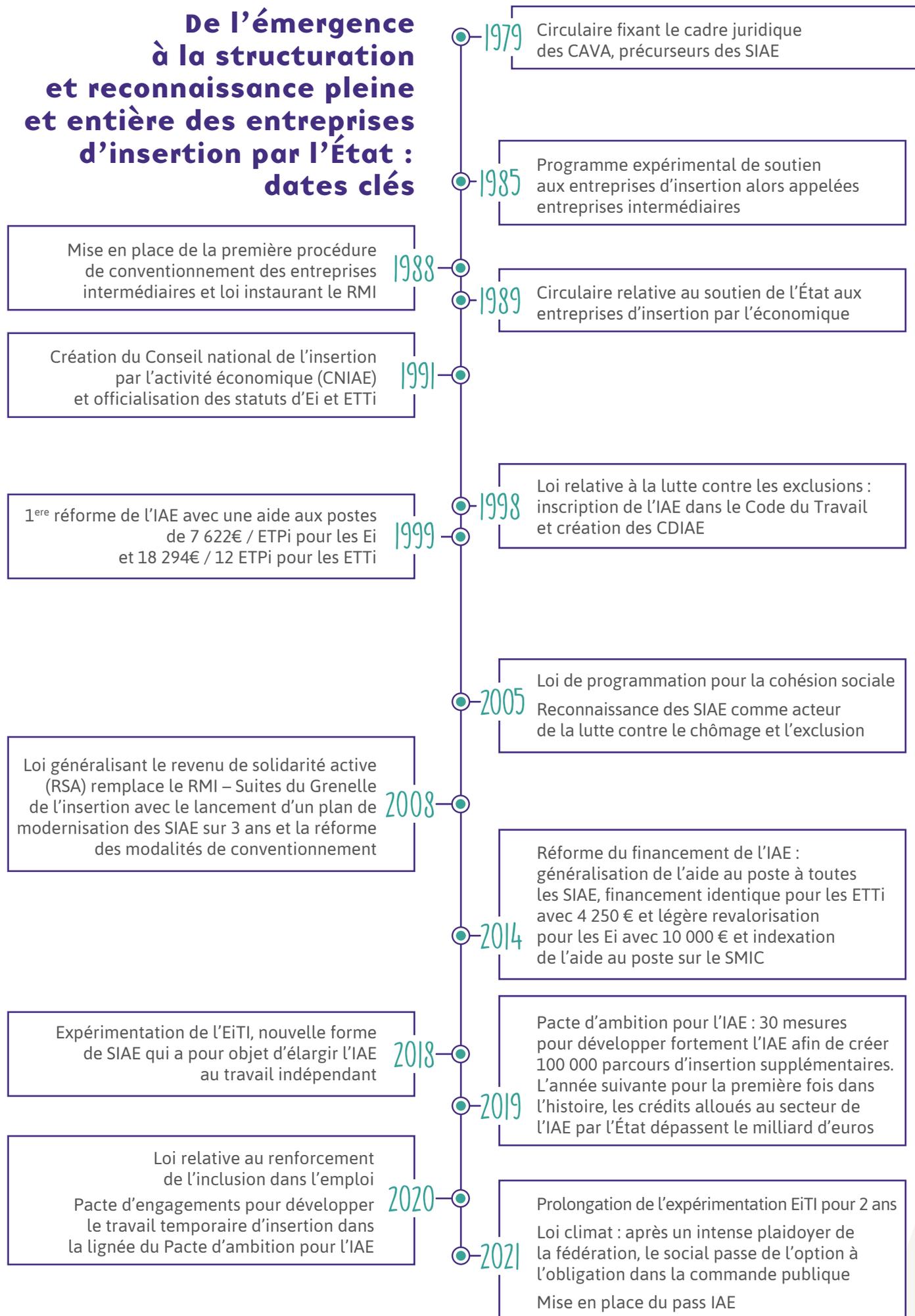
Le programme HOPE (Hébergement Orientation Parcours vers l'Emploi) est un projet piloté par l'AFPA proposant à des personnes réfugiées des parcours de formation et d'accompagnement vers l'emploi sur des métiers en tension. Parmi les partenaires mobilisés, on compte huit OPCO et notamment celui du travail temporaire (AKTO). Le groupe d'ETTi *Humando* est pionnier sur ce projet et son déploiement est aujourd'hui national grâce à l'appui d'un grand nombre d'ETTi. En moyenne, le programme permet à près de 70% des participants d'obtenir une certification et à plus de 60% un emploi.

Les entreprises d'insertion trouvent leur origine dans les années 70 au travers d'initiatives de travailleurs sociaux ayant la conviction que la mise en emploi constitue un excellent support pour accompagner les personnes vulnérables dans leur insertion socioprofessionnelle. Au fil du temps, le cadre juridique de l'IAE s'est étoffé, le plus souvent à l'initiative du secteur et tout particulièrement de la fédération des entreprises d'insertion, en proposant des évolutions au législateur.

En septembre 2018, la **stratégie de lutte contre la Pauvreté** présentée par le président de la République, Emmanuel Macron, donne le cap avec l'annonce d'un plan de développement pluriannuel pour le secteur de l'insertion. Cette ambition sera suivie d'un rapport de la Cour des Comptes, publié en janvier 2019, appelant à conforter l'insertion par l'activité économique, soulignant l'originalité comme l'efficacité du dispositif, en préconisant le renforcement comme la simplification de gestion. Le Pacte d'ambition pour l'IAE, fruit d'une concertation avec les acteurs et des 28 mesures proposées par la fédération des entreprises d'insertion en avril 2018, véritable feuille de route pour le développement du secteur, sera remis le 10 septembre 2019 au Président de la République et lancera une page importante du développement du secteur.

Les politiques publiques de l'emploi

De l'émergence à la structuration et reconnaissance pleine et entière des entreprises d'insertion par l'État : dates clés





PARTIE I

DE L'IDÉE AU PROJET

Vous souhaitez agir au service des personnes en difficulté d'accès à l'emploi en leur proposant une activité professionnelle. Vous envisagez donc la création d'une entreprise d'insertion. C'est une excellente idée !

Votre projet devra réunir les caractéristiques inhérentes à la création d'une entreprise classique (moyens humains, techniques, financiers...) mais aussi un véritable projet social. Ce projet social aura nécessairement un impact non négligeable sur les autres caractéristiques de votre projet.

Ce guide tient compte des spécificités liées à la mission sociale que vous entendez remplir avec votre projet et adapte, chaque fois que c'est nécessaire, les outils traditionnels de la création d'entreprise.

Analyser l'environnement de votre projet

En premier lieu il vous faudra réaliser un diagnostic du territoire dans lequel s'inscrira votre entreprise :



• Contexte social

Puisque votre projet a une finalité sociale, il vous faudra procéder à une analyse des caractéristiques sociales du territoire. Les taux de pauvreté et de chômage peuvent, par exemple, vous aider à déterminer un territoire sur lequel une entreprise comme la vôtre sera pertinente tout comme la présence de quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). Au-delà de l'analyse du territoire à partir de données statistiques, il est indispensable de rencontrer en amont des acteurs clés de l'emploi du territoire, futurs partenaires (Pôle emploi, PLIE, Mission locale...), ils pourront vous éclairer sur les besoins spécifiques des personnes en difficulté du territoire.

• Contexte économique

Votre entreprise s'inscrira nécessairement dans le champ concurrentiel. Il est donc indispensable de déterminer les grandes caractéristiques économiques du territoire envisagé. Le dynamisme économique du territoire, le nombre d'entreprises présentes et leur santé économique, un bon réseau de transports sont autant d'éléments susceptibles de favoriser votre projet. A cette étape il sera important de repérer quelques acteurs économiques clés et rencontrer des chefs d'entreprises qui vous décrypteront les projets et perspectives du territoire. Les services développement économique des collectivités seront aussi à intégrer dans votre tour de piste.

• Contexte politique

- > **Niveau macro** : L'IAE est un dispositif intégré aux politiques de l'emploi. En conséquence elle est soutenue, notamment financièrement par l'État. En contrepartie, les structures d'insertion s'engagent à remplir des objectifs chiffrés en matière de recrutement, d'accompagnement et de sorties en emploi et en formation des salariés qu'elles accompagnent. Il vous appartient de vous documenter sur les soutiens dont vous bénéficierez mais aussi sur les responsabilités qui vous incomberont lorsque votre projet sera lancé.
- > **Niveau micro** : Le projet que vous portez peut bénéficier d'un soutien politique et financier plus ou moins important en fonction du territoire sur lequel il s'inscrira. Ainsi, certains départements abondent les aides au poste des bénéficiaires du RSA qu'ils indemnisent et qui sont en parcours d'insertion au sein de structures de leur territoire.
- > Vous pourriez également bénéficier d'un soutien des **collectivités** pour votre implantation ou encore la recherche de locaux. Vous devrez donc vous renseigner sur l'implication en faveur de l'IAE des acteurs politiques qui vous concerneront.

• Contexte juridique

Enfin, avant de vous lancer, et en fonction de l'activité que vous envisagez, il vous faudra analyser le(s) cadre(s) juridique(s) dans lequel celle-ci s'inscrira. Le cadre légal de l'IAE, d'abord, défini dans le Code du travail et présenté de façon détaillée dans les outils juridiques de la fédération. Ensuite, selon votre futur secteur d'activité, vous devrez obligatoirement appliquer la convention collective lorsqu'elle existe, celle-ci définit les règles du droit du travail applicable au secteur. Votre entreprise pourra également être concernée par des réglementations sectorielles (alimentaire, déchets, construction...) qu'il faudra appliquer de la même manière que les entreprises du secteur. Enfin, il sera indispensable de respecter les règles de sécurité et de prévention, tout particulièrement avec des personnes fragiles, et de contracter les garanties et assurances professionnelles de votre secteur d'activité. Vous pourrez trouver ces informations auprès des chambres des métiers et de l'artisanat (CMA) ou des chambres de commerce et d'industrie (CCI).



Pas encore de territoire ?

Votre projet ne s'inscrit peut-être pas encore sur un territoire précis car vous n'avez pas encore identifié l'ensemble des besoins des territoires possibles pour votre implantation ?

Cela peut, à ce stade, constituer une force pour votre projet. Vous pourrez ainsi procéder à un état des lieux des caractéristiques économiques et sociales, des contextes favorables pour votre projet et déterminer quel(s) territoire(s) peut(vent) être approprié(s). La fédération est généralement au fait des priorités et des besoins territoriaux. Consultez-nous.

Déterminer votre champ d'activité, l'offre de votre future entreprise

Vous allez créer une entreprise qui proposera une ou plusieurs activités à ses futurs clients (particuliers, collectivités et/ou entreprises). Cette ou ces activités doivent s'inscrire dans le champ concurrentiel, rencontrer une demande solvable, répondre à un besoin. Puisque votre entreprise s'inscrit dans une logique marchande il sera nécessaire que les biens ou services que vous proposez disposent d'un avantage concurrentiel (prix ou hors prix). Votre mission sociale peut éventuellement vous permettre de faire pencher la balance auprès de clients sensibles à votre action mais c'est bien votre offre commerciale qui fera la réussite économique de votre entreprise.

Puisque la finalité que vous poursuivez est de permettre à des personnes rencontrant des difficultés de retrouver le chemin de l'emploi durable par des activités économiques, il est indispensable que vos activités :

- impliquent du travail humain, de la main d'œuvre ;
- soient compatibles avec des profils en insertion.

Votre secteur d'activité va permettre l'identification de l'entreprise et ainsi de la situer sur le marché vis-à-vis de ses concurrents et de ses clients (ex : une entreprise de propreté). Par ailleurs, l'application d'une convention collective est obligatoire lorsqu'elle existe pour votre secteur et renforce le positionnement « secteur » de votre entreprise vis-à-vis des clients.

Ces quelques caractéristiques indispensables vous permettent d'envisager une grande variété d'activités, des plus communes aux plus originales.

Jardins d'Auteuil est une entreprise d'insertion qui intervient sur la création et l'entretien des espaces verts, dans l'Essonne (91). Elle fait partie de la branche « insertion » de la célèbre fondation « Apprentis d'Auteuil ». Jardins d'Auteuil s'inscrit pleinement dans l'ADN de la Fondation en s'engageant aux côtés de personnes fragiles dans la concrétisation de leurs projets.

Les activités proposées vont de la taille et l'élagage au terrassement, au dallage en passant par la pose d'arrosages automatiques.

Tête Haute, implantée en Loire-Atlantique (44) est la première brasserie biologique et solidaire conventionnée entreprise d'insertion. A la production de bière, s'ajoute la culture du houblon via l'houblonnière créée par Tête Haute. L'approvisionnement en matière première est donc bien maîtrisé et très local. Cela permet également de proposer un support d'activité aux salariés en parcours d'insertion et l'apprentissage de techniques agricoles valorisables. Tête Haute s'investit également sur la distribution de ses produits et propose des prestations à l'occasion de manifestations (concerts, festivals, événements privés...). Tête Haute a aussi été le premier lauréat du prix JENi (prix de la jeune entreprise d'insertion) en 2019.



Pour vérifier la compatibilité de votre projet avec l'insertion, vous pouvez vous appuyer sur l'annuaire des entreprises adhérentes à la fédération des entreprises d'insertion et échanger autour de votre projet avec la fédération régionale la plus proche de chez vous.

Rendez-vous sur www.lesentreprisesdinsertion.org pour consulter cet annuaire et trouver votre interlocuteur de proximité.

Le cœur de métier de toute entreprise d'insertion est l'accompagnement de personnes en parcours d'insertion vers l'emploi durable. Cet accompagnement est le fruit d'un véritable projet social formalisé, suivi et évalué prévoyant des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement.

La partie qui suit (Formaliser votre projet) vous éclairera sur la construction de votre propre projet social. Vous y trouverez, entre autres, le « référentiel d'appui à la formalisation du projet d'insertion » de la fédération des entreprises d'insertion.

