

GUIDE À LA CRÉATION D'ACTIVITÉS

À l'usage des adhérents Coorace

INTRODUCTION

Ce **kit « création d'activités »** destiné aux porteurs de projets du réseau COORACE comprend :

- **un plan d'affaires**
- **un guide à la création d'activités**
- **un module de formation**

Quel lien avec la STRATEGIE 12-17 ?

COORACE, avec de nombreux autres acteurs de l'ESS, constate les graves déséquilibres économiques, sociaux et environnementaux engendrés par le modèle de développement économique dominant actuellement en crise.

Les adhérents COORACE ont choisi, dans ce cadre, de se recentrer sur la **vision de société** qui les anime depuis 25 ans, en même temps que sur un **nouveau projet commun** ambitieux : développer un nouveau modèle économique

- solidaire et durable,
- ancré dans les territoires,
- créateur de richesses, de services et d'emplois de qualité accessibles à tous,
- vecteurs de droits, notamment pour les personnes les plus précarisées sur le marché du travail.

Pour donner corps à ce projet, les adhérents COORACE se sont fixés des orientations stratégiques à 5 ans : la STRATEGIE 12-17 (cf. schéma sur la page suivante).

INTRODUCTION

La vision

Une société du mieux vivre ensemble,
solidaire et intégrante

Le nouveau
projet commun

Développer un
nouveau modèle
économique,
solidaire et durable.

Stratégie
12-17

REAFFIRMER
NOS VALEURS
ET PRINCIPES
D'ACTION

RENFORCER ET
RENOUVELER
NOS MODES
D'INTERVENTION

MOBILISER
CITOYENS,
ELUS ET
PARTENAIRES
AUTOUR DE
NOTRE PROJET

1- Promouvoir les personnes, renforcer
leurs capacités et leurs droits

2- Développer un nouveau type d'entreprise créatrice
de richesses et d'emplois pour tous

3- Promouvoir des coopérations territoriales structurantes
pour la réussite d'un nouveau modèle économique

La création d'activités économiques porteuses de richesses et d'emplois pour tous sur les territoires est un élément déterminant pour la mise en œuvre de la STRATEGIE 12-17.

C'est donc l'objet de ce kit « création d'activités » : **guider les porteurs à chaque étape de leur projet de création d'activités, y compris jusqu'à la création d'entreprise le cas échéant** (la création d'activités pouvant s'inscrire dans le cadre d'une structure existante, notamment une SIAE, ou nécessiter la création d'une nouvelle entreprise, SIAE ou autre).

INTRODUCTION

Ce kit, outre les différentes dimensions du projet stratégique COORACE, intègre les éléments et repères d'**une démarche de développement de territoires solidaires (DTS)**, celle-là même qui a nourri l'élaboration de la STRATEGIE 12-17.

Pour rappel, une démarche de développement de territoires solidaires propose :

- d'intégrer **une vision élargie** de la mission de l'entreprise, promotrice d'un modèle de développement économique, solidaire et durable, des territoires
- d'enrichir la pratique de l'entreprise, dans une démarche de progrès, autour de :
 - **3 missions clefs :**
 - la création d'activités et le développement économique
 - la sécurisation des parcours de vie socio professionnelle
 - l'animation du territoire, dans ses dimensions d'observatoire, d'expertise, de mobilisation, et de force de proposition politique
 - **des principes d'action transversaux :**
 - vision stratégique proposée au territoire et prospective
 - coopération entre acteurs et co-construction dans la démarche
 - transversalité des actions et décloisonnement des « publics »
 - représentation et promotion des droits des personnes et participation des salariés à la vie de l'entreprise

Pour diffuser cette démarche, COORACE propose une [plaquette](#) et un outil ressource sous la forme d'un [manuel de référence](#) « pour une démarche de développement de territoires solidaires ».

INTRODUCTION

Quelle aide apporte le kit et à qui ?

Le kit est destiné à **toute structure d'insertion par l'activité économique** ainsi qu'à **toute autre entreprise solidaire** désireuse, par la création d'activités, de contribuer au développement d'un nouveau modèle économique, solidaire et durable.

Ce guide s'adresse à des porteurs de projets qui s'inscrivent dans **une démarche collective d'entrepreneuriat** et qui adhèrent aux valeurs de **l'Economie Sociale et Solidaire**.

Ce kit permettra aux uns comme aux autres de bénéficier d'une **méthode** et d'**outils de gestion de projet** adaptés pour mener à bien leur projet de création d'activités.

Le kit leur permettra notamment :

- de rassembler et de clarifier les apports et les attentes des parties prenantes ainsi que les plus-values attendues pour le territoire
- de structurer et d'appuyer la démarche collective des acteurs pouvant être porteurs, impliqués, ou concernés par l'idée de développer une nouvelle activité économique, source d'emplois et de richesses utiles sur le territoire (membres d'une association, salariés permanents ou en parcours, demandeurs d'emploi, futurs clients, usagers, financeurs, co-traitants...)
- de préciser les valeurs ajoutées attendues du projet, les complémentarités avec l'existant, le portage et les partenariats envisagés.

INTRODUCTION

Le contenu du kit

Le kit comprend 3 éléments.

1. Un modèle de plan d'affaires (fichier Excel)

Ce document constitue une grille méthodologique pour construire progressivement son projet de création d'activités.

Structuré en 16 onglets, il doit être renseigné et complété sur la base des informations que vous allez recueillir et des décisions que vous allez prendre tout au long de l'élaboration et de l'étude de faisabilité de votre projet ainsi qu'au cours de sa réalisation.

Votre plan d'affaires se construira **progressivement** au fur et à mesure de l'évolution de votre projet de création, depuis l'idée jusqu'à la mise en œuvre opérationnelle.

Il constitue **l'outil central du kit** et permet de suivre les 6 grandes étapes de la création d'activité au travers de renvois vers le guide, lui-même organisé en 6 chapitres.

Rappel sur le plan d'affaires !

Le plan d'affaires (ou business plan) est un outil destiné à des porteurs de projet ou structures dans une phase de création d'activités.

Il permet, d'une part, d'aider à la réflexion menant à la validation du projet (et à sa réalisation effective), à sa réorientation stratégique ou à son abandon (pour défaut de faisabilité), d'autre part, d'aider à la formalisation de l'ensemble des étapes du projet et à sa préparation transversale.

C'est aussi un document de communication rédigé pour convaincre tout partenaire éventuel, technique ou institutionnel.

Il permet enfin de centraliser et de hiérarchiser l'information pour une équipe projet.

INTRODUCTION

2. Un guide à la création d'activités (fichier pdf)

Ce document organisé en 6 chapitres permettra d'apporter des éléments de méthode tout au long du projet. Ces 6 chapitres pourront être étudiés successivement mais ont surtout vocation à être abordés dans le cadre d'une démarche itérative (des allers /retours entre ces étapes pourront s'avérer nécessaires tout au long de votre projet de création).

Les 6 chapitres ou étapes de la création d'activités :

- l'idée du projet
- l'étude de faisabilité du projet social
- l'étude de marché
- l'étude des moyens
- l'étude économique et financière du projet
- l'étude juridique et fiscale

Les informations du guide à la création d'activités sont classées en trois thématiques :

- éléments de cadrage
- exemples et conseils pratiques
- prêt à être utilisé

3. Un module de formation COORACE

COORACE Formation a élaboré un programme de formation qui permettra à des porteurs de projets d'**acquérir la méthodologie et la maîtrise des outils proposés**. Cette formation s'appuiera sur le plan d'affaires et sur le guide pour permettre une meilleure appréhension de ces outils par leurs utilisateurs.

Le plan d'affaires, le guide et la formation proposés dans ce kit s'inscrivent dans le cadre de **dynamiques d'entrepreneuriat social** par l'intégration des notions économiques, sociales, environnementales et participatives.

Ressources principales

Ce guide s'appuie notamment sur :

- des outils produits dans le cadre des projets VITA menés ces dernières années par le service Recherche & Innovation sociale de la fédération
- des outils à la création d'entreprises développés par la Société Arcoop, une entreprise du Groupe ARCHER, adhérente COORACE.

INTRODUCTION

Autres acteurs clés de la création d'activités

COORACE propose, en complément de son propre appui, de se référer aux acteurs de l'économie sociale et solidaire, de l'entrepreneuriat social plus spécifiquement ou du secteur économique traditionnel. Les acteurs de la formation et de la recherche pourront également compléter ce panel d'acteurs ressources.

1. Les acteurs de l'économie sociale et solidaire et de l'entrepreneuriat social

- les **structures d'accompagnement** (variables selon votre région) : fédérations de l'IAE, CRESS, URSCOP, UNEA, Coopérer pour entreprendre, DLA, Les Fabriques à initiatives, les Coopératives d'activités et d'emploi (CAE), incubateurs et couveuses initiés par l'économie sociale et solidaire, etc.
- les **structures de financement** : Fonds Territoriaux France Active, financeurs publics (Etat, Région, Département, Collectivités locales, Europe), banques (banques coopératives, la NEF), fondations, ADIE, épargne solidaire, etc.
- les **structures d'accompagnement privées** : consultants divers, boutiques de gestion etc.
- les **associations** : centres de gestion agréés, CIDF, EGEE, CSB....

2. Les acteurs du secteur économique traditionnel

- les chambres consulaires (CCI, CMA, CA...) en fonction du secteur d'activité et de la filière métier
- les structures de portage (portage salarial, couveuses)
- les fédérations
- les incubateurs publics ou privés (généralistes ou thématiques)
- les pépinières d'entreprises (portage d'activités)
- les financeurs privés : business angels, fonds d'investissement, banques
- les structures d'essaimage

3. Les acteurs de la formation et de la recherche

Les universités et écoles : Pôle entrepreneuriat étudiants, etc...

Vos interlocuteurs au sein de la fédération COORACE

Pour toute aide relative à l'utilisation du kit :

Eric Beasse, responsable développement économique de COORACE

Tél. : 01.49.23.78.54 – Mail : eric.beasse@coorace.org

SOMMAIRE

Les étapes de la création d'activités :

1. Idée du projet
- ▼
2. Étude de faisabilité du projet social
- ▼
3. Étude de marché
- ▼
4. Étude des moyens
- ▼
5. Le montage économique et financier
- ▼
6. Le cadre juridique et fiscal

I. Idée du Projet

SOMMAIRE

1. Trouver l'idée du projet

- 1. 1 - Etre innovant et pragmatique
- 1. 2 - Typologie des idées
- 1. 3 - Typologie des activités
- 1. 4 - Où et comment trouver l'idée ?
- 1. 5 - Au cœur du projet, une réponse à un besoin social

2. Formaliser l'idée et évaluer son opportunité

- 2. 1 - Rechercher et collecter des informations
- 2. 2 - Définir les points clés de la future activité
- 2. 3 - Rencontrer des entreprises expérimentées
- 2. 4 - Se poser les 6 bonnes questions !
- 2. 5 - Mesurer la plus-value en termes de service

3. Valider la cohérence porteur(s) / projet

- 3. 1 - Identifier le ou les porteurs du projet collectif
- 3. 2 - Traiter le cas d'un projet impliquant plusieurs entreprises
- 3. 3 - Valider le partage de valeurs entre les porteurs du projet
- 3. 4 - Identifier les atouts et capacités du / des porteur(s)
- 3. 5 - Valider les compétences clés du / des porteur(s)
- 3. 6 - Tester les motivations du / des porteur(s)
- 3. 7 - Evaluer le projet au regard de ses objectifs financiers

4. Evaluer les risques du projet

5. Identifier et qualifier le marché, les clients, les contraintes

- 5. 1 - Identifier et qualifier le client (solvable)
- 5. 2 - Identifier et qualifier la nature du marché envisagé
- 5. 3 - Identifier et qualifier les contraintes économiques du marché
- 5. 4 - Identifier et qualifier les contraintes du produit / service
- 5. 5 - Identifier et qualifier les contraintes du projet
- 5. 6 - Identifier les moyens à mobiliser pour assurer la faisabilité du projet au regard des contraintes

➤ Synthétiser l'idée et la valider ou la faire évoluer

➤ Pour conclure

➤ Fiche mémo

Les clés du succès / Les pièges à éviter

1. | Trouver l'idée du projet

Formaliser et clarifier l'idée du projet constitue une étape préalable nécessaire dans le processus de création d'activité.

L'idée de création est le fondement de la création d'activités.

L'idée est-elle...

- ... innovante ?
- ... cohérente avec les capacités / compétences des porteurs de projet ?
- ... porteuse pour le territoire et la structure concernée ?
- ... en réponse à des besoins (activité, insertion / emploi....) ?
- ... assez solide pour un développement pérenne ?

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

1. | Trouver l'idée du projet

➤ *L'idée du projet, deux cas de figure principaux*

- 1) Les porteurs souhaitent développer une nouvelle activité (création ou diversification) mais **recherchent l'idée pertinente et adaptée**. Dans ce cas, les étapes de la démarche seront :
 - la recherche de l'idée
 - l'organisation de cette recherche et critères de choix
 - la formalisation de l'idée
 - la vérification de la cohérence et de la pertinence de l'idée

- 2) **L'idée est déjà identifiée**. Dans ce cas, les étapes de la démarche seront :
 - la formalisation de l'idée
 - la vérification de sa cohérence et de sa pertinence

Ce guide propose des outils et conseils pratiques pour vous accompagner dans ces démarches.