Sachez qu'il existe autant de projets sociaux que d'entreprises d'insertion. Chacune d'entre elles le construit et le met en œuvre en fonction de ses caractéristiques : besoins de ses publics, activités, partenariats possibles sur son territoire... Si les projets sociaux sont divers, tous ont cependant plusieurs dénominateurs communs :

- Une logique de médiation et de **passerelle vers l'emploi durable.**
- **Un contrat de travail de droit commun ou un contrat d'accompagnement du travailleur indépendant** comme première étape de rupture de situation de précarité et d'exclusion.
- La mise en œuvre de **parcours d'insertion** :
 - > cohérents, recherchant des solutions adaptées à chaque personne en insertion, construisant des parcours de formation et favorisant l'acquisition de compétences, de savoir-être et de savoir-faire ;
 - > ascendants, qui déterminent pour chacun un processus d'apprentissage permettant à des personnes en grande difficulté d'accéder à l'emploi pérenne ;
 - > temporaires, puisque la finalité doit rester l'intégration au sein du monde économique classique.
- La **mise en situation de travail** comme outil de [re]qualification sociale et professionnelle et de médiation vers l'emploi.

Le déploiement du projet social implique que l'entreprise d'insertion se dote de moyens spécifiques afin de mener à bien sa mission sociale. Cela se traduit, en interne, par le recrutement d'encadrants techniques formés à l'accompagnement professionnel de personnes en difficulté et de chargés d'insertion professionnelle (CIP). A l'externe, cela implique une bonne connaissance et une collaboration avec les partenaires et les prescripteurs de l'insertion (Pôle emploi, CHRS, travailleurs sociaux du territoire...).

Un projet d'entreprise d'insertion peut se concrétiser de plusieurs façons. Ainsi, bien qu'il s'agisse souvent de création de nouvelles entreprises par des porteurs de projet, il existe de nombreuses autres modalités.

1. Je crée une nouvelle entreprise d'insertion

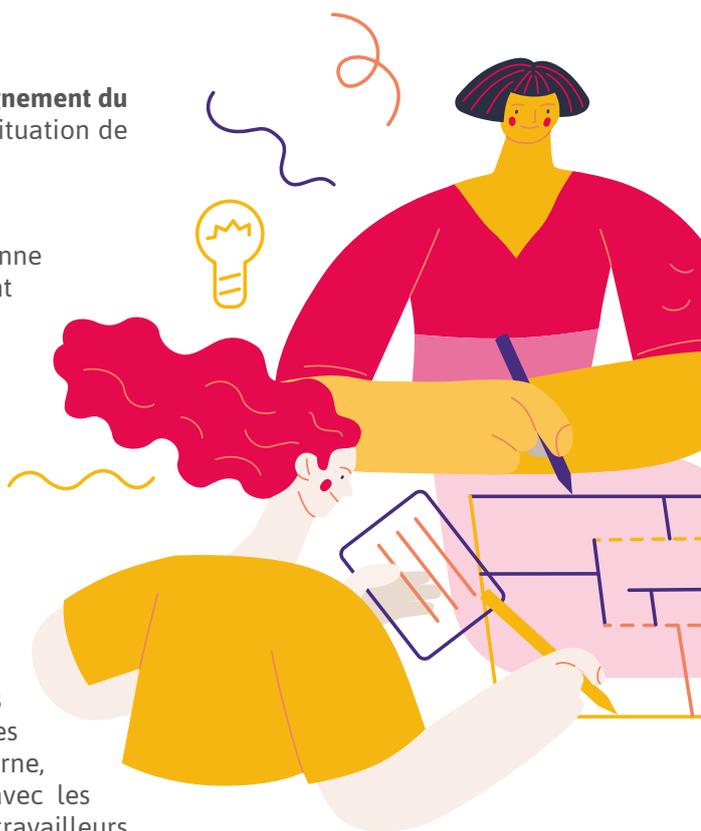
Le cas le plus courant de projet d'entreprise d'insertion est la création ex nihilo d'une nouvelle entité pensée dès son origine pour être une entreprise d'insertion, portée par un nouvel entrepreneur social. Il s'agit de création pure partant d'une idée qui va faire son chemin pour aboutir à un vrai modèle d'entreprise d'insertion reposant sur ses deux piliers caractéristiques : le projet économique et le projet social, tous deux imbriqués.

Cette démarche est la plus ambitieuse car tout est à construire.

2. Je reprends une entreprise d'insertion

Certains dirigeants et dirigeantes d'entreprises d'insertion, amenés à changer de projet ou à partir pour une retraite bien méritée, sont amenés à rechercher un repreneur. Les mécanismes de la reprise d'entreprise obéissent à des pro-

Construire votre mission d'inclusion



Choisir le cadre de votre projet



Les équipes de la fédération sont à votre disposition pour vous accompagner tout au long de votre projet.

Trouvez votre interlocuteur de proximité sur notre site www.lesentreprisesdinsertion.org

cessus traditionnels et s'appliquent aux entreprises d'insertion. Il peut s'agir d'un rachat de parts sociales ou de prise de participation progressive dans le capital de la société. Quoi qu'il en soit le conventionnement ne se transmet pas automatiquement. La DREETS s'attachera à vérifier les compétences et la motivation du repreneur qui devra adapter le projet social aux nouveaux objectifs qu'il se donne et vérifier l'adéquation aux objectifs prioritaires des financeurs. Il faudra, pour le nouveau dirigeant, démontrer sa motivation à s'engager dans le domaine de l'insertion et la plus-value qu'il apportera sur le volet économique et social au sein du territoire.

3. Je transforme mon entreprise en entreprise d'insertion

Transformer son entreprise en lui donnant une nouvelle orientation, en l'intégrant dans le secteur de l'IAE, peut être un objectif que se donne un dirigeant. Les cas rencontrés concernent souvent une PME en fort développement et en besoin de recrutement important de main d'œuvre peu qualifiée. Il peut aussi s'agir de la volonté du dirigeant, animé des valeurs porteuses de l'insertion, d'intégrer l'insertion au cœur de la stratégie de son entreprise. Quoi qu'il en soit un projet social solide devra être construit avant d'être proposé au conventionnement de la DREETS. En effet, la transformation constitue un véritable changement de la nature du projet de l'entreprise. Le projet devra être partagé avec l'ensemble des salariés de l'entreprise, l'objectif social devra être intégré aux statuts qui devront ainsi être modifiés et mis en conformité avec les critères d'« Entreprise solidaire d'utilité sociale » (ESUS) et un nouveau mode de management de l'insertion défini. Il faudra convaincre les financeurs du caractère désintéressé de la démarche et que la transformation n'obéit pas seulement à un objectif d'accès facilité aux clauses sociales des marchés publics, par exemple.

4. Je crée une filiale insertion

C'est une solution qui peut être proposée à une entreprise de taille importante qui souhaite développer une activité d'insertion sans être amenée à se transformer entièrement en entreprise d'insertion. Certains grands comptes, groupes de taille importante, ont ainsi choisi cette possibilité. C'est également le cas dans des groupes inclusifs, qui peuvent opter pour la filiale pour développer une nouvelle activité. La filiale doit alors avoir sa personnalité juridique pour obtenir un conventionnement. Elle doit construire un vrai projet économique définissant les activités et marchés qu'elle compte développer. Le projet social décrivant les moyens mis en œuvre devra également être construit. L'intérêt des financeurs portera sur les liens économiques entre la filiale et sa mère mais aussi sur la possibilité de passerelles emplois au sein du groupe pour les salariés de la filiale en fin de parcours.

5. Je cocrée une entreprise d'insertion dans le cadre d'une joint-venture sociale (JVS)

Cet outil est mobilisable dans le cadre d'un partenariat entre une entreprise d'insertion et une entreprise classique qui partagent la volonté d'encadrer leur coopération et de mutualiser leurs moyens en créant une nouvelle entreprise d'insertion.

La *joint-venture* sociale ou co-entreprise sociale permet l'exercice d'une activité d'insertion sur un site de production dans les domaines de la production de services, de la logistique, etc.

Elle associe le plus souvent une grande entreprise ou un groupe trouvant un intérêt à une solution d'insertion intégrée à son activité et située sur ses propres chantiers.

On en trouve notamment dans les domaines du BTP ou du transport.

Avant de vous lancer dans la création il est important que vous fassiez le bilan de vos motivations comme de vos compétences.

1. Êtes-vous prêt à créer une entreprise d'insertion ?

Vous allez devoir faire un état des lieux de vos motivations. Quel que soit le projet choisi, il va vous falloir gérer, négocier, vendre vos produits et services, vous confronter à des problèmes que vous n'aurez pas anticipés, résister aux périodes de doute, persévérer, embarquer des collaborateurs et employés....

La liste des questions qu'il convient de vous poser est longue :

- Avez-vous le profil d'un créateur ?
- Êtes-vous prêt à travailler plus pour gagner moins ?
- Êtes-vous prêt à prendre des risques et des responsabilités ?
- Savez-vous diriger une équipe et lui communiquer votre enthousiasme ?
- Êtes-vous conscient de vos forces et vos faiblesses ?
- Êtes-vous prêt à vous remettre en question ?
- Êtes-vous tenace ?
- Aimez-vous les chiffres ?

2. Quelles sont vos compétences entrepreneuriales ?

Les compétences nécessaires à la création d'une entreprise d'insertion sont de trois ordres : création et gestion d'entreprise, connaissance du monde de l'insertion et du secteur d'activité envisagé.

L'idéal serait bien sûr que vous ayez toutes les compétences nécessaires mais si ce n'est pas le cas il sera primordial de le reconnaître et de bien identifier vos points faibles.

Ainsi, si vous n'avez pas personnellement toutes les qualités requises, vous pourrez vous entourer de personnes ou d'acteurs capables de vous accompagner sur les volets que vous ne pourriez pas assumer immédiatement.

Quelles que soit vos qualités, certaines d'entre elles sont quasi-indispensables à l'interne et au démarrage du processus (vous-même ou l'un des cocréateurs). Il est par exemple inenvisageable de créer une entreprise si vous ne connaissez pas déjà le secteur d'activité. Il est également peu probable que le projet se réalise si vous n'avez pas de solides notions en création et gestion de structure.

Le plus important dans votre projet sera sa dimension sociale. Toutefois si vous n'avez pas la compétence insertion, mais que vous êtes convaincus par ce projet, les fédérations régionales des entreprises d'insertion seront vos interlocutrices privilégiées pour vous accompagner : sessions d'informations, accompagnement individuel ou collectif.

Evaluer votre motivation à créer et vos aptitudes





Bilan de compétences entrepreneuriales en équipe

Vous êtes en train de créer votre projet au sein d'une équipe ?

Il peut être pertinent que vous meniez un bilan de compétences entrepreneuriales ensemble afin d'avoir une idée plus fidèle des compétences dont vous disposez à l'interne.

Attention toutefois, le départ de l'un d'entre vous nécessitera de retrouver ses compétences particulières ailleurs.

Pour cela, vous pouvez par exemple contacter le réseau BGE.

3. Porter votre projet seul ou en équipe ?

Créer une entreprise n'est pas toujours une démarche solitaire. Elle est d'ailleurs souvent le fait d'une équipe composée de plusieurs associés.

Porter le projet à plusieurs comporte certains avantages :

- un potentiel financier plus important du fait de la multiplication possible des apports ;
- des compétences variées, complémentaires ;
- une répartition de la charge de travail ;
- le renforcement de la sécurité du projet (le projet peut se poursuivre en cas de défection de l'un des associés).

SUIS-JE PRÊT ?

Qu'est-ce qui me permet de dire si je suis prêt à me lancer dans l'aventure de la création ?

Est-ce que je connais les caractéristiques de mon territoire ?

J'ai analysé mon territoire d'implantation envisagé

Je connais le secteur d'activité dans lequel je souhaite m'inscrire

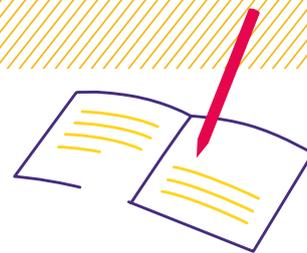
J'ai une idée du marché potentiel que je cible

Je suis prêt à entreprendre, j'ai la motivation et les compétences

Et mon projet social ?



QUIZ DE L'INSERTION



Afin d'évaluer vos connaissances, nous vous proposons un quiz de l'insertion. Cela vous permettra de prendre la mesure de ce qu'il vous reste à apprendre.

→ QUESTION A

J'ai envie d'accompagner/aider des personnes en difficulté pour leur permettre de [re]trouver un emploi durable, je dois obligatoirement créer une entreprise d'insertion ?

oui non

→ QUESTION B

Les travailleurs handicapés et les bénéficiaires du RSA peuvent être accompagnés par les entreprises d'insertion ?

oui non

→ QUESTION C

Il est nécessaire d'être inscrit à Pôle emploi pour être recruté dans une entreprise d'insertion ?

oui non

→ QUESTION D

Le dirigeant d'une entreprise d'insertion peut embaucher toute personne qui se présente en parcours d'insertion ?

oui non

→ QUESTION E

Un sans-abri peut bénéficier d'un parcours d'insertion au sein d'une entreprise d'insertion ?

oui non

→ QUESTION F

Le conventionnement entreprise d'insertion est délivré par la DREETS ?

oui non

Réponses page suivante !

➔ RÉPONSES AU QUIZ

QUESTION A

J'ai envie d'accompagner/aider des personnes en difficulté pour leur permettre de [re]trouver un emploi durable, je dois obligatoirement créer une entreprise d'insertion.

Réponse : non

L'entreprise d'insertion n'est pas un passage obligé : il existe mille autres manières d'aider des personnes à s'insérer comme par exemple le bénévolat en association ou l'animation d'ateliers collectifs dans les quartiers.

QUESTION B

Les travailleurs handicapés et les bénéficiaires du RSA peuvent être accompagnés par les entreprises d'insertion.

Réponse : oui

Ces publics sont effectivement éligibles à un parcours en entreprise d'insertion mais ce ne sont pas les seuls, d'autres publics comme par exemple les jeunes sans qualification, les séniors ou les personnes sous main de justice sont également éligibles.

QUESTION C

Il est nécessaire d'être inscrit à Pôle emploi pour être recruté dans une entreprise d'insertion.

Réponse : non

Cela est vivement conseillé cependant toute personne éligible à l'IAE même non inscrite à Pôle emploi peut intégrer un parcours IAE en entreprise d'insertion.

QUESTION D

Le dirigeant d'une entreprise d'insertion peut embaucher toute personne qui se présente en parcours d'insertion.

Réponse : non

Le dirigeant peut recruter uniquement des personnes répondant aux critères d'éligibilité à un parcours d'insertion dont la liste est définie par arrêté du 1^{er} septembre 2021.

QUESTION E

Un sans-abri peut bénéficier d'un parcours d'insertion au sein d'une entreprise d'insertion.

Réponse : oui

Rien ne s'y oppose si le niveau de difficultés sociales rencontrées par la personne est compatible avec la prise d'un poste de travail et l'acquisition des codes de l'entreprise.

QUESTION F

Le conventionnement entreprise d'insertion est délivré par la DREETS.

Réponse : oui

La convention est un accord conclu entre l'État et l'entreprise d'insertion qui lui reconnaît cette qualité et qui comporte une contrepartie financière sous la forme d'aide au poste.



PARTIE 2

FORMALISER SON PROJET

Une fois les grandes lignes de votre projet dessinées, il faut passer à la formalisation de celui-ci. Ce travail de fond s'articule autour de quatre axes : rédiger le projet d'insertion, formaliser le projet économique, financer le projet et choisir le statut juridique.

Les délégués régionaux de la fédération sont disponibles pour vous accompagner sur ces quatre volets, et surtout sur la dimension sociale de votre projet. Experts de l'insertion, ils pourront vous aider à établir un projet solide en vue de votre demande de conventionnement ensuite auprès de la DREETS.

Rédiger le projet d'insertion

Vous allez devoir maintenant rédiger le projet d'insertion porté par l'entreprise que vous envisagez de créer. Il s'agit donc de décrire les objectifs d'insertion et les moyens dévolus à leur mise en œuvre en vue de permettre une évolution significative de la situation des personnes en difficulté que vous allez accompagner.

Le projet d'insertion consiste à décrire le processus que vous allez mettre en œuvre depuis l'accueil des personnes en insertion jusqu'à leur sortie en emploi ou en formation. Dans le dossier de conventionnement, vous devrez décrire les méthodes, les outils créés ou à créer, les moyens humains internes que vous mobiliserez et enfin les ressources externes nécessaires à l'accomplissement de votre mission. Vous devrez expliquer comment vous accueillerez la personne dans votre entreprise, comment vous l'intégrerez à son poste de travail et comment elle sera encadrée et par qui.

Pour cela, nous vous proposons de travailler en trois étapes :

- tout d'abord, **dresser un état des lieux de votre territoire** d'implantation sur les questions d'emploi et d'insertion.
- ensuite, **dessiner les grandes lignes de votre projet d'insertion** avec un zoom sur les ressources dédiées au projet d'insertion, et notamment sur le rôle incontournable du CIP.
- enfin, **fixer des objectifs en termes d'insertion**.

1. Dresser un état des lieux de votre territoire

Votre projet d'insertion s'inscrit nécessairement dans un territoire donné avec lequel il est en interaction permanente tant d'un point de vue économique que social. Vous allez devoir décrire les caractéristiques de ce territoire d'implantation tout en donnant du sens à votre choix ; il s'agit de répondre à la question légitime : « En quoi mon projet d'insertion répond-t-il à une ou des problématiques identifiées sur le territoire cible ? ».

Pour vous aider, vous pourrez vous appuyer sur différentes études et enquêtes réalisées localement décrivant les réalités et besoins économiques et sociaux (études de l'INSEE sur les caractéristiques de la population locale ou du département ; caractéristiques de la demande d'emploi (Pôle emploi) ; enquêtes sur les besoins de main d'œuvre (Pôle emploi) ; études sectorielles en lien avec votre activité (chambre de commerce, chambre des métiers, fédérations, branches professionnelles...).

Ces différentes études vous permettront de montrer en quoi votre projet répond au besoin du territoire. Pour cela vous devez pouvoir répondre aux questions suivantes :

- Quelle est la situation du marché du travail du territoire ?
 - Quels sont les besoins en formation et en qualifications du territoire ?
 - Quel est le diagnostic de l'offre d'insertion établi par les services de l'État au plan local ?
 - Quelle est la présence des partenaires économiques et sociaux du territoire ?

Toute structure d'insertion désireuse de bénéficier d'une aide de l'État doit être conventionnée par le Préfet du département. C'est

la Direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités (DDETS) qui vérifie l'existence d'un véritable projet d'insertion et son opportunité sur le territoire (instruction) et accorde une aide financière pour compenser les surcoûts entraînés par l'emploi de personnes en parcours d'insertion.

Vous devez donc montrer que la création de votre entreprise répond à un besoin non-couvert ou partiellement couvert. Les différents diagnostics liés aux problématiques de l'insertion élaborés vont vous permettre de préciser de quelle façon votre projet va répondre aux problématiques du territoire et de ses habitants. Votre projet d'insertion prendra ainsi en compte les probléma-



tiques sociales, les perspectives économiques et les besoins de formation ainsi que l'offre d'insertion existante.

Cela permettra à vos interlocuteurs et financeurs de situer votre création à la fois en termes de positionnement et de réponses apportées sur des territoires où des lacunes et des manques sont constatés. L'ensemble de ces éléments va vous permettre d'ancrer votre projet, de le décrire et de l'organiser de façon dynamique en précisant sa valeur ajoutée et la complémentarité qu'il apporte à l'offre d'insertion locale.

Vous l'illustrerez par l'utilisation d'outils tels que des partenariats à formaliser, des fiches de postes, des process de recrutement, l'anticipation d'un plan de formation.

2. Dessiner les grandes lignes de votre projet d'insertion

Pour cela, vous allez utiliser le dossier unique de conventionnement issu de la circulaire DGEFP n°2008-21 du 10 décembre 2008 et du référentiel d'appui.

Le dossier unique de conventionnement demande de travailler sur quatre axes, nous allons nous attacher dans cette partie aux trois premiers.

Axe 1 : Le recrutement et la mise en situation de travail

Dans cette partie, vous devez tout d'abord travailler la partie « recrutement » de votre entreprise.

- Quelle procédure de dépôt des offres ? La plateforme de l'inclusion est un outil central pour le recrutement de vos salariés ; elle vous permettra de demander des Pass IAE pour vos salariés et ainsi recevoir des candidatures de la part des prescripteurs de votre territoire.
- Quelle modalité de recrutement ? Pensez à décrire votre parcours de recrutement (rencontre physique pour un entretien d'embauche, échange préalable par téléphone...).

Vous devrez aussi décrire dans cette partie le parcours d'accueil qui sera mis en place, une fois le salarié (ou le travailleur indépendant) recruté. Pensez ce moment sur une temporalité de quinze jours ou un mois.

Axe 2 : Accompagnement social et professionnel

Cet axe s'articule autour de deux volets :

- **l'accompagnement social** qui sera réalisé prioritairement par le ou la CIP que vous recruterez. Vous devez alors décrire les démarches et les partenariats que vous mettrez en place pour traiter les problématiques suivantes : accès à la mobilité, au logement, démarches administratives et de santé...
- **l'accompagnement professionnel** qui sera réalisé par le ou la CIP mais aussi - en fonction de votre organisation - par l'encadrant technique. Les points suivants devront être décrits : suivi et formalisation des étapes de parcours, évaluation des compétences, préparation à la sortie : périodes de mise en situation en milieu professionnel, accompagnement des démarches...

Pour cet axe, vous devrez indiquer les ressources sur lesquelles vous vous appuyerez pour réaliser l'accompagnement. Elles peuvent être internes (CIP ou encadrant technique) ou externe (partenariat) ; il est indispensable de combiner les deux.

Il vous faudra également décrire l'accompagnement social qui sera proposé par le ou la CIP que vous recruterez pour cette mission. N'oubliez pas que le projet d'insertion constitue le cœur de la mission d'inclusion de votre entreprise. L'accompagnement qui sera proposé au salarié devra s'adapter à son rythme et à ses capacités et au projet professionnel qu'il développera, qui pourra parfois cibler un métier différent de celui qu'il exercera au sein de votre entreprise d'insertion.



Les équipes de la fédération sont à votre disposition pour vous accompagner sur votre projet d'insertion.

Trouvez votre interlocuteur de proximité sur notre site www.lesentreprisesdinsertion.org

Vous aurez également à évaluer les ressources humaines d'accompagnement socio-professionnel nécessaires à l'accomplissement de votre mission sociale. Pour cela vous tiendrez compte de la volumétrie des salariés en parcours d'insertion que vous projetez de salarier. Les taux d'accompagnement varient en fonction du modèle d'entreprise d'insertion, du secteur d'activité et de l'organisation que vous mettrez en place pour mener à bien votre activité.

Zoom sur les métiers de...

... Conseillère en insertion

De la levée des difficultés à la préparation à la sortie en emploi

« Le métier de conseillère en insertion professionnelle (CIP) vise à accompagner les salariés tout le long de leur parcours dans l'entreprise d'insertion. A leur arrivée, nous faisons un premier entretien-diagnostic avec eux et établissons ensemble un plan d'action partagé qui doit leur permettre d'aller vers davantage d'autonomie. Nous travaillons ainsi avec chaque salarié à la levée des difficultés sociales qu'il rencontre qui peuvent être des problèmes de logement, de santé, de mobilité ou autres. Dans la seconde partie de leur parcours, nous allons tout faire pour les accompagner vers un emploi pérenne : nous leur laissons explorer l'ensemble des pistes métiers vers lesquels ils souhaiteraient aller, tout en les confrontant à la réalité. L'idée est bien qu'en termes de sortie, il y ait zéro censure, tout en étant réaliste. Pour cela, l'écoute est primordiale et au cœur de notre métier car notre rôle est bien de faire avec et non à la place de. »

Naima Latamna, CIP chez Pain et Partage (Marseille)

... Encadrant technique

L'envie de transmettre avant tout

« Je suis encadrante technique à BTT Mécanique depuis 2016. J'encadre une quinzaine de salariés en parcours d'insertion, dans le domaine de la sous-traitance industrielle majoritairement pour l'automobile. 90% du personnel de l'atelier sont des femmes. Mon travail d'encadrante technique traite toutes les questions liées à l'accompagnement professionnel, pour développer les savoir-faire et faire monter en compétences les salariés en parcours sur leur poste de travail. Mon métier, qui se complète parfaitement avec celui de conseillère en insertion professionnelle (CIP), nécessite d'être à l'écoute, patiente et souple. L'envie de transmettre est bien sûr centrale dans mon travail ; et cela me tient particulièrement à cœur car j'ai moi-même intégré l'entreprise BTT Mécanique, en tant que salariée en insertion ! Ma plus grande satisfaction c'est de voir les salariées partir pour un emploi durable et une situation sociale stabilisée. »

Shérazade A., encadrante technique chez BTT Mécanique (Besançon)

Axe 3 : La formation des salariés en insertion

L'IAE organise traditionnellement son action autour du triptyque : emploi – accompagnement – formation. Ce dernier pan doit donc être tout particulièrement soigné. A ce titre, vous devez préciser les différentes actions de formations qui seront mises en place pour les salariés :

- formations concernant les savoirs de base ;
- formations liées aux savoirs de base (exemple : acquisition des gestes professionnels) ;
- formations pré-qualifiantes ;
- formations qualifiantes ;
- mobilisation de la formation en fin de parcours.

La dimension de formation doit être travaillée avec les ressources internes et les partenaires externes.

LE LABEL RSEI : UN SUPPORT À LA RÉDACTION DE VOTRE PROJET SOCIAL

Le label RSEi (Responsabilité sociétale des entreprises inclusives), développé par la fédération des entreprises d'insertion et AFNOR Certification, peut vous aider à structurer votre projet social. Son chapitre 3, dédié à la mission d'inclusion, se décline en quatre points :

- l'organisation de la mission d'inclusion ;
- l'accueil, le recrutement et l'intégration des salariés ;
- l'accompagnement durant le parcours ;
- la préparation à l'emploi durable.



Disponible sur le site de la fédération des entreprises d'insertion, il peut vous servir d'outil d'évaluation une fois que vous avez rédigé les grandes lignes de votre projet social et ainsi vérifié que vous n'avez pas oublié un point central.

3. Se fixer des objectifs en termes d'insertion

Dans l'entrepreneuriat classique, on mesure les résultats d'une entreprise à l'aune de sa santé économique. Dégager du résultat, verser des dividendes, de l'intéressement sont autant de preuves de réussite pour une entreprise classique. Dans l'entreprise d'insertion, la finalité est de permettre à des personnes rencontrant des difficultés de retrouver le chemin de l'emploi durable. C'est donc sur ces résultats que vous, et vos partenaires, pourrez mesurer la réussite de la mission sociale de votre entreprise.

Vous allez notamment devoir mesurer « l'effet » emploi du passage des personnes en insertion au sein de votre entreprise en observant l'évolution du taux de retour à l'emploi. **L'État détermine comme indicateurs de sorties dynamiques :**

- les sorties vers l'emploi durable : CDI, CDD ou missions d'intérim de 6 mois et plus, stage ou titularisation dans la fonction publique et création d'entreprise ;
- les sorties vers « un emploi de transition » : CDD ou période d'intérim de moins de 6 mois, contrats aidés chez un employeur de droit commun ;
- les sorties positives : formations pré qualifiantes ou qualifiantes, embauches dans une autre SIAE.

A noter que d'autres sorties positives peuvent être négociées. Vous pouvez proposer des sorties que vous souhaitez voir reconnues comme positives en cohérence avec la situation de l'emploi du territoire.

Vous allez aussi devoir déterminer les objectifs opérationnels de votre projet. Vous pouvez vous appuyer sur l'annexe 5 du dossier unique qui décrit le contexte local et les objectifs opérationnels du projet. Celle-ci servira de base au dialogue de gestion avec votre interlocuteur des services déconcentrés de l'État.

Elle doit comporter :

- Des éléments fournis par les services de l'État : il s'agit d'éléments globaux concernant les caractéristiques sociales du territoire. Vous pouvez bien sûr vous en inspirer pour définir votre projet d'insertion, mais il ne vous sera pas demandé à ce stade de rédiger un document.
- Les objectifs annuels de votre entreprise décrivant les caractéristiques des publics accueillis et les modalités de leur recrutement.
- La description détaillée de votre projet d'insertion déclinée selon les 4 axes de l'annexe 2 (cf. les trois axes travaillées pages 23 et 24).
- Les moyens (humains, matériels, partenariaux, et financiers) mobilisés par votre entreprise ainsi que les moyens mobilisés par l'État et le Pôle emploi pour vous accompagner dans l'atteinte des objectifs.