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

1. | Trouver l'idée du projet

1.1 - *Etre innovant et pragmatique*

Le caractère innovant de l'idée sera un point essentiel :

- auprès des financeurs, investisseurs...
- auprès des futurs clients
- au regard de la concurrence

L'idée n'est pas forcément nouvelle.

Innovation = principe des 3 A :

- Autrement
- Ailleurs
- Autre chose

**ÉLÉMENTS
DE CADRAGE**

1. | Trouver l'idée du projet

1.2 - Typologie des idées

EXEMPLES &
CONSEILS PRATIQUES

Dans une première phase de recherche ou de formalisation de l'idée du projet, nous proposons au porteur de projet **une typologie des idées, pour lesquelles quelques caractéristiques essentielles sont précisées.**

Cette typologie peut être **une première approche et grille de lecture** qu'il conviendra d'appréhender en fonction des besoins du territoire, du contexte économique local, des compétences des porteurs de projet, etc.

Pour le porteur de projet, l'objectif est :

- de mieux caractériser l'idée du projet sous l'angle de l'activité développée
- ou de disposer de quelques repères permettant de guider la recherche de l'idée

1. Trouver l'idée du projet

1.2 - Typologie des idées

L'innovation technique

Caractéristiques de l'idée : nouvelle, invention réelle, susceptible d'application industrielle, besoin de financement généralement élevé, susceptible de protection.

L'opportunité pure

Caractéristiques de l'idée : révélation d'une clientèle potentielle, une affaire à ne pas manquer, révélation d'une demande insatisfaite, le marché vient à vous.

L'application nouvelle de techniques connues

Caractéristiques de l'idée : l'innovation repose sur l'adaptation à un nouveau marché ou à un nouveau contexte, l'utilisation d'un produit ou service connu dans une activité différente, une approche différente du marché.

L'activité connue

Caractéristiques de l'idée : correspond à votre compétence, maîtrise de l'environnement, savoir-faire maîtrisé, gain de temps dans la phase de création

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

1. | Trouver l'idée du projet

1.3 - Typologie des activités

- **Les activités de services** (entreprise de travail temporaire, association de services à la personne...)
 - rapide à créer
 - le personnel en contact est primordial
- **Les activités commerciales, de négoce**
 - la stratégie de vente, la localisation, l'espace sont importants
- **Les activités de production** (industrie, BTP / TP)
 - lourd financièrement et long à démarrer
- **Les activités industrielles**
 - concrétisation d'une recherche
 - nécessitent de l'investissement
- **Les activités artisanales et agricoles**
 - nécessitent de disposer d'un savoir-faire, d'un diplôme

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

1. Trouver l'idée du projet

► Caractéristiques spécifiques des activités des SIAE

Atelier chantier d'insertion (ACI)	Association intermédiaire (AI)	Entreprise d'insertion (EI)	Entreprise de travail temporaire d'insertion (ETTI)
<p>Les biens ou services produits visent à répondre à des besoins collectifs non satisfaits (rénovation de bâtiment ancien, environnement...).</p> <p>Les recettes couvrent moins de 30 % des charges liées à ces activités, voire dans certains cas 50 % (après avis du CDIAE et sur décision du Préfet).</p>	<p>Les AI mettent leurs salariés à disposition pour tout type d'emploi et tout type d'utilisateur (particuliers, associations, collectivités locales, entreprises...) et interviennent dans tous les secteurs d'activité.</p> <p>Lorsque l'utilisateur est une entreprise, elle doit respecter certaines conditions :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ signature d'une convention de coopération avec Pôle emploi + agrément de Pôle emploi si la mise à disposition en entreprise dépasse 16 heures.▪ la durée totale de mise à disposition du salarié (auprès d'une ou plusieurs entreprises) ne doit en aucun cas excéder 480 heures sur une période de 24 mois suivant la date de première mise à disposition.	<p>Opérant dans le secteur marchand, l'Entreprise d'insertion vend des biens ou des services.</p>	<p>Les Entreprises de travail temporaire d'insertion mettent à disposition des salariés au sein d'entreprises utilisatrices clientes.</p>

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

1. | Trouver l'idée du projet

1.4 - Où et comment trouver l'idée ?

EXEMPLES &
CONSEILS PRATIQUES

Où ?

- **L'observation de la vie économique**
 - entreprises, projets, activités existantes à succès
 - Statistiques macro-économiques
 - Études de filières, rapports d'expertise (ANVAR, APCE)
- **Lecture des médias** (presse, internet)
- **L'idée des autres** : observer, associer...
- **Recenser les besoins non satisfaits** des clients actuels (les commandes restées sans suite)
- **Recenser l'ensemble des savoir-faire**, des expériences (pratique de l'intérim > partir du CV)
- **Le benchmark** : étalonnage par rapport à une entreprise existante performante dans son domaine
- **Organiser une veille**, suivre les nouvelles tendances...
- **Créer un besoin nouveau chez le client**

Exemples :

- créer le service livraison dans un service de repassage
- le lavage sans eau (de voitures, etc)

Penser « clients » et territoire > une bonne idée est celle qui rencontre son marché !

1. | Trouver l'idée du projet

1.5 - *Au cœur du projet, une réponse à un besoin social*

La création d'un projet de l'Économie sociale et solidaire (ESS) suppose un travail croisé et concomitant sur les dimensions économiques et sociales du projet.

Il s'agira dès cette phase :

- de déterminer en quoi le projet répond à un besoin social sur le territoire (première formalisation de ce besoin)
- de formaliser les objectifs principaux du projet social
- de questionner son impact sur l'égalité professionnelle Femmes / Hommes
- de poser les grandes lignes de l'offre qui sera développée
- de montrer en quoi l'activité économique développée sera support du projet social
- d'interroger les principaux partenaires concernés sur la pertinence du projet, sa faisabilité au regard de critères de conventionnement ou de financement

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

1. | Trouver l'idée du projet

➤ L'inscription du projet dans une démarche de développement de territoires solidaires

Le projet s'intègre-t-il à une démarche de développement de territoires solidaires ?
En d'autres termes, a-t-on intégré les deux principes d'action ci-dessous dans le projet ?

La vision stratégique :

Ce principe implique : la proposition d'une **vision politique** pour un territoire solidaire, à partir d'un **diagnostic partagé et dynamique** du territoire, et sa déclinaison en offre de services et en actions.

La prospective :

Ce principe implique : l'élaboration continue de **perspectives d'avenir**, en s'appuyant sur la veille, l'innovation et l'expérimentation, l'évaluation et la capitalisation, la pérennisation, le transfert et l'essaimage.