Les objectifs minimums attendus

Les textes prévoient des objectifs minimums à atteindre en termes de sorties de parcours d'insertion. L'ensemble des « sorties dynamiques » doit atteindre un pourcentage de 60% dont 25% au moins vers un emploi durable. Ces objectifs sont à atteindre dans le délai du conventionnement pluriannuel (3 ans). Le taux de retour à l'emploi dépend de certains facteurs contextuels (territoire, secteur d'activité, contexte économique...).

Les textes prévoient la possibilité pour les services de l'État de moduler pour chaque entreprise et chaque bassin d'emploi la part respective des catégories de sorties décrites ci-dessus, sous réserve de l'atteinte du taux de sorties dans l'emploi durable à hauteur de 25%.

Pour l'expérimentation de l'EITI, les objectifs de sorties sont négociés entre chaque entreprise conventionnée et la DREETS.

Référentiel d'appui à la formation d'un projet d'insertion pour les entreprises d'insertion

Axe 1

Le recrutement et la mise en situation de travail

Les candidats peuvent être orientés par les prescripteurs du territoire (Pôle emploi, Mission locale, PLIE...) ou repérés par la SIAE qui vérifie leur éligibilité à partir des critères administratifs définis sur la plateforme de l'inclusion.

Action 1 – Procédure de recrutement

Définir les profils de postes et les prérequis de recrutement, déposer les offres à Pôle Emploi, organiser des entretiens d'embauche individuels et constituer des dossiers des salariés, et procéder à l'analyse diagnostique du parcours antérieur et du statut actuel du/de la salarié(e) en insertion, des difficultés sociales rencontrées, de l'organisme chargé du suivi et du prescripteur éventuel.

Critère d'appréciation : existence d'outils et moyens humains pour gérer et analyser les demandes d'emploi (DRH, permanents dédiés, fiches de poste, seuils d'exigence...)

Action 2 – Droit du travail

Informers les salariés en insertion sur leurs droits et devoirs (règlement intérieur de la structure et droit du travail) et sur la logique du parcours d'insertion. Signer les contrats de travail.

Critère d'appréciation : existence d'outils supports pour l'information (droits du salarié en insertion, durée du contrat, guide d'accueil...)

Action 3 – Accueil des salariés

Accompagner l'installation des salariés : visite des locaux, présentation de l'organigramme et du personnel, présentation du poste de travail, etc.

Critère d'appréciation : maintien du salarié à l'issue de la période d'essai

Axe 2

La professionnalisation et l'intermédiation sociale et professionnelle

L'entreprise d'insertion doit mettre en place une unité de professionnalisation lui permettant de répondre aux deux obligations inhérentes à son statut : procurer à ses salariés en insertion un emploi rémunéré dans un cadre de production approprié et mettre en place une intermédiation sociale. Cette unité de professionnalisation est donc amenée à remplir trois fonctions principales : des fonctions commerciales, des fonctions techniques (production et encadrement) et des fonctions d'intermédiation sociale.

Action 1 – Adaptation au public en insertion

Adapter le positionnement marché, les territoires d'intervention identifiés et la clientèle cible au public en insertion.

Critère d'appréciation : stratégie commerciale de la structure, plan marketing

Action 2 – Projets professionnels

Fixer des objectifs avec les salariés en insertion, identifier leurs difficultés et apprécier régulièrement les évolutions et progrès constatés.

Critère d'appréciation : cohérence du projet par rapport à l'environnement économique et social et définition de paliers pour apprécier les évolutions. Évaluation des salariés ayant plus de trois mois de présence dans la structure

Action 3 – Encadrement technique

Mettre en place une équipe encadrante chargée à la fois de contribuer activement à la production, de veiller au respect des règles et des consignes d'hygiène et de sécurité, d'assurer le lien avec la hiérarchie, de garantir la professionnalisation (apprentissage des savoirs et gestes professionnels) des salariés en insertion et de les aider à acquérir les savoir-être attendus en entreprise.

Critère d'appréciation : qualification et expérience professionnelle des encadrants techniques



Action 4 – Intermédiation sociale

Mettre en place une intermédiation sociale au profit des salariés en insertion, visant à identifier les difficultés sociales rencontrées et à rechercher des solutions adaptées, soit en mobilisant des ressources internes à l'entreprise en cas d'urgence, soit en sollicitant l'intervention de spécialistes extérieurs.

Critère d'appréciation : description de l'organisation interne de l'intermédiation sociale et des partenariats mis en place avec des intervenants extérieurs (offices HLM, établissements de soins...)

Action 5 – Prévention des risques et accidents

Informier et sensibiliser les salariés en insertion, mettre en place des formations spécifiques, etc.

Critères d'appréciation : nombre de salariés concernés par les actions mises en œuvre

Action 6 – Lutte contre les discriminations

Sensibiliser et former les salariés permanents à la question des discriminations, sensibiliser les partenaires de l'entreprise, etc.

Action 7 – Préparation à la sortie

Mettre en place des coopérations avec les acteurs économiques locaux et les services publics (collectivités locales et État), réaliser des bilans à l'issue du contrat de travail, informer les salariés en insertion sur les métiers et secteurs en tension, et informer Pôle emploi trois mois avant la sortie pour les salariés pour lesquels aucune solution n'a été identifiée.

Axe 3

La formation des salariés en insertion

Action 1 – Plan de formation et fonds mutualisés

Mobiliser le plan de formation et les fonds mutualisés.

Critère d'appréciation : partenariats mis en place avec les collectivités locales et les OPCO, consommation des crédits du plan de formation

Action 2 – Formations internes

Mettre en place des formations internes.

Critère d'appréciation : qualification des personnes dispensant la formation

Axe 4

La contribution à l'activité économique et au développement territorial

Action 1 – Richesse économique

Créer de la richesse économique.

Critère d'appréciation : chiffre d'affaires, part du financement public dans les produits d'exploitation annuels

Action 2 – Pérennité de l'entreprise

Assurer la pérennité de l'entreprise.

Critère d'appréciation : situation économique et financière de l'entreprise, plan de développement

Action 3 – Contribution au développement durable

Mettre en place des actions spécifiques telles que le tri sélectif, l'achat de véhicules propres, l'intégration de process écologiques dans les méthodes de production, etc.

Action 4 – Clauses d'insertion dans les marchés publics

Contribuer à la mise en place de clauses d'insertion dans les marchés publics.

Critères d'appréciation : moyens et partenariats mis en place par l'entreprise pour répondre aux marchés publics



Formaliser le projet économique

En premier lieu, il s'agira pour vous de vérifier que votre projet d'entreprise est économiquement viable. Il existe pour cela plusieurs étapes à respecter et outils à mobiliser.

1. Réaliser une étude de marché

Il existe un certain nombre d'éléments à valider avant de déterminer si votre idée a une chance de fonctionner dans l'environnement que vous ciblez. Ces étapes sont regroupées au sein de « l'étude de marché ».

L'étude de marché vous servira à analyser votre clientèle et la concurrence existante. Toute étude de marché nécessite la formulation d'hypothèses. C'est par la validation, ou l'infirmité, de vos hypothèses que vous vérifierez la pertinence et la faisabilité de votre projet.

Exemples d'hypothèses

- Mon produit ou service répond à un besoin sur le territoire.
- La clientèle ciblée serait intéressée par mon produit et en capacité de l'acheter.
- L'offre sur le territoire est peu satisfaisante, insuffisante ou absente.
- Le lieu d'implantation envisagé est passant ce qui représente un fort potentiel de clients.

Une étude de marché se décompose en trois phases :

1 - La collecte d'informations sur trois aspects :

- Une analyse de votre environnement
- Une analyse de votre clientèle
- Une analyse de la concurrence

2 - La vérification sur le terrain via des enquêtes quantitatives et/ou qualitatives (privilégiez les deux)

3 - L'analyse des résultats des enquêtes conduisant au choix du meilleur positionnement (politique tarifaire, qualité des produits...)

Il est primordial d'avoir une vision très large lors de cette phase initiale ; elle sera en effet la base de votre projet. N'hésitez pas à échanger autour de votre projet et à vous nourrir de tout apport extérieur (internet, rencontres avec des experts académiques, visites d'entreprises...).

L'étude de marché peut révéler que votre idée initiale n'est a priori pas viable. Dans ce cas-là, il vous faudra retravailler votre projet et l'adapter.

2. Construire son business model (ou "modèle d'affaires")

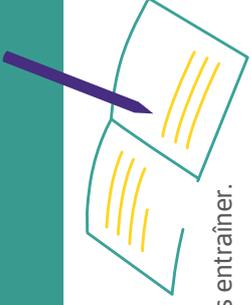
Après l'étude de marché et le choix d'un positionnement, vous devrez vous consacrer à la construction d'un *business model* adapté et performant. Un *business model* consiste à répondre aux questions essentielles suivantes :

- Que vendez-vous et pourquoi ce produit va se vendre ?
- Qui seront vos clients ?
- Quelles sont les ressources nécessaires à la vente ? (RH, locaux, immobilisations...)
- Quels sont vos canaux de distribution et quel type de relation-client souhaitez-vous construire ?
- Combien vous coûte la production et combien vendez-vous vos produits ? (structure de coûts et flux de revenus)

Tous ces éléments peuvent être synthétisés au sein d'un *business model canvas*. Cela simplifiera la construction de votre *business model* et améliorera sa lisibilité auprès des partenaires à qui vous présenterez votre projet.



A VOUS DE JOUER MAINTENANT !



Voici un business model canvas vierge sur lequel vous pourrez vous entraîner.

PARTENAIRES CLÉS	ACTIVITÉS CLÉS	PROPOSITION DE VALEUR	RELATION CLIENT	SEGMENTS CLIENTS
RESSOURCES CLÉS			CANAUX	



Estimer son chiffre d'affaires prévisionnel

Dans le cadre de votre *business model*, la construction du chiffre d'affaires (CA) prévisionnel est une étape difficile mais indispensable pour tout créateur d'entreprise. Il s'élabore en vous appuyant sur votre étude de marché (prix pratiqués par la concurrence, nombre de clients potentiels, paniers...).

Pour que votre *business model* soit au plus près de la réalité, il est clé de tester celui-ci avec trois options différentes :

- une estimation haute (ou optimiste)
- une estimation basse (ou pessimiste)
- une estimation moyenne (ou réaliste)

Pour ce faire, vous devez identifier les facteurs qui vont influencer vos estimations. A partir de là, vous aurez de bons indicateurs sur les volumes d'affaires que pourrait générer votre projet et surtout une base indispensable pour la construction des outils suivants :

- compte de résultat prévisionnel
- plan de trésorerie

Le surcoût social : un élément à prendre en compte

Hors coûts sociaux liés à l'insertion et donc hors aides de l'État, le projet économique doit être viable. Les personnes en parcours d'insertion, parce qu'il s'agit de personnes souvent peu ou pas qualifiées, pour beaucoup en situation d'exclusion, sont source de surcoûts qui, pour les entreprises d'insertion conventionnées, sont couverts, pour partie, par une aide financière de l'État.

Cette aide, calculée par poste équivalent temps plein, est destinée à compenser des coûts supplémentaires par rapport à ceux d'une entreprise traditionnelle.

Le surcoût social est généré par :

- la nécessité d'un encadrement renforcé,
- l'embauche d'un chargé d'accompagnement des parcours d'insertion,
- la moindre productivité des salariés en parcours d'insertion liée à une situation d'apprentissage des tâches, de ré-habitude au travail, de moindre rapidité ou d'efficacité ou de gâche plus importante...
- un *turn-over* sur les postes de travail lié à la temporalité des contrats à durée déterminée.

Vous devez donc vérifier que, hors ces coûts supplémentaires et hors subventions pour l'insertion, votre activité est financièrement équilibrée et normalement bénéficiaire.

Il existe plusieurs méthodes pour réaliser un CA prévisionnel.

- **Méthode des référentiels** : cette méthode s'appuie sur les données que vous récolterez chez les professionnels déjà présents sur le secteur en les appliquant à votre propre projet avec les correctifs nécessaires.
- **Méthode des intentions d'achats** : cette fois vous vous intéresserez à votre clientèle potentielle. C'est en l'interrogeant sur ses intentions d'achat (prix consentis, panier moyen, périodicité...) que vous estimerez votre premier CA. Attention toutefois, intentions d'achat ne signifient pas promesses d'achat et les résultats de cette stratégie doivent être traités avec prudence.
- **Méthode du test** : comme son nom l'indique cette méthode implique de tester votre idée en conditions proches du réel. Vous expérimentez votre projet à petite échelle et vous extrapolez les résultats à partir des résultats obtenus. Cette méthode n'est appropriée que pour certaines activités, peu gourmandes en investissement initial par exemple.

Ces diverses méthodes doivent être combinées. Cela vous permettra d'obtenir une estimation de meilleure qualité, de recouper les résultats obtenus entre eux et finalement de constituer un projet plus solide, plus sécurisant et plus facile à défendre.

3. Faire son compte de résultat prévisionnel (CRP)

Vous allez pouvoir construire le compte de résultat prévisionnel pour votre premier exercice et vous assurer que vos revenus égalent au moins vos dépenses ou, s'il y a des pertes, qu'elles sont raisonnables, justifiées et anticipées. Vous pourrez construire sur la même trame un CRP sur trois ans pour vérifier que vous atteignez l'équilibre ou que vous dégager un résultat, indispensable pour vos développements futurs.

Le CRP se présente sous la forme d'un tableau répertoriant les produits et charges prévus lors du premier exercice.

Les produits se composent de :

- votre CA principalement
- subventions d'exploitation (aide aux postes)
- produits financiers éventuels

Les charges se composent de :

- votre masse salariale
- loyers, énergie...
- remboursement de prêts
- impôts et taxes
- amortissements de vos immobilisations



Compte de résultats simplifié

	Exercice N	Exercice (N+1)	Exercice (N+2)
PRODUITS D'EXPLOITATION (HORS TAXES) :			
Ventes de marchandises			
Production vendue de biens et services			
Production stockée			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
Autres produits			
Total I			
CHARGES D'EXPLOITATION (HORS TAXES) :			
Achats de marchandises et approvisionnements			
Variation des stocks (marchandises et approvisionnements)			
Autres charges externes (Loyers, honoraires, frais de déplacements...)			
Impôts, taxes et versements assimilés			
Rémunération du personnel			
Charges sociales			
Dotations aux amortissements			
Dotations aux provisions			
Autres charges			
Total II			
RESULTAT D'EXPLOITATION (I-II=R)			
Produits financiers (I) (III)			
Charges financières (IV)			
Produits exceptionnels (1) (V)			
Charges exceptionnelles (VI)			
Impôts sur les bénéfices (VII)			
BENEFICE ou PERTE (R+III-IV+V-VI-VII)			

4. Identifier vos premières dépenses et vos investissements structurants

Votre projet va nécessiter des dépenses et des investissements que vous allez programmer dans le temps.

A vous de les identifier finement et estimez leurs coûts respectifs :

- achats de locaux ;
- véhicules ;
- trésorerie initiale ;
- communication (outils de communication, campagne publicitaire, création identité de marque...);
- outils, matériel (informatique, machines...).

L'estimation de ces dépenses vous permettra de vous faire une idée précise des fonds qui seront nécessaires au lancement puis au fonctionnement de votre entreprise. Ces estimations conditionneront largement la configuration de votre tour de table financier.

Une partie de ces dépenses seront nécessaires au fonctionnement de l'entreprise et qui seront durablement utilisés par elle. Ce sont alors des dépenses d'investissement dont l'utilité c'est-à-dire l'usage, perdurera pendant plusieurs années.

La dépense correspondant à ces investissements est immédiate mais comme les biens ou services ainsi acquis seront utiles pendant longtemps, ils ne sont pas considérés comme des charges comptables l'année de leur acquisition mais comme des biens immobilisés (on dit « immobilisations ») dont la prise en charge au compte de résultat sera étalée sur la durée de vie ou d'utilisation des biens ou services considérés par le biais d'amortissements.

On distingue trois sortes d'investissements :

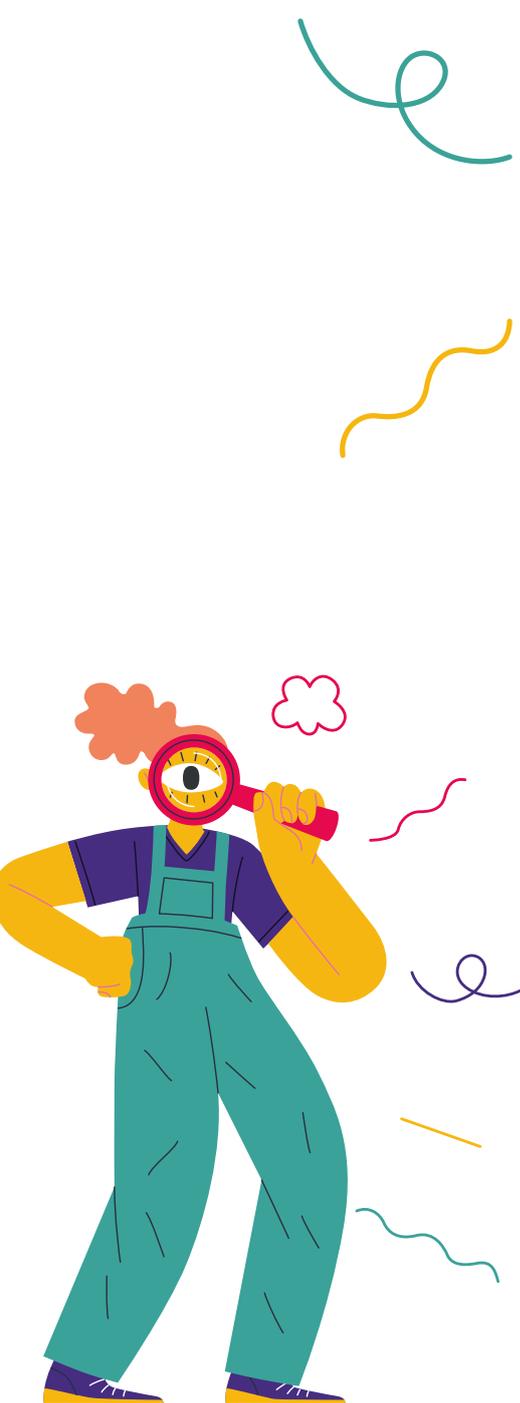
- **Les « immobilisations incorporelles »** regroupent des dépenses sans contrepartie physique qui ont été engagées pour l'établissement de l'entreprise : honoraires, frais de prospection initiale, dépenses exposées en vue d'obtenir la conclusion d'un bail, frais d'acquisition d'un brevet, etc...
- **Les « immobilisations corporelles »** concernent des biens physiques nécessaires à l'exploitation tels que terrains, constructions, équipements et machines, matériels et outillages, véhicules.

Ces investissements sont à retenir pour leur montant hors taxes (sauf en cas de non récupération de la TVA).

Il est indispensable de bien tenir compte de ces investissements qui devront être décrits et chiffrés. En effet, ils sont pris en charge dans les comptes de résultat par le biais d'amortissements, les amortissements prévisionnels doivent être calculés. Si les biens en question sont loués ou acquis par crédit-bail, il faut prévoir les coûts futurs de location ou les charges de crédit-bail qui feront partie des charges de l'entreprise.

- **Les « immobilisations financières »** : il est parfois nécessaire de verser à des tiers, à titre de garantie, des dépôts ou cautionnements. Par exemple, des loyers d'avance sont parfois exigés des locataires, notamment les locataires de sociétés de crédit-bail. Ces sommes font partie des immobilisations puisqu'il n'est pas possible de les récupérer rapidement.

Le poste « immobilisations financières » peut également inclure des dépenses telles que prêts exceptionnels ou acquisitions de titres des sociétés nécessaires à l'exploitation.



Des appels à projets pour favoriser l'émergence !

Afin de soutenir le développement de l'offre d'insertion sur l'ensemble du territoire, des moyens budgétaires sont attribués afin d'inciter à l'émergence de nouveaux projets d'insertion.

De plus en plus fréquemment, les DREETS diffusent des appels à projets afin de repérer les nouveaux projets portés par les SIAE existantes ou par des nouveaux entrepreneurs sociaux.

L'objectif est d'identifier rapidement les initiatives susceptibles de démarrer ou de déclencher une phase d'accompagnement.



5. Évaluer le « besoin en fonds de roulement » ou BFR ?

Avec en main votre CRP et vos immobilisations, vous allez pouvoir évaluer votre besoin en fonds de roulement. Le BFR représente les fonds qui permettent à une entreprise de poursuivre son activité au cours du laps de temps qui sépare ses dépenses et la réalisation de ses prestations et les rentrées d'argent effectives. Ce décalage crée mécaniquement un déficit dans la trésorerie de l'entreprise qui, s'il n'a pas été provisionné ou suffisamment provisionné, met l'entreprise en difficulté. En phase de création, le fonds de roulement doit être couvert par la trésorerie initiale.

Un exemple pour mieux comprendre

- Votre entreprise d'espaces verts a obtenu ses premiers marchés qui débutent dès janvier et vous anticipez plusieurs autres marchés d'ici la fin du semestre.
- Le paiement de vos premières prestations n'aura lieu qu'à leur réalisation complète, à compter de mars.
- Or les salariés qui travaillent sur vos chantiers doivent être payés chaque mois et les stations-service où vous faites vos pleins ne font pas crédit.
- Il y aura donc des mois pendant lesquels votre entreprise n'aura aucune rentrée d'argent mais assumera toutes les dépenses inhérentes à votre activité.

Vos charges mensuelles s'élèvent à 10 000 € et vous avez signé pour 70 000 € de contrats les six premiers mois. Vous aurez besoin d'au moins 20 000 € pour supporter les deux premiers mois sans difficulté puis de 15 000 € au mois de mai.

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Trésorerie	0 €	-10 000 €	-20 000 €	5 000 €	-5 000 €	-15 000 €
Dépenses	10 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €
Recettes	0 €	0 €	35 000 €	0 €	0 €	35 000 €
Résultat	-10 000 €	-20 000 €	5 000 €	-5 000 €	-15 000 €	10 000 €



Sans avoir prévu le BFR, votre entreprise est donc régulièrement à découvert sur l'ensemble de la période, même après paiement. Vous risquez de rencontrer rapidement des problèmes avec votre banquier si la situation se pérennise. C'est à partir de cette prévision que vous allez déterminer votre besoin de trésorerie et prévoir les solutions pour y remédier (emprunts, recours aux fonds propres initiaux...).

Cette bonne gestion du BFR vous permet un pilotage viable de votre entreprise dès les premiers mois. La situation s'améliore mécaniquement à mesure que vous avancez dans l'exercice. Vous dégagez une trésorerie importante rapidement vous permettant de mieux résister à un éventuel coup dur ou de réinvestir en cours d'année. Sans la prévision du BFR, en revanche, la situation (en admettant que votre banquier soit particulièrement clément) ne s'améliore qu'après de nombreux mois et vous êtes menacé bien plus longtemps par n'importe quelle déconvenue. C'est le plan de financement à suivre qui permettra de structurer l'ensemble sur une période plus longue.

Plan de trésorerie prévisionnel

Le plan de trésorerie est un tableau qui vous permet de suivre l'évolution, mois après mois, des fonds disponibles dans votre entreprise. Pour chaque mois vous y rentrez les décaissements et les encaissements prévus et vérifiez que votre trésorerie sera satisfaisante sur l'ensemble de l'exercice.

Il s'agit également d'un document bien utile pour mettre en évidence, auprès de vos financeurs, les moments de l'année pendant lesquels les besoins de financement seront nécessaires.



Maintenant que vous connaissez précisément vos besoins financiers il est temps de vous questionner sur les financements que vous allez mobiliser, dans quelles proportions et dans quel ordre.

Quelques questions à vous poser

- Combien de fonds propres moi et mes associés pouvons-nous mobiliser pour ce projet ?
- Que représente le volume financier manquant ?
- Quels modes de financement pouvez-vous envisager (emprunt, ouverture du sociétariat, *crowdfunding*...) ?
- Si je passe par des prêts, de quelle somme ai-je besoin ?
- Les fonds propres initiaux sont-ils suffisants pour obtenir les prêts nécessaires ?
- Comment augmenter mes fonds propres pour obtenir un effet de levier sur d'autres sources de financement ?
- Quelles subventions puis-je solliciter ?
- Quelles fondations seraient mobilisables pour mon projet ?

Les éléments ci-dessous vous aideront à répondre aux questions posées.

1. Les différents types de ressources financières

a. Fonds propres

Les fonds propres correspondent aux ressources inscrites au capital de la structure. Elles sont composées des sommes apportées par les créateurs mais aussi par l'apport d'autres sociétaires, comme des fonds d'investissement. Il s'agit des ressources les plus durables que peut posséder la structure et elles sont, ainsi, inscrites tout en haut du bilan financier de l'entreprise.

Les fonds propres ont une importance capitale pour les projets conditionnés à l'obtention d'un prêt. Les prêteurs, publics et privés, limitent leur intervention à un plafond corrélé à la hauteur de ces derniers. Il est alors possible d'augmenter ses fonds propres en sollicitant des fonds supplémentaires auprès d'organismes spécialisés dans le capital-investissement qui soutiennent l'entreprise en entrant à son capital contre rémunération. Cette nouvelle entrée au capital et l'augmentation des fonds propres créent un véritable effet levier sur les prêts (et leurs taux) qui peuvent vous être consentis.

b. Emprunts

La plupart des projets nécessitent des ressources supplémentaires au-delà des fonds propres qui ont été réunis.

Il est alors très fréquent pour les projets en création de solliciter des prêts bancaires afin de boucler les investissements importants qu'implique la création d'une entreprise.

c. Subventions

En remplissant une mission d'inclusion en direction des plus fragiles, vous bénéficiez d'un soutien de l'État : l'aide au poste. En outre, il vous est possible de solliciter le « fonds de développement de l'inclusion » (FDI*) pour une aide au démarrage de votre entreprise. D'autres subventions peuvent être accordées par les départements ou les collectivités. Rapprochez-vous de vos partenaires locaux afin d'en apprendre plus sur les possibilités disponibles dans votre territoire.

Financer le projet



Lien entre fonds propres et emprunts

Le volume des fonds propres est déterminant dans la recherche d'autres financements et conditionne par exemple les sommes qui peuvent être empruntées auprès des banques par l'entreprise.

Il est généralement conseillé d'équilibrer les apports en fonds propres et les emprunts. Les banques s'investissent alors dans le projet à hauteur de l'ensemble des fonds mobilisés par le sociétariat.



2. Plan de financement à 3 ans

Financer votre projet nécessite une bonne planification afin de laisser le moins de zones d'ombre possible et ainsi prévoir l'ensemble des dépenses nécessaires à votre projet de sa phase de lancement à ses premières années (plan de financement à 3 ans).

Une entreprise met souvent quelques années avant de trouver son rythme de croisière. Les trois premières années d'existence sont souvent considérées comme la genèse de la structure et il est très fréquent que les entreprises prévoient dès le démarrage les actions et investissements à mener sur plusieurs exercices.

Ce plan de financement doit prévoir les fonds nécessaires pour couvrir vos besoins durables :

- vos investissements ;
- votre BFR ;
- les remboursements d'emprunt.

Pour vous aider à équilibrer la première année, vous pouvez tenter de réduire les dépenses ou augmenter les ressources disponibles. La réduction des dépenses peut, par exemple, passer par un étalement des investissements sur les premiers exercices de votre entreprise. En calculant au plus juste vos besoins, vous pourrez lisser au mieux vos dépenses.

Le recours aux seuls fonds propres de vous ou vos associés est peu probable mais aussi peu souhaitable. Les fonds propres peuvent ainsi servir de levier pour d'autres financements, notamment bancaires.

Comme mentionné ci-dessus, vous êtes encouragés à augmenter les ressources disponibles pour votre entreprise en ayant recours à :

- des prêts bancaires ;
- du *crowdfunding* ;
- des subventions ;
- du capital-investissement (augmentation des fonds propres de l'entreprise par d'autres investisseurs).