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

1. | Trouver l'idée du projet

► Focus égalité Femmes Hommes

Le projet s'intègre-t-il à une démarche de promotion de l'égalité réelle entre les femmes et les hommes ?

A minima :

S'assurer que l'activité envisagée n'aggrave pas les inégalités Femmes / Hommes notamment par la reproduction de stéréotypes sexistes

De manière positive :

Intégrer la nécessité que l'activité créée contribue à réduire les inégalités Femmes / Hommes

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

2. Formaliser l'idée et évaluer son opportunité

2.1 - Rechercher et collecter des informations

EXEMPLES &
CONSEILS PRATIQUES

Les informations à rechercher dans un projet de création sont multiples :

- informations techniques
- commerciales
- stratégiques
- juridiques
- financières
- ressources humaines
- institutionnelles et réseau
- .../...

Conseils méthodologiques :

- Réaliser une recherche large ou ciblée selon l'avancée de la recherche
 - Organiser sa recherche et le recueil des informations
 - Trier, évaluer, hiérarchiser les informations recueillies
- **Outil** : construire une grille d'analyse autour d'items clefs croisant les informations collectées, les atouts / faiblesses... à la fois sur la dimension économique et la dimension sociale.

2. Formaliser l'idée et évaluer son opportunité

2.2 - Définir les points clés de la future activité

Utilisez la grille de questions ci-dessous pour caractériser les points clés de l'idée :

- 1) Quel produit / service voudriez-vous vendre ou exploiter ?
- 2) A quel(s) besoin(s) répondrait-il précisément ?
- 3) Quel serait son mode d'utilisation ?
- 4) Comment serait-il distribué?
- 5) Quel serait son caractère novateur et / ou son contenu d'innovation ?
- 6) Quels seraient ses points forts ?
- 7) Quels seraient ses points faibles ?
- 8) En quoi contribuerait-il à l'égalité professionnelle Femmes-Hommes ?

2. Formaliser l'idée et évaluer son opportunité

2.3 - Rencontrer des entreprises expérimentées

EXEMPLES &
CONSEILS PRATIQUES

Dans cette première phase de création, **la rencontre d'entreprises expérimentées sur un domaine similaire ou proche de votre idée, notamment sur un autre territoire, est préconisée.**

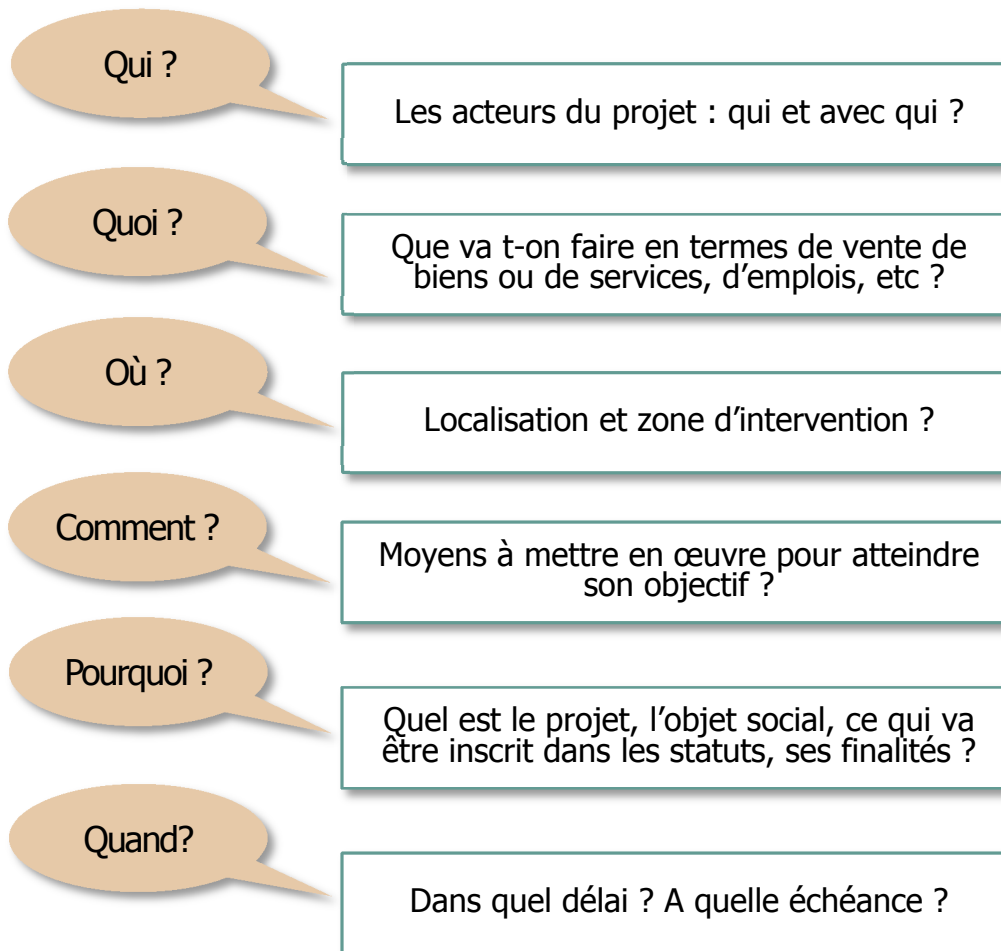
Objectifs : aller confronter son idée avec d'autres porteurs de projet, repérer les bonnes pratiques, les contraintes et limites auxquelles se sont confrontées d'autres entreprises, identifier les risques potentiels, capitaliser des outils, etc.

Le dispositif TSF (Transfert de savoir-faire) peut être mobilisé à cette étape (contact fédération COORACE, service développement économique : eric.beasse@coorace.org).

2. Formaliser l'idée et évaluer son opportunité

2.4 - Se poser les 6 bonnes questions !

Formalisez votre idée en vous appuyant sur les 6 questions à se poser en phase de création :



*La formalisation de l'idée est d'autant plus importante que le projet relève de **l'entrepreneuriat collectif** (il faut se mettre d'accord entre parties prenantes du projet).*

2. Formaliser l'idée et évaluer son opportunité

2.5 - Mesurer la plus-value en termes de service

➤ **Que va-t-on faire de mieux ou de neuf et avec qui ?**

Après avoir déterminé l'idée, le porteur pourra :

- vérifier **l'adéquation de la nouvelle offre de services en lien avec de nouvelles demandes.**
- formuler les hypothèses de **partenariats de projet à construire.**

Méthode : L'arbre de services

Pour vous aider, un outil spécifique vous est proposé : le [guide méthodologique « Conduite de projets partenariaux de développement territorial »](#) VITA / Extra Muros.

3. Valider la cohérence porteur(s) / projet

Aussi pertinente que soit l'idée, la réalisation d'un projet est indissociable de ses porteurs, de leur situation et de leur projet.

- L'idée est-elle cohérente avec les compétences des porteurs du projet, leurs motivations, leurs valeurs ?
- L'idée est-elle cohérente avec leur situation ?
- Comment cette cohérence va-t-elle prendre forme dans le dossier de création ?

Méthode : Le profil stratégique

Pour vous aider, un outil spécifique vous est proposé : [le guide méthodologique « Conduite de projets partenariaux de développement territorial »](#) VITA / Extra Muros.

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

I. | Idée du Projet

3. Valider la cohérence porteur(s) / projet

3.1 - Identifier le ou les porteurs du projet collectif

L'entrepreneuriat collectif au sein de l'ESS.

Notre conviction : **développer un nouveau type d'entreprise créatrice de richesses et d'emplois pour tous.**

- Renouveler les formes d'organisations économiques, la gouvernance de nos entreprises, être efficace économiquement et socialement...



3. Valider la cohérence porteur(s) / projet

3.2 - Traiter le cas d'un projet impliquant plusieurs entreprises

EXEMPLES &
CONSEILS PRATIQUES

Exemple : deux associations sont partenaires sur un territoire.

Dans ce cas, il convient de formaliser :

- les liens existants entre ces entreprises
- l'objectif de la coopération
- les freins identifiés
- les atouts / faiblesses et les axes de complémentarité
- les cibles visées
- les valeurs partagées

3. Valider la cohérence porteur(s) / projet

3.3 - Valider le partage de valeurs entre les porteurs du projet

EXEMPLES &
CONSEILS PRATIQUES

Une réflexion s'avère indispensable sur le partage des valeurs entre les porteurs du projet sur les aspects suivants :

- le mode d'entrepreneuriat
- la propriété de l'entreprise
- la redistribution du résultat
- l'ancrage territorial
- la gouvernance
- la rémunération des dirigeants
- la responsabilité sociale de l'entreprise et sa contribution à la cohésion sociale
- sa contribution à l'égalité réelle entre les femmes et les hommes en milieu professionnel

3. Valider la cohérence porteur(s) / projet

► Focus sur les principes fondamentaux de l'ESS

Pour le CEGES (Conseil des entreprises, employeurs et groupements de l'économie sociale) les principes fondamentaux de l'économie sociale et solidaire sont :

- la non-lucrativité et la juste répartition des excédents
- la gestion démocratique
- la libre adhésion
- la solidarité

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

I. | Idée du Projet

3. Valider la cohérence porteur(s) / projet

3.4 - Identifier les atouts et capacités du / des porteur(s)

Tout projet collectif repose sur des individus, entrepreneurs, qui vont jouer un rôle moteur dans l'avancée du projet et sa mise en œuvre pour le collectif.

4 paramètres seront déterminants pour le projet :

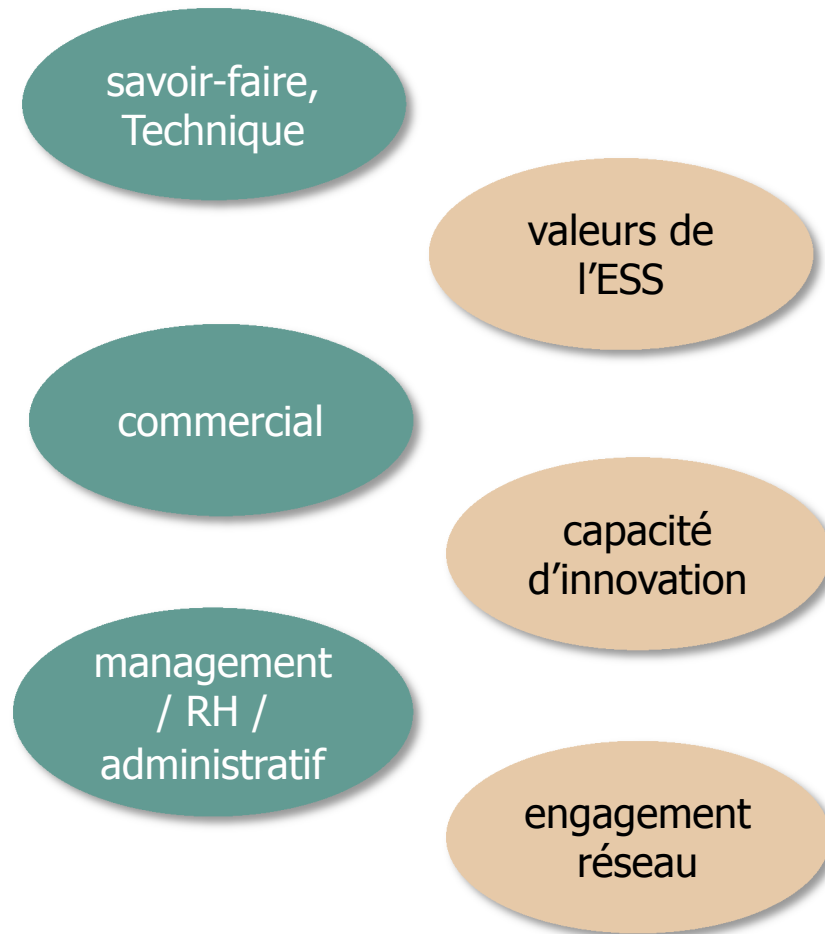
- **les compétences des porteurs** : techniques, gestion, commerciales, managériales, etc.
- **leur réseau professionnel et personnel**
- **leur expérience professionnelle** en lien avec le produit ou le service vendu
- **l'apport financier ou leur capacité à mobiliser des fonds**

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

I. | Idée du Projet

3. Valider la cohérence porteur(s) / projet

3.5 - Valider les compétences clés du / des porteur(s)