Un plan de financement à 3 ans représente pour vous un précieux outil de pilotage. Il vous sera aussi demandé par vos potentiels partenaires financeurs. Cela leur permettra d'évaluer votre projet, votre sérieux et donc de mieux évaluer le risque qu'ils prendraient s'ils vous suivaient.

Ce plan doit donc être réalisé sur la base d'hypothèses de croissance et de développement réalistes.

Celui-ci se présente sous la forme d'un tableau au sein duquel vous répertoriez les besoins durables d'un côté et les ressources financières de l'autre.



PLAN DE FINANCEMENT À TROIS ANS

RESSOURCES	N	N+1	N+2	BESOINS	N	N+1	N+2
FONDS PROPRES				ACQUISITIONS			
Capital (net des distributions)				Immobilisations corporelles			
Comptes courants				Immobilisations incorporelles			
Subventions d'investissement				Immobilisations financières			
EMPRUNTS BANCAIRES				BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT¹			
AUTRES FINANCEMENTS				REMBOURSEMENTS			
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles				Échéances d'emprunts			
Cessions d'immobilisations financières				Remboursements d'avances			
Capacité d'autofinancement ²							
TOTAL DES RESSOURCES				TOTAL DES BESOINS			

¹ Si le besoin de fonds de roulement est négatif, il devient une ressource.

² La capacité d'autofinancement peut être négative, dans ce cas ce n'est plus une ressource mais un besoin.



ETTi, pensez à obtenir votre garantie financière obligatoire

Comme toute entreprise de travail temporaire, l'ETTi doit disposer obligatoirement d'une garantie financière pour couvrir le paiement des salaires et des cotisations obligatoires dues au titre de ces salaires, en cas de défaillance de sa part (articles L1251-49 et suivants du Code du travail). Le montant minimum de celle-ci est fixé par décret chaque année.

Cette garantie financière ne peut être apportée que par une société de caution mutuelle, de garantie collective, une assurance, une banque ou un établissement financier. Celle-ci est une somme distincte du capital social bloquée sur un compte en garantie du paiement des salaires des intérimaires.

L'ETTi devra fournir une copie de cette attestation de garantie financière lors de sa demande de conventionnement ou au plus tard à la signature de sa convention avec l'État afin de pouvoir exercer son activité.



Pour accompagner les ETTi (mais aussi les EATT et les ETT ESUS) à respecter cette obligation, la fédération a développé le fonds de Garan'tti. Il leur permet d'obtenir la garantie financière obligatoire prévue aux articles L1251-49- et suivants du Code du travail. Le fonds est géré par la fédération des entreprises d'insertion, en partenariat avec l'Union Nationale des Entreprises Adaptées, France Active et le Crédit Coopératif, dépositaire du fonds.

Avec le fonds de Garan'tti, vous pourrez :

- Mutualiser exclusivement votre garantie avec des entreprises de travail temporaire identifiées ou adhérentes à la fédération des entreprises d'insertion ou à l'UNEA
 - Faire le choix de partenaires financiers responsables qui investissent dans une économie plus vertueuse
 - Bénéficier d'un suivi et de conseils sur le pilotage de votre ETT sociale inclusive par des partenaires qui vous connaissent
- Pour toute demande, vous pouvez vous adresser aux délégués régionaux de la fédération des entreprises d'insertion.

Une banque de l'économie sociale et solidaire pour vous accompagner dans votre projet

« Depuis plus de 30 ans, le Crédit coopératif accompagne les entreprises d'insertion dans leur projet de création, de développement et d'investissements. Banque de référence de l'économie sociale et solidaire, sa singularité réside dans son modèle coopératif et partenarial.

Au service des transitions environnementales et sociales, le Crédit coopératif a su développer au fil des ans une expertise spécifique à destination des entreprises d'insertion afin de répondre aux mieux à leurs besoins. A titre d'exemple, en tant que membre fondateur de France Active et partenaire de la fédération des entreprises d'insertion, il a construit avec eux, un outil de garantie, le Fonds GARAN'TTi, afin d'accompagner la création et le développement de nouvelles entreprises de travail temporaire d'insertion.

Aujourd'hui, plus d'une entreprise d'insertion sur trois est cliente du Crédit Coopératif et nous en sommes fiers ! »

Valérie Vitton, Directrice Clientèles Personnes Morales, Crédit Coopératif

Vous allez créer une entreprise et quel que soit le secteur d'activité, il vous faudra choisir un statut juridique adapté à votre projet.

Le statut juridique correspond au cadre légal dans lequel vous allez exercer votre activité. Ce cadre légal entraînera un certain nombre de conséquences pour votre entreprise et votre statut personnel aux niveaux patrimonial, social et fiscal. À chaque type de sociétés (société à responsabilité limitée SARL, société par actions simplifiée SAS, coopératives, etc.) correspond en effet un certain nombre de règles particulières.

Par conséquent, le choix d'un statut juridique ne peut se faire sans avoir au préalable procédé à une étude commerciale et financière approfondie. Le statut juridique de votre entreprise doit répondre à votre projet ainsi qu'à vos besoins.

1. Les grandes questions à vous poser pour guider votre choix

Cinq grandes questions sont à vous poser pour choisir le statut juridique de votre entreprise.

Par nature, la vie d'une entreprise comporte des risques. L'entreprise noue des relations avec des fournisseurs, un établissement de crédit, etc. et il peut arriver que sa situation économique évolue et ne lui permette pas de payer ses dettes. La question est alors de savoir dans quel patrimoine les créanciers pourront « piocher » pour obtenir le paiement de leurs créances.

L'entrepreneur se trouve alors face à un choix :

- Ne pas mettre son propre patrimoine à l'abri des demandes des créanciers ; dans ce cas, l'activité est relativement libre et ne nécessite pas la création d'une structure juridique particulière, souvent plus lourde et plus contraignante.
- Séparer les patrimoines (celui de l'entrepreneur et celui de l'entreprise) afin de protéger les biens personnels de l'entrepreneur en cas d'impayés ; dans cette hypothèse, le développement de l'activité de l'entreprise suppose des démarches préalables comme créer une structure dotée de la personnalité morale et juridique (de type SAS, SARL ou SNC). La personnalité fera alors écran entre les créanciers et l'entrepreneur à des degrés divers et les biens de l'entrepreneur échapperont aux réclamations des créanciers de l'entreprise.

Il existe des formes de structures juridiques adaptées à un projet mené par une seule personne ou, au contraire, par plusieurs qui décident de s'associer :

- Les structures unipersonnelles sont créées par une personne. Dans cette famille, on trouve la SASU ou l'EURL.
- De façon plus courante, des structures réunissent plusieurs personnes (« associés »). En effet, pour des raisons financières ou extra-financières, il est souvent nécessaire de s'associer afin de constituer une structure d'apparence plus solide ou d'oser sauter le pas. Les solutions sont légion : SARL, SAS, SNC, SCOP, SCIC... Dans ces sociétés, chaque associé réalise un apport à l'entreprise et bénéficie en contrepartie de titres sociaux (parts ou actions). Il a de plus des droits et des devoirs qui varient selon le type de structure. La loi ou les statuts de la structure encadrent de même l'entrée de nouveaux associés ainsi que la sortie d'anciens associés.

À noter que lorsque l'activité est développée sous forme unipersonnelle, il est utile de s'interroger sur l'évolution possible de la structure : certaines formes de structures unipersonnelles (EURL et SASU) évoluent plus facilement vers des formes permettant de s'ouvrir à des associés (SARL et SAS, notamment).

Choisir le statut juridique de l'entreprise

QUESTION 1

Est-ce que je veux mettre à l'abri mon patrimoine personnel / séparer le patrimoine de l'entreprise et le mien ?

QUESTION 2

Suis-je seul ou sommes-nous plusieurs dans ce projet ?

QUESTION 3
**Quels types d'apports
et quels investissements
sont réalisés ou projetés ?**

Pour la création d'une société, la loi impose que des apports soient faits. L'associé unique (l'entrepreneur) ou les associés apportent par exemple à la société un local ou un véhicule (apports en nature) ou une somme d'argent (apport en numéraire). Dans certains cas, il est nécessaire de passer un commissaire aux apports pour évaluer la valeur des biens. Il est également possible à un associé de faire un apport en industrie : il apporte dans ce cas son savoir-faire, voire son réseau d'influence.

Si la structure est ouverte à des investisseurs, ces derniers pourront être sollicités et recevront en contrepartie de leurs investissements (apports en numéraire) des titres sur la société (ils seront donc associés). L'absence de lien personnel entre l'entrepreneur et ces associés-investisseurs conduit en général à opter pour des sociétés qui facilitent la cession de parts ou d'actions.

Enfin, dans l'hypothèse où des établissements de crédit sont sollicités pour accompagner le projet et démarrer l'activité, il est bon de savoir que ceux-ci auront besoin d'être rassurés. Ils souhaiteront connaître le fonctionnement et les résultats de l'entreprise et seront attentifs aux engagements et aux responsabilités personnelles des associés dans l'entreprise. Ainsi, plus le projet est structuré sous une forme commerciale solide et particulièrement bien encadrée par la loi, plus la structure sera attractive et jugée fiable par les établissements prêteurs.

QUESTION 4
**À quel régime fiscal sera
soumise l'entreprise ?**

En principe, l'activité d'une société est soumise à l'impôt sur les sociétés (IS). Toutefois, certaines structures échappent à cette règle et sont assujetties à l'impôt sur le revenu (IR) : SNC, société civile...

Par ailleurs, il est possible aux sociétés relevant normalement de l'IS d'opter pour le régime fiscal de l'imposition sur le revenu, sous certaines conditions. Ainsi, des SAS ou SARL peuvent relever exceptionnellement, pour une durée de 5 ans, de l'IR.

La réciproque est par ailleurs vraie : il est possible pour une société soumise en principe à l'IR de demander à être assujettie pour une période de 5 ans à l'IS.

QUESTION 5
**Quel sera mon régime social
en tant qu'entrepreneur ?**

Le choix de la forme de l'activité produit enfin des conséquences sur le statut social de l'entrepreneur et dirigeant.

L'entrepreneur individuel relève par exemple du statut des indépendants comme le dirigeant majoritaire de SARL ou d'EURL.

En revanche, le dirigeant de SAS ou le dirigeant minoritaire de SARL bénéficie du statut de salarié et relève du régime général de la protection sociale.



2. Choisir la structure juridique adaptée

Il existe un nombre important de sociétés : SARL, EURL, SAS, SASU, SNC, SCOP, SCIC, etc. Sans compter que les SARL notamment ont la possibilité d'adopter le statut de SCOP, qui sont des structures caractérisées par un capital social détenu majoritairement par les salariés, réunis autour d'un projet commun, et par la mutualisation équitable des risques et des grandes décisions (désignation des dirigeants, orientations stratégiques, affectation des résultats).

Enfin, dernière-née dans la famille de l'économie sociale, la Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) est une société dont le capital est détenu par les salariés, les bénéficiaires de l'activité (à caractère d'utilité sociale) tels que fournisseurs ou usagers et une troisième catégorie de personnes (bénévoles, collectivités locales, financeurs). Aucune de ces catégories ne peut avoir la majorité à elle seule.

Attention, il ne faut pas confondre « structure unipersonnelle » et « structure sans salariés ».

Par définition, une structure qui ne proposerait pas d'avoir des salariés ne pourrait prétendre devenir entreprise d'insertion puisque le propre d'une entreprise d'insertion est d'accompagner, par l'intermédiaire de contrats de travail, des salariés en parcours.

Or une structure unipersonnelle n'est pas forcément une structure qui ne projette pas d'avoir des salariés. Elle est seulement une structure qui ne comporte qu'un seul associé (l'entrepreneur-créateur).

Il existe différentes formes disponibles et répondant aux besoins et au projet de l'entrepreneur : association déclarée, sociétés commerciales, sociétés civiles, coopératives...

Les associations Loi 1901 qui sont déclarées en préfecture bénéficient de la personnalité juridique. Elles nécessitent la signature d'un contrat (statuts) qui définit le but commun entre les membres associés. À la différence des sociétés, elles ne peuvent avoir pour objet le partage des bénéfices : il n'est pas interdit aux associations d'en réaliser, mais elles ne peuvent les distribuer.

Par ailleurs, si elles développent une activité commerciale, elles deviennent redevables des impôts commerciaux (IS, TVA, taxe foncière des entreprises).

À noter enfin qu'une association peut être l'associée d'une société commerciale de type SAS, ce qui peut s'avérer particulièrement pertinent pour une structure préexistante qui souhaite séparer rigoureusement son activité économique et commerciale de son activité associative.

Le tableau ci-contre présente de manière synthétique les spécificités relatives à chaque type de structure juridique.



Le statut commercial, un choix devenu majoritaire

Les entreprises d'insertion ont connu des évolutions depuis 35 ans. Les pionnières créées sous statut associatif ont progressivement laissé la place aux modèles sociétaux plus adaptés au contexte économique et au positionnement clairement « marchand » des entreprises d'insertion. Aujourd'hui la fédération accompagne les entreprises sous statut associatif à se transformer en coopératives (SCOP et SCIC) qui correspondent à leurs nécessaires évolutions et préconise en création l'utilisation des statuts SARL ou SAS.

	Association déclarée	EURL	SARL
Capital de départ	Aucun capital de départ Fonds propres : apports en nature, en industrie ou en numéraire. Possibilité de contrat d'apport associatif (assos d'utilité sociale)	Capital minimum = 1 €. Capital librement fixé par les statuts. 20% des apports en numéraire sont versés à la création ; le solde doit être libéré dans les 5 ans suivant l'immatriculation.	Capital minimum = 1 €. Capital librement fixé par les statuts. 20% des apports en numéraire sont versés à la création ; le solde doit être libéré dans les 5 ans suivant l'immatriculation.
Dirigeants	Conseil d'administration (+ un bureau, organe exécutif, composé d'un président, d'un secrétaire et d'un trésorier).	L'associé unique est en principe le gérant. Possibilité de désigner un tiers (personne physique) et de limiter ses pouvoirs.	Le dirigeant est un ou plusieurs associés, voire un tiers (personne physique). La gestion courante relève du dirigeant, les autres grandes décisions relèvent de l'AGO ou de l'AGE.
Régime fiscal	Impôt sur les sociétés (IS) sauf si non concurrence des sociétés commerciales (application du critère des 4 P : produits, public, prix et publicité)	Associé imposé sur l'IR. Possibilité d'opter pour l'Impôt sur les sociétés (IS)	IS. Possibilité d'opter pour l'IR sous conditions et pour 5 ans.
Qui répond des dettes ?	L'association. Mais les membres engagent leur responsabilité en cas de faute de gestion.	L'EURL. L'associé unique est tenu aux dettes dans la limite de ses apports. En cas de faute du gérant (tiers), sa responsabilité peut être engagée.	La SARL. Les associés sont tenus aux dettes dans la limite de leurs apports. En cas de faute d'un associé ou du gérant, sa responsabilité peut être engagée.

	SAS	SASU	SCOP & SCIC
Capital de départ	Capital minimum = 1 €. Capital librement fixé par les statuts. 50% des apports en espèces sont versés au moment de la création ; le solde doit être libéré dans les 5 ans suivant l'immatriculation.	Capital minimum = 1 €. Capital librement fixé par les statuts. 50% des apports en espèces sont versés au moment de la création ; le solde doit être libéré dans les 5 ans suivant l'immatriculation.	Capital minimum d'une SCOP en forme SARL, SA (à partir de deux salariés) ou SAS : 30 €. Capital minimum d'une SCIC en forme SARL : 1 €.
Dirigeants	Au choix des associés (liberté statutaire). Au minimum un président (personne physique ou morale, associé ou tiers).	Au choix de l'associé unique (liberté statutaire). Au minimum un président (personne physique ou morale, associé ou tiers).	Le pouvoir appartient aux associés (salariés). Un associé de la SCOP est nommé président.
Régime fiscal	IS. Possibilité d'opter pour l'IR sous conditions et pour 5 ans.	IS. Possibilité d'opter pour l'IR sous conditions et pour une durée de 5 ans.	IS. Exonération partielle de l'IS pour la part des bénéfices distribués aux salariés. Déduction possible des sommes affectées au titre de la réserve légale et du fonds de développement sous conditions.
Qui répond des dettes ?	La SAS. Les associés sont tenus aux dettes dans la limite de leurs apports. En cas de faute d'un associé ou du gérant, sa responsabilité peut être engagée.	La SASU. L'associé unique est tenu aux dettes dans la limite de ses apports. En cas de faute du gérant, sa responsabilité peut être engagée.	La SCOP/SCIC. Les associés salariés ne sont tenus aux dettes que dans la limite de leur participation au capital.

3. Les formalités de constitution

a. Constituer une société

Pour créer une société, plusieurs formalités sont nécessaires. Le dépôt des statuts des différentes sociétés présentées précédemment a lieu auprès du greffe du tribunal de commerce du lieu du siège social. Il est procédé à une insertion dans un journal d'annonces légales des points les plus caractéristiques des statuts de la société en cours de formation. Les sociétés sont immatriculées par demande auprès du Centre de formalités des entreprises (CFE) dans le ressort duquel est situé le siège social et reçoivent un numéro d'immatriculation, etc.

Pour la réalisation de ces formalités il est possible de s'adresser à un prestataire de services spécialisé, un « formaliste ».

b. Constituer une association déclarée

Il y a nécessité de déposer les statuts formulés en préfecture. Ils doivent être signés par tous les membres fondateurs.

Cela dit, le contenu des statuts d'une association est libre. Leur rédaction doit être adaptée à l'activité de l'association. Les clauses habituelles concernent le nom des membres fondateurs, le nom de l'association, son siège, son objet, sa durée, les règles relatives à l'adhésion des membres (règles de capacité, versement de cotisations), la durée de son exercice comptable, la direction et l'administration de l'association, l'assemblée générale de l'association, ses cas de dissolution, etc.

Les formalités de constitution comportent un dépôt de pièces auprès de la préfecture ou, dans certains cas, de la sous-préfecture selon le lieu du siège social. La création de l'association fait l'objet d'une insertion au Journal officiel.



L'agrément « Entreprise solidaire d'utilité sociale » (ESUS)

La loi ESS, promulguée en 2014, a assis la place des entreprises d'insertion dans l'économie sociale et solidaire, en reconnaissant les sociétés commerciales poursuivant une activité d'utilité sociale comme membres à part entière du secteur. Dès lors qu'elles assurent une gouvernance participative et une lucrativité limitée, les entreprises d'insertion peuvent s'inscrire auprès du tribunal de commerce comme structure de l'ESS.

La loi de 2014 a par ailleurs défini l'agrément ESUS (entreprises solidaires d'utilité sociale). Cet agrément permet d'identifier, parmi les entreprises de l'ESS, les entreprises à forte utilité sociale répondant à des besoins sociaux spécifiques. Pour obtenir l'agrément ESUS, les entreprises d'insertion doivent une fois leur inscription dans l'ESS acquise, assurer l'encadrement de l'échelle des salaires prévu par la loi. Leur utilité sociale étant par ailleurs attestée par leur conventionnement avec l'État (elles sont ESUS de droit, sous conditions).

L'agrément ESUS est pour les structures de l'ESS une « porte d'entrée » au financement de l'épargne solidaire à l'instar notamment des encours collectés par l'épargne salariale. Il permet également d'accueillir des jeunes en service civique au sein de son entreprise.

Coopératives / associations Fondations / mutuelles

Sociétés commerciales

de droit

- + Assurer une gouvernance participative
- + Limiter la lucrativité en orientant les excédents dégagés en faveur de l'activité
- + Poursuivre une utilité sociale

Inscrire l'ensemble de ces conditions dans les statuts déposés au Registre du Commerce et des Sociétés

Appartenance à l'ESS

Accès aux financements ESS de la BPI
Accès aux financements dédiés ESS des banques commerciales
Etc.

Les titres du capital de l'entreprise ne sont pas admis sur les marchés

Structures conventionnées de l'IAE
Handicap, CHRS...

Entreprises de l'ESS tous types de statuts

- + Poursuivre une utilité sociale
- + Prouver que l'utilité sociale affecte les résultats de l'entreprise
- + Appliquer une échelle limitée des salaires

Agrément ESUS

Accès à l'épargne solidaire
Accès aux dispositifs locaux d'accompagnement
Etc.

Source : Guide « Ce que la loi ESS change pour vous » réalisé par la fédération des entreprises d'insertion et le Mouves – Automne 2014



PARTIE 3

DU CONVENTIONNEMENT DE VOTRE ENTREPRISE À VOS PREMIERS PAS D'ENTREPRENEUR SOCIAL

Après la formalisation de votre projet, dernière étape et passage obligé, le conventionnement de votre Ei, ETTi ou EiTI ouvrant droit à une aide aux postes par ETP d'insertion et l'accès possible à d'autres financements pour soutenir le démarrage et le développement de votre entreprise nouvellement créée.

Suite au conventionnement de votre entreprise, plusieurs obligations en tant que dirigeant s'avèreront également nécessaires pour débiter votre activité et accompagner les premières personnes en parcours d'insertion.

Le conventionnement de votre entreprise

Les entreprises d'insertion exercent leur activité aux conditions du marché et sont soumises aux mêmes règles fiscales, juridiques et économiques que toute TPE/PME. Elles se distinguent de celles-ci par leur finalité : favoriser l'insertion sociale et professionnelle des personnes exclues du marché du travail : demandeurs d'emploi de longue durée, jeunes sans qualification, allocataires de minima sociaux, seniors... Elles proposent à ces personnes un parcours d'insertion qui combine travail, accompagnement social et professionnel et formation pour leur permettre de [re]trouver un emploi pérenne.

Pour leur mission d'inclusion, elles bénéficient de financements publics et, pour cela, elles doivent être conventionnées par l'État afin d'être reconnues et suivies par l'administration : c'est l'objet du conventionnement qui vous permettra, notamment, d'obtenir une aide financière par poste d'insertion.

Pour obtenir ce conventionnement, il est préconisé de rencontrer en amont la DDETS et de se faire accompagner par la fédération.

1. Comment faire votre demande ?

Votre demande de conventionnement passe par un dossier d'instruction unique commun aux différents types de structures d'insertion par l'activité économique - SIAE - (associations intermédiaires, ateliers chantiers d'insertion, entreprises d'insertion, entreprises d'insertion par le travail temporaire et entreprise d'insertion par le travail indépendant) que ce soit pour une nouvelle demande ou un renouvellement de conventionnement.

Le dossier de conventionnement est instruit par les services déconcentrés de l'État qui porteront une attention particulière au projet d'insertion proposé et ses apports pour le territoire, tout en tenant compte de l'offre d'insertion déjà existante. Celui-ci comprend des objectifs opérationnels en termes de publics prioritaires à recruter, d'accompagnement des salariés en parcours d'insertion et de sorties vers l'emploi.

Pour faire votre demande, vous utiliserez le dossier unique de conventionnement issu de la circulaire DGEFP n°2008-21 du 10 décembre 2008 ainsi que le référentiel d'appui à la construction d'un projet d'insertion intégré, vus en détail dans le chapitre 2 de ce guide (cf. p.21 à 27).

Le conventionnement est pluriannuel. Il est accordé pour une durée de trois ans mais est réexaminé chaque année lors du dialogue de gestion avec les services déconcentrés de l'État. Le dialogue de gestion détermine les objectifs pour l'année à venir en tenant compte des résultats obtenus l'année précédente. Il peut prendre des formes particulières : un rendez-vous physique, un échange de courriels ou bien un échange téléphonique.

2. De quelles aides financières pourrez-vous bénéficier ?

a. Les aides de l'État

Les aides de l'État prennent deux formes distinctes : l'aide au poste et le FDI (Fonds de Développement de l'Inclusion).

• L'aide au poste

- Pour les Ei et ETTi

Dans la limite du nombre de postes d'insertion conventionnés, vous pourrez bénéficier d'une aide au poste par ETP d'insertion. Cette aide est destinée « à compenser la faible productivité des personnes en insertion et le surcoût d'encadrement ainsi qu'à financer l'accompagnement social et professionnel dans les Ei et ETTi intervenant dans des secteurs très concurrentiels ».



A noter

Les entreprises d'insertion doivent déjà être créées, c'est-à-dire immatriculées au Registre du Commerce pour les entreprises, avant d'être conventionnées.



Cette aide se compose d'un montant socle (fixé chaque année par un arrêté prenant en compte la revalorisation du SMIC) et d'un montant modulé, exprimé en pourcentage du montant socle (de 0 à 10%), déterminé en fonction de trois critères :

- des caractéristiques des personnes embauchées :
- des actions et des moyens d'insertion mis en œuvre ;
- des résultats obtenus (sorties).

Le montant socle est versé en cours de mois par l'ASP (Agence de services et de paiement), pour le compte de l'État, et correspond au douzième du montant total des aides aux postes d'insertion indiqué dans la convention.

Ce montant peut être régularisé en fonction du niveau réel d'occupation des postes tout au long de l'année aux 5^e, 8^e et 11^e mois de la période couverte par l'annexe financière à la convention. La régularisation de fin d'exercice est, pour sa part, effectuée le mois suivant la fin de la période de référence de l'annexe financière.

Le montant de la part modulée, déterminé sur la base des résultats de l'année N-1, est versé en une seule fois par l'ASP, à mi-année. - Pour les EiTl

Comme pour les Ei et ETTi, l'aide financière est calculée en ETP, sur la base des heures réalisées par les travailleurs indépendants et dans un volume négocié avec les services déconcentrés de l'État lors du conventionnement.

Le montant maximum de l'aide financière par travailleur indépendant est fixé annuellement par arrêté. Celle-ci peut être versée durant 2 ans maximum.

• Le Fonds de développement de l'inclusion (FDI)

Le FDI finance plusieurs types d'actions.

- L'aide au démarrage : elle a pour but de soutenir et faciliter la création des structures d'insertion. Cette aide intervient en cofinancement d'aides complémentaires.
- L'aide au développement : elle est attribuée pour le financement de projets d'investissement.
- L'aide à la consolidation : elle est destinée à soutenir les efforts de redressement des structures soumises à des difficultés passagères et subordonnée à un plan de redressement.
- L'aide au conseil : elle permet de réaliser les études préalables à la création (ex : études de marché). Elle est limitée à 70% du montant des études, plafonnée à 15 000 € TTC par opération.
- L'aide à la professionnalisation : il s'agit d'un cofinancement de centre de gestion agréé en vue du montage de formalités administratives, du dossier de financement ou encore d'un cofinancement de la formation des encadrants.

Selon les territoires, la DREETS peut définir des priorités d'axes d'intervention du FDI et considérer qu'en fonction de la stratégie ainsi définie, certains axes ne sont pas prioritaires. Ces éléments peuvent être définis par écrit dans un cahier des charges.

b. Les aides financières de la région

Les régions possèdent notamment la compétence du développement économique et de la formation. Dans ce cadre, elles développent des politiques de soutien à l'économie sociale et solidaire et plus particulièrement à l'IAE sous



Un financement non forfaitaire

- L'aide au poste sera proratisé en fonction du nombre d'ETP effectivement réalisés sur l'année par votre entreprise. En d'autres termes, si vous avez réalisé moins d'ETP que prévus initialement dans votre convention, vous devrez reverser le trop-perçu à l'ASP.



A noter

- Pour en savoir plus sur le fonds de développement de l'inclusion (FDI), vous pouvez vous référer à la circulaire DGEFP n°2005/28 du 28 juillet 2005 relative aux fonds départementaux d'insertion (sans appel à projets national).

des formes différentes. Pour les connaître, consultez la fédération des entreprises d'insertion de votre région qui saura vous orienter.

c. Les aides financières du département

Les départements ont la responsabilité des politiques d'insertion. Ils assurent la coordination des acteurs dans un document, le Pacte territorial d'insertion (PTI), et définissent leur propre politique d'intervention sociale dans un plan départemental d'insertion (PDI). Les formes de leur intervention en Faveur de l'IAE varient. On retrouve généralement :

• Les appels à projets

C'est dans le cadre de leur politique ESS que les départements élaborent et diffusent des appels à projets. Destinés à encourager la création et/ou le développement des structures de l'ESS, ils sont ouverts aux structures d'insertion. Il est utile de consulter le PDI du département où vous souhaitez vous implanter, généralement sur le site internet de celui-ci.

• Le soutien financier

Le PDI peut prévoir une intervention financière du département qui prendra différentes formes.