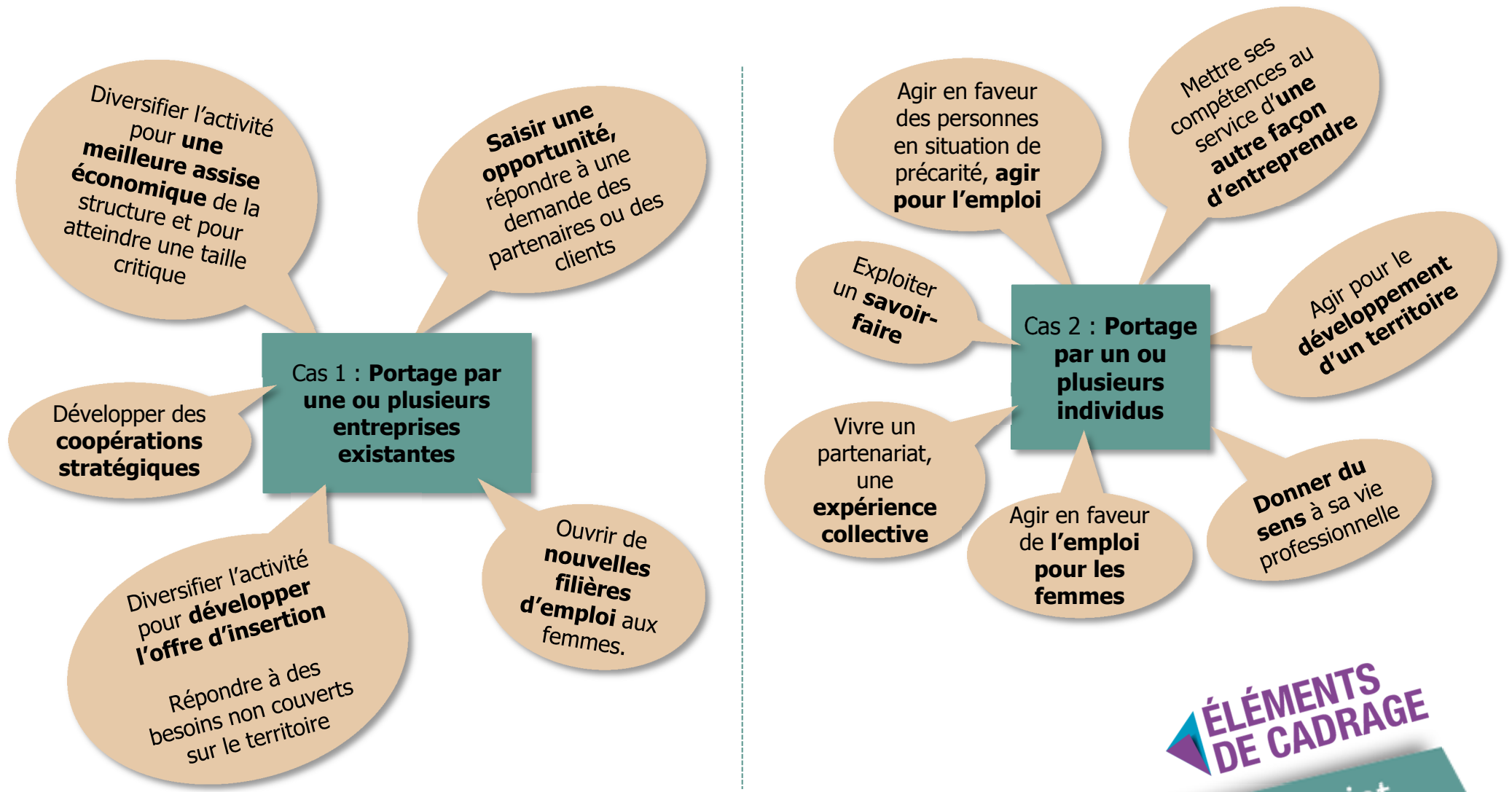


En tant qu'entrepreneur(s), qui plus est de l'Économie sociale et solidaire, le(s) porteur(s) du projet devront réunir certaines compétences...

ÉLÉMENTS DE CADRAGE

3. Valider la cohérence porteur(s) / projet

3.6 - Tester les motivations du / des porteur(s)



ÉLÉMENTS DE CADRAGE

I. | Idée du Projet

3. Valider la cohérence porteur(s) / projet

3.7 - Evaluer le projet au regard de ses objectifs financiers

EXEMPLES &
CONSEILS PRATIQUES

La réussite du projet nécessitera de bien identifier les besoins financiers du projet, avec une distinction à opérer entre :

- **les besoins de l'entreprise ou de l'activité créée :**

Quels sont les besoins financiers, les revenus dégagés par l'exploitation de l'activité, les exigences de l'activité ou de l'entreprise créée ?

- **les besoins du ou des porteurs :**

Quels sont les objectifs du ou des porteurs ?

Quels sont leurs besoins financiers et leurs exigences (différents de ceux de l'entreprise créée et néanmoins liés) ?

4. | Evaluer les risques du projet

EXEMPLES &
CONSEILS PRATIQUES

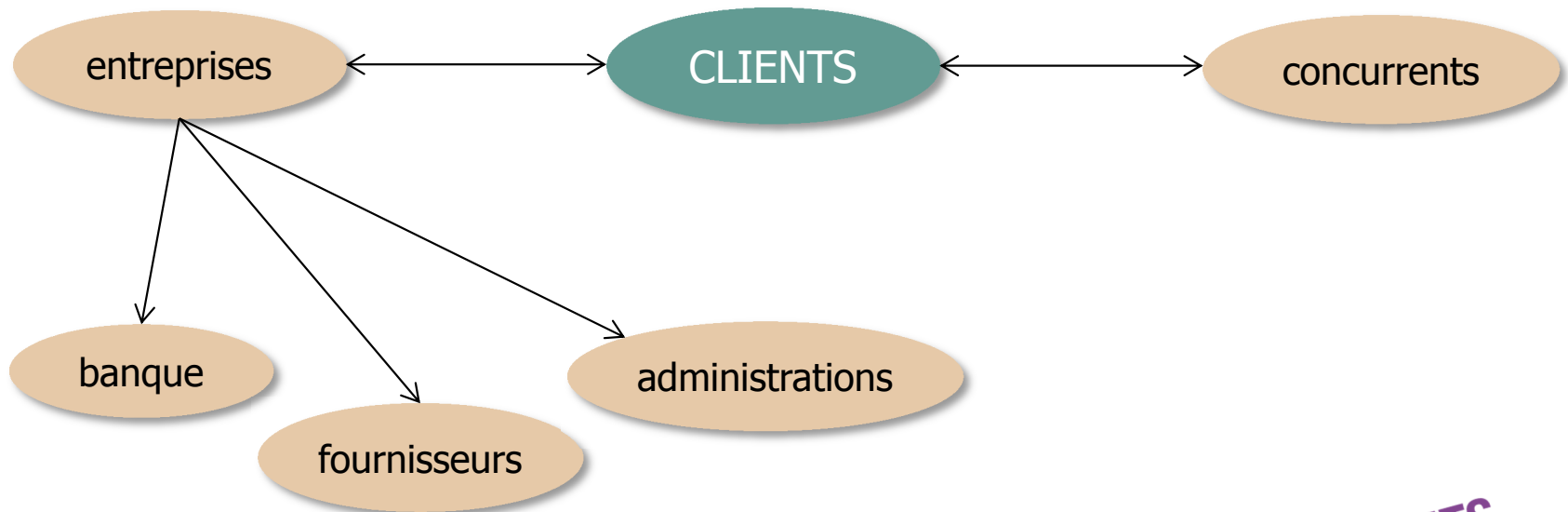
Il est primordial d'identifier et de mesurer, dès cette phase, les éventuels risques du projet, notamment au niveau des porteurs :

- risque de mise de fonds insuffisante
- risque lié aux dysfonctionnements et aux revenus dégagés insuffisants
- risque d'échec
- risque de manque cohérence pour une structure existante
- .../...