Au recrutement

C'est la forme d'intervention la plus généralement pratiquée. Les départements dégagent un budget spécifique et apportent un financement supplémentaire au poste d'insertion, aux bénéficiaires du RSA. Certains départements élargissent leur soutien financier à d'autres catégories de publics prioritaires comme par exemple les seniors ou les personnes réfugiées.

Aux investissements

Certains départements choisissent de soutenir la création d'entreprise d'insertion à travers un soutien financier aux investissements nécessaires au projet. Des lignes budgétaires spécifiques sont dégagées mais la communication sur cet axe d'intervention reste souvent confidentielle, cependant partagée dans les CDIAE. Consultez la fédération des entreprises d'insertion en région pour en savoir plus.

d. Les aides financières des autres collectivités

D'autres collectivités peuvent manifester leur intérêt pour la création d'une nouvelle entreprise d'insertion sur leur territoire et y apporter un soutien.

• Les EPCI ou Métropole

La loi portant sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République, dite loi NOTRe, attribue aux communautés de communes et aux communautés d'agglomération une nouvelle compétence de « politique locale du commerce et soutien aux activités commerciales d'intérêt communautaire ».

Dans ce cadre, les EPCI peuvent développer une politique de soutien au développement de l'économie sociale et solidaire et des entreprises d'insertion. Il peut s'agir d'aides à la création et ou au développement dont la forme varie. Celle de l'appel à projets ESS ou de trophées est souvent utilisée.

Ici encore, la consultation des sites des EPCI (communautés de communes, établissements publics territoriaux...) peut vous éclairer sur les formes de soutien pouvant être mobilisées.

• Les communes

Les maires accueillent souvent avec bienveillance l'arrivée d'une nouvelle entreprise d'insertion sur leur territoire, synonyme de nouvelle activité économique et de nouvelles réponses aux problématiques d'insertion. En fonction de leurs choix d'intervention et des moyens dégagés localement,



le soutien prendra des formes différentes : aide à la recherche de local, aide aux équipements et aux investissements, fiscalité locale...

La commune sera cependant vigilante à la forme d'aide apportée d'un point de vue juridique ; le plus souvent une convention spécifique sera nécessaire. En effet, le soutien à une entreprise commerciale est strictement encadré par les textes français et européens afin d'éviter la rupture d'égalité entre entreprises concurrentes. Il faut parfois lutter contre la frilosité des services juridiques des communes. Le plus souvent la commune préférera orienter son soutien dans le cadre de sa politique d'achats à travers l'intégration de clauses d'insertion dans ses marchés.

Il est recommandé de rencontrer le service économique et social de la commune où vous vous implanterez pour présenter votre projet et envisager les modalités de collaboration et éventuellement de soutien.

3. Le passage de votre dossier en CDIAE

Le conventionnement est accordé par le préfet, après avis du CDIAE, instance de consultation et de pilotage de l'Insertion par l'Activité Economique. Il a ainsi parmi ses missions un rôle consultatif dans le conventionnement des SIAE et dans la gestion du Fonds de développement de l'inclusion (FDI).

Chaque CDIAE se compose de représentants des services déconcentrés de l'État, du service public de l'emploi (Pôle emploi, Cap emploi...), d'élus représentants des collectivités territoriales, de personnes qualifiées du secteur de l'IAE (réseaux de l'insertion...), de représentants d'organisations professionnelles et interprofessionnelles d'employeurs et d'organisations syndicales de salariés.

Il se réunit à une fréquence variant d'un département à l'autre, de 4 à 10 fois par an.

4. La signature de la convention

La convention est signée par le préfet et le représentant de l'entreprise d'insertion. Elle comporte un numéro de convention à faire valoir dans vos démarches. Elle est suivie d'une annexe financière qui définit le nombre d'aides aux postes d'insertion accordés au démarrage de la convention. La DREETS transmettra ensuite ces informations à l'agence de services et de paiement (ASP).

5. Votre enregistrement sur le site extranet de l'ASP

Opérateur public et organisme payeur, l'ASP contribue à la mise en œuvre de politiques publiques européennes, nationales et locales et assure notamment le paiement des aides publiques d'un grand nombre de collectivités (État, Région, Départements, FSE...). C'est donc l'ASP qui vous versera les aides aux postes.

Dès réception des informations de la DREETS, l'ASP enregistre votre entreprise dans l'Extranet IAE 2.0 et vous envoie vos codes d'accès (mot de passe) par courrier. Votre identifiant est votre numéro de SIRET. Vous devrez ensuite entrer sur le site pour saisir le nombre d'heures effectués chaque mois pour chacun des salariés sur un poste d'insertion que vous aurez embauché.



La fédération est présente dans chaque CDIAE. Elle peut vous renseigner sur son fonctionnement, vous mettre en relation avec ses membres et vous aider à préparer votre présentation.



Vos premiers pas en tant qu'employeur

Vous avez obtenu le conventionnement ? Toutes nos félicitations et bienvenue dans l'IAE et l'ESS. C'est maintenant que commence la vie de votre entreprise d'insertion qui va passer par plusieurs démarches, dont nous vous proposons ci-dessous une liste non exhaustive.

1. Adhérer et cotiser à son OPCO

Le financement de la formation est une obligation qui incombe à tout employeur, elle a d'autant plus de sens évidemment pour une entreprise d'insertion. Les fonds sont dorénavant collectés par l'URSSAF, ensuite vous serez en relation avec l'opérateur de compétences (OPCO) désigné par votre convention collective, vous ne pouvez pas librement le choisir.

L'OPCO a pour mission :

- la gestion du financement des contrats d'apprentissage et de professionnalisation ;
- le service de proximité au bénéfice des TPE/PME ;
- l'accompagnement de ces entreprises dans l'analyse et la définition de leurs besoins en matière de formation professionnelle ;
- l'appui technique aux branches professionnelles pour la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) et les certifications.

2. Choisir la protection sociale obligatoire pour vos salariés

Tout employeur du secteur privé (entreprise et association) a l'obligation de proposer une couverture complémentaire santé collective à ses salariés. L'entreprise choisit librement l'organisme auprès duquel elle négocie son contrat.

La couverture collective obligatoire doit remplir les conditions suivantes :

- le contrat est obligatoire pour tous les salariés, y compris pour les salariés en contrat d'apprentissage, quelles que soient ses conditions de travail (nombre d'heures, etc.).
- la participation financière de l'employeur doit être au moins égale à 50 % de la cotisation (le reste à la charge du salarié) ;
- le contrat doit respecter un socle de garanties minimales (panier de soins minimum).

Une dispense d'adhésion à la mutuelle de l'entreprise est cependant possible, dans certains cas, pour les salariés :

- en contrat de travail à durée déterminée (CDD) de moins de 3 mois ;
- en contrat de mission de moins de 3 mois (intérimaires) ;
- à temps partiel (jusqu'à 15 heures par semaine) ;
- qui bénéficient de la complémentaire santé solidaire (C2S), la dispense s'appliquant alors jusqu'à la date à laquelle le salarié cesse de bénéficier de celle-ci.

Toutefois, cette possibilité n'est pas ouverte si la couverture collective obligatoire est au moins de 3 mois, quelle que soit la durée du contrat.

Les salariés pourront également continuer à bénéficier de la mutuelle (complémentaire santé) de votre entreprise à l'issue de leur contrat de travail, sous réserve de remplir certaines conditions. C'est ce qu'on appelle la portabilité.

Concernant plus spécifiquement les ETTI

La mutuelle pour les salariés permanents et les salariés intérimaires n'est pas la même. INTÉRIMAIRES SANTÉ est la mutuelle des intérimaires. Celle-ci est accessible dès la première mission et est automatique pour tous ceux qui ont cumulé 414 heures de mission sur les douze derniers mois.

Concernant plus spécifiquement les EiTl

La mutuelle est à la charge de l'EiTl concernant ses salariés permanents mais pas concernant les travailleurs indépendants qui doivent cotiser à leur propre mutuelle, comme le stipule leur statut d'indépendant, n'existant pas de relation salariale entre l'EiTl et les travailleurs indépendants qu'elle accompagne.

3. Repérer vos premières personnes en insertion

a. La plateforme de l'inclusion

Elle permet de :

- faciliter le sourcing et le recrutement des personnes éligibles à un parcours d'insertion via « Les emplois de l'inclusion » ;
- simplifier le pilotage de l'insertion en réduisant la charge administrative (collecte et traitement des données) entre les acteurs concernés (structures d'insertion, prescripteurs, État...) via « Le pilotage de l'inclusion » ;
- valoriser l'offre des structures d'insertion auprès des entreprises classiques et acheteurs via « Le marché de l'inclusion ».

b. Le PASS IAE

Les emplois de l'inclusion sont un service numérique de délivrance des PASS IAE et de mise en relation d'employeurs solidaires avec des candidats éloignés de l'emploi par le biais de tiers (prescripteurs habilités, orienteurs) ou en auto-prescription. En effet, une structure d'insertion peut elle-même valider l'éligibilité à l'IAE d'un candidat, après avoir réalisé un diagnostic socio-professionnel de sa situation et vérifié que celui-ci remplit bien le ou les critères administratifs permettant la délivrance d'un PASS IAE (sur la base de justificatifs). Car toute personne embauchée en parcours d'insertion doit être détenteur d'un Pass IAE en cours de validité.

Le PASS IAE :

- valide l'entrée en parcours IAE du candidat ;
- a une durée de validité de deux ans (des prolongations sont possibles dans certains cas) ;
- permet au candidat d'être recruté par toutes les structures d'insertion ;
- permet à une structure d'insertion de bénéficier d'une aide au poste pour l'embauche d'un candidat.

Lorsque vous aurez identifié vos premiers candidats, vous devrez donc vérifier leur éligibilité à l'IAE et en conserver les justificatifs administratifs pour un éventuel contrôle futur. En confirmant l'embauche en parcours d'insertion dans votre entreprise d'un candidat, la plateforme vous communiquera un numéro de PASS IAE pour vos démarches dans l'Extranet IAE 2.0 de l'ASP.



A noter

Toute structure d'insertion peut être soumise à un contrôle à posteriori de la DREETS pour toutes les embauches pour lesquelles elle a validé elle-même l'éligibilité à l'IAE d'un candidat.



POUR EN SAVOIR PLUS

La plateforme de l'inclusion pour retrouver tous les autres critères de prescription



Interopérabilité entre la plateforme de l'inclusion et l'extranet IAE 2.0 de l'ASP

La plateforme de l'inclusion est connectée à l'Extranet IAE 2.0 de l'ASP ce qui permet d'alimenter automatiquement les informations relatives aux salariés recrutés via la plateforme de l'inclusion, dans l'Extranet IAE 2.0.



La fédération propose à ses adhérents différents modèles selon le type de contrat : CDDi en Ei, contrat de mission ETTi, CDI d'inclusion... **Faites appel à elle dans votre région pour en savoir plus.**

c. Le contrat de travail

Le contrat de travail est une étape importante et celui-ci doit être rédigé avec précaution. Les Ei et ETTi concluent avec les salariés en parcours d'insertion un contrat de travail de droit commun, qui comporte quelques dispositions particulières selon le type de structure (Ei ou ETTi par exemple) et/ou le profil de la personne embauchée (CDI d'inclusion pour les salariés âgés de 57 ans et plus par exemple). N'hésitez pas à vous faire accompagner sur le sujet.

En tant qu'employeur, vous devrez également effectuer les formalités liées à l'embauche de tout nouveau salarié (demande d'adhésion à un service de santé au travail, déclaration URSSAF...).

Prix
JENi
Christian VALADOU
Jeune
entreprise
d'insertion

Vous êtes maintenant une entreprise d'insertion à part entière. Félicitations et bienvenue !

Pour encourager et valoriser les créateurs d'entreprises d'insertion, et notamment ses jeunes créateurs, la fédération, en partenariat avec le Crédit Coopératif et la Chaire Innovation sociale de l'ESS, a créé le prix JENi (Jeune entreprise d'insertion) Christian Valadou. Celui-ci distingue chaque année les créateurs de moins de 44 ans qui ont créé ou repris depuis plus d'un an (et moins de cinq ans) une entreprise d'insertion. A la clé pour le gagnant, de nombreux avantages comme un mentorat de six mois par un chef d'entreprise de la fédération, un voyage apprenant organisé par l'ESSEC, une dotation financière de 3 000€ du Crédit Coopératif et une campagne de promotion.

Il ne vous reste plus qu'à candidater en contactant la fédération des entreprises d'insertion de votre région !

Glossaire



AGE : Assemblée Générale Extraordinaire

AGO : Assemblée Générale Ordinaire

ASP : Agence de Service et de paiement

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

CAF : Capacité d'Auto Financement
(définition et calcul, page 28)

CDDi : Contrat à Durée Déterminée d'Insertion

CDIAE : Conseil Départemental de l'Insertion
par l'Activité Economique

CFE : Centre de Formalités des Entreprises

DGEFP : Délégation Générale à l'Emploi et à la
Formation Professionnelle.

DREETS : Directions Régionales de l'Economie,
de l'Emploi, du Travail et des Solidarités.

Ei : Entreprise d'Insertion

EiTi : Entreprise d'Insertion par le Travail Indépendant

ETTi : Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion

EPCI : Etablissement Public de Coopération
Intercommunale

EPT : Etablissement Public Territorial

ETP : Equivalent Temps Plein

EURL : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité
Limitée

FDI : Fonds de Développement de l'Inclusion

IAE : Insertion par l'Activité Economique

JVS : Joint-venture sociale

OPCO : Opérateur de Compétences

PLIE : Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi

QPV : Quartier prioritaire de la politique de la ville

RSA : Revenu de Solidarité Active

SA : Société Anonyme

SARL : Société A Responsabilité Limitée

SAS : Société par Actions Simplifiée

SASU : Société par Actions Simplifiée Unipersonnelle

SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif

SCOP : Société Coopérative Ouvrière de Production

SIAE : Structure d'Insertion par l'Activité Economique

ZFU : Zone Franche Urbaine



La fédération à vos côtés pour monter votre projet !



→ RETROUVEZ LA FÉDÉRATION
DE VOTRE RÉGION SUR LE SITE
www.lesentreprisesdinsertion.org



la fédération
des entreprises
d'insertion

Avec le soutien du