5. Identifier et qualifier le marché, les clients, les contraintes

5. 1 - Identifier et qualifier le client (solvable)

Le client est l'élément central de l'idée.



➤ **LE CLIENT = PAYEUR SOLVABLE**

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

5. Identifier et qualifier le marché, les clients, les contraintes

5. 2 - Identifier et qualifier la nature du marché envisagé

- local
- régional
- national
- international

- saisonnier
- permanent

- ambulante
- sédentaire



- diffus (clients nombreux)
- concentré (quelques clients principaux)

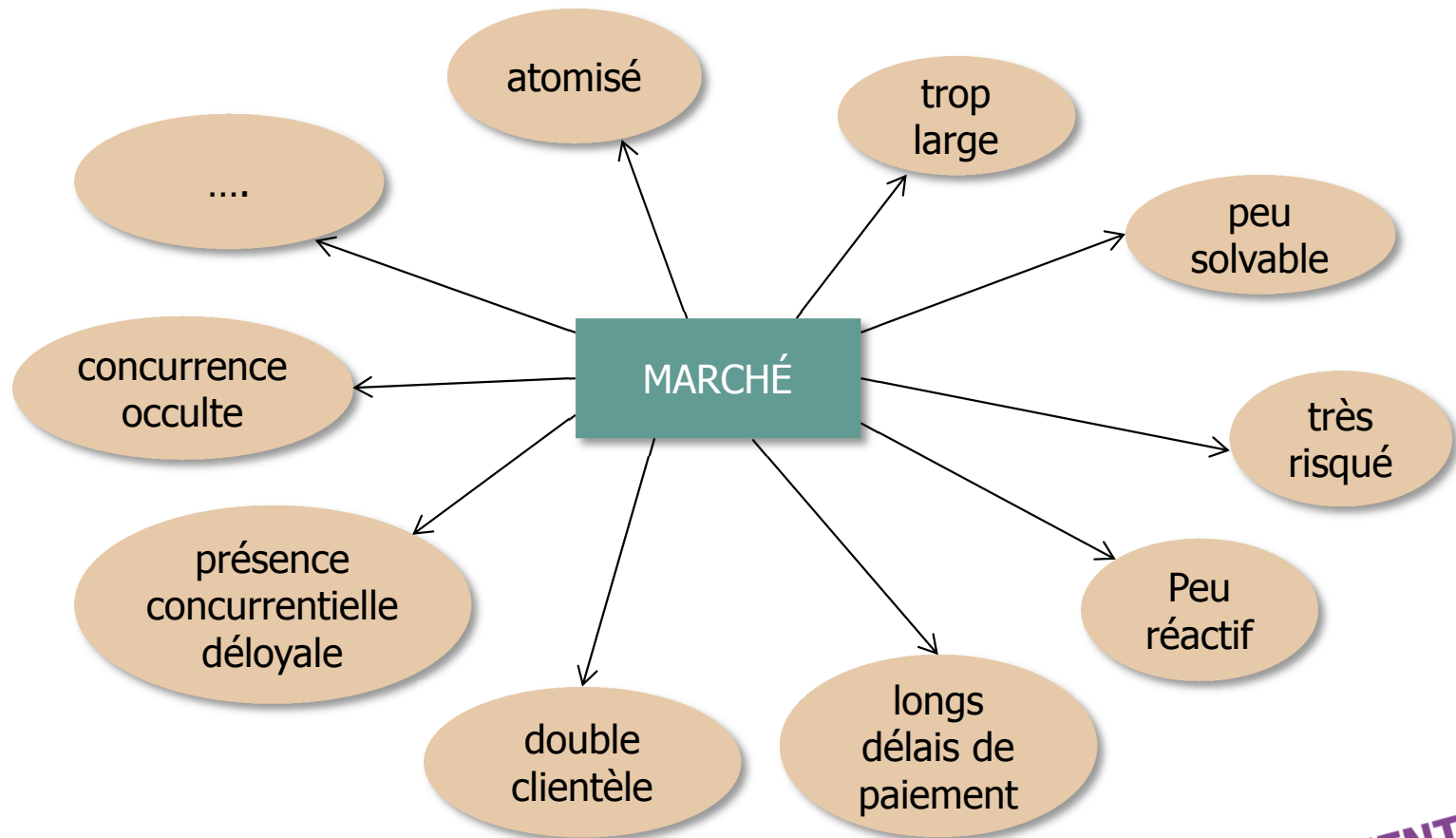
- dépendant
- captif
- fermé (barrières à l'entrée)

ÉLÉMENTS DE CADRAGE

I. | Idée du Projet

5. Identifier et qualifier le marché, les clients, les contraintes

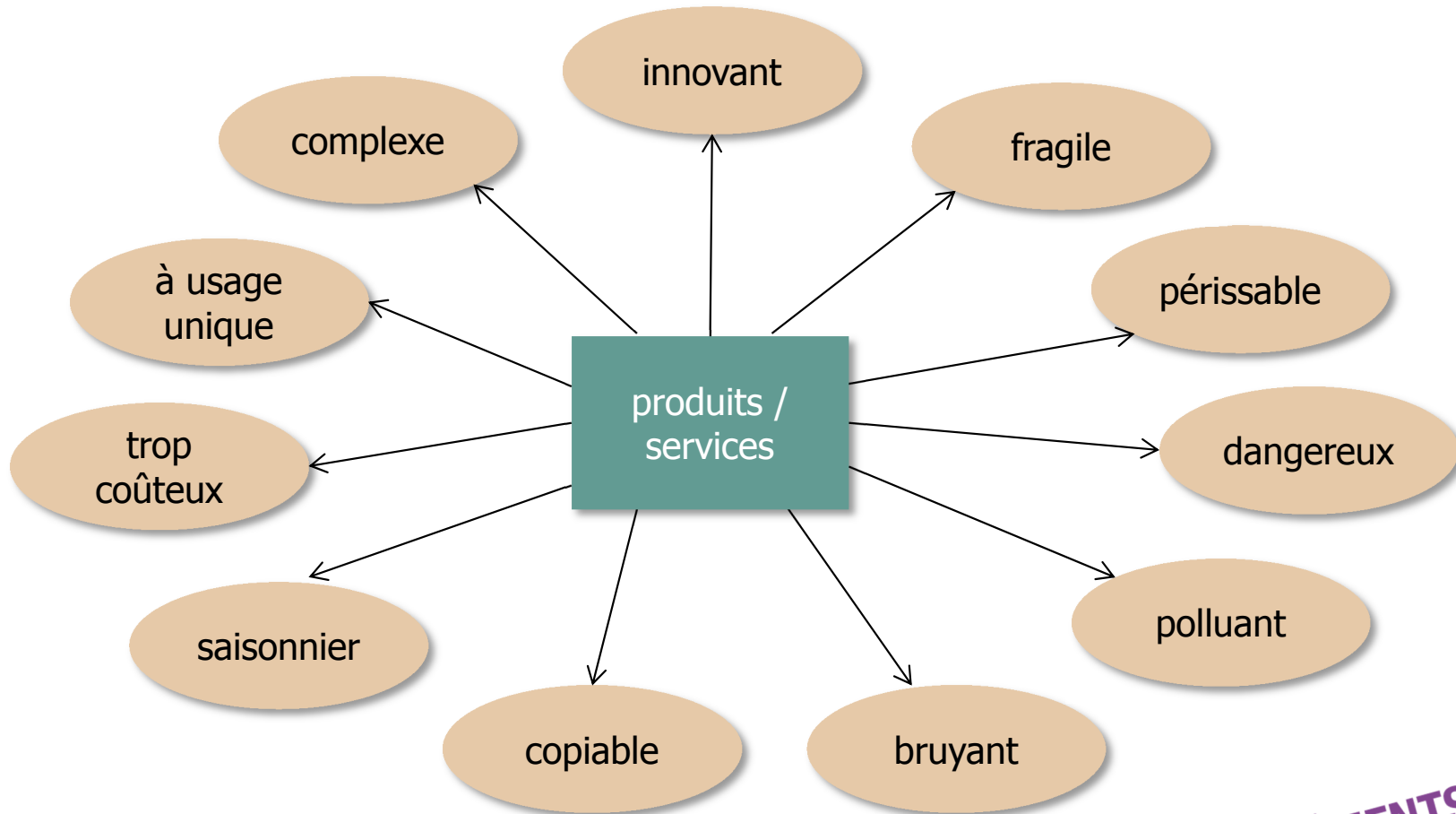
5.3 - Identifier et qualifier les contraintes économiques du marché



ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

5. Identifier et qualifier le marché, les clients, les contraintes

5.4 - Identifier et qualifier les contraintes du produit / service



ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

5. Identifier et qualifier le marché, les clients, les contraintes

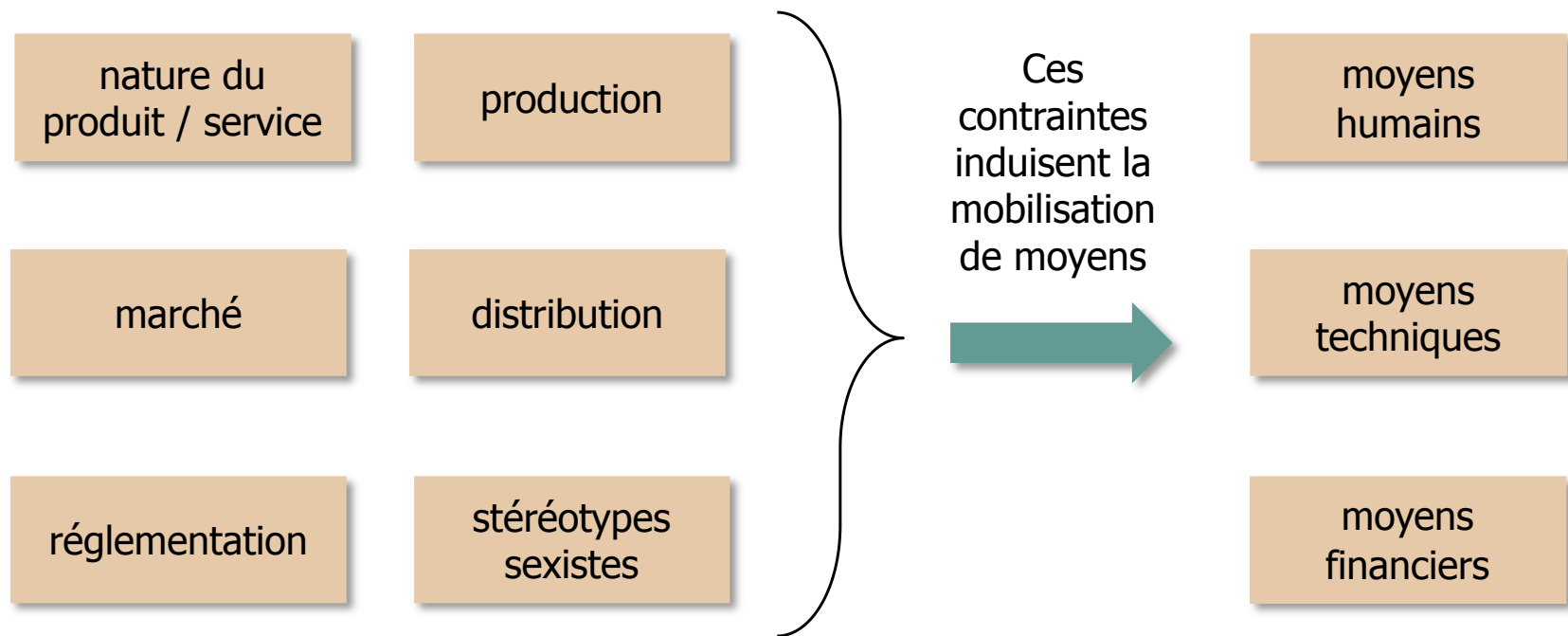
5.5 - Identifier et qualifier les contraintes du projet

- Liées à **la nature même du projet** (ex : difficultés techniques de mise en œuvre, de distribution, de compréhension du client...)
- Liées à **la mise en production** : processus de fabrication, approvisionnement des matières premières...
- Liées à **la distribution** : produits liés à une chaîne, grande distribution, niveau de marge...
- Liées au **marché** : tendance négative, barrières à l'entrée endogènes et/ou exogènes...
- Liées **aux stéréotypes sexistes** : absence de mixité du secteur, niveaux de salaires bas...
- Liées à la **réglementation** : conventionnement, protection industrielle, AOC, crédit d'impôts... (contrainte ou élément facilitateur selon le contexte)

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

5. Identifier et qualifier le marché, les clients, les contraintes

5.6 - Identifier les moyens à mobiliser pour assurer la faisabilité du projet au regard des contraintes



ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

► Synthétiser l'idée et la valider

► La méthode 30 secondes, 2 minutes

A ce stade des travaux sur l'idée, la méthodologie « 30 secondes, 2 minutes » peut être utilisée afin de vérifier le degré de clarté de l'idée.

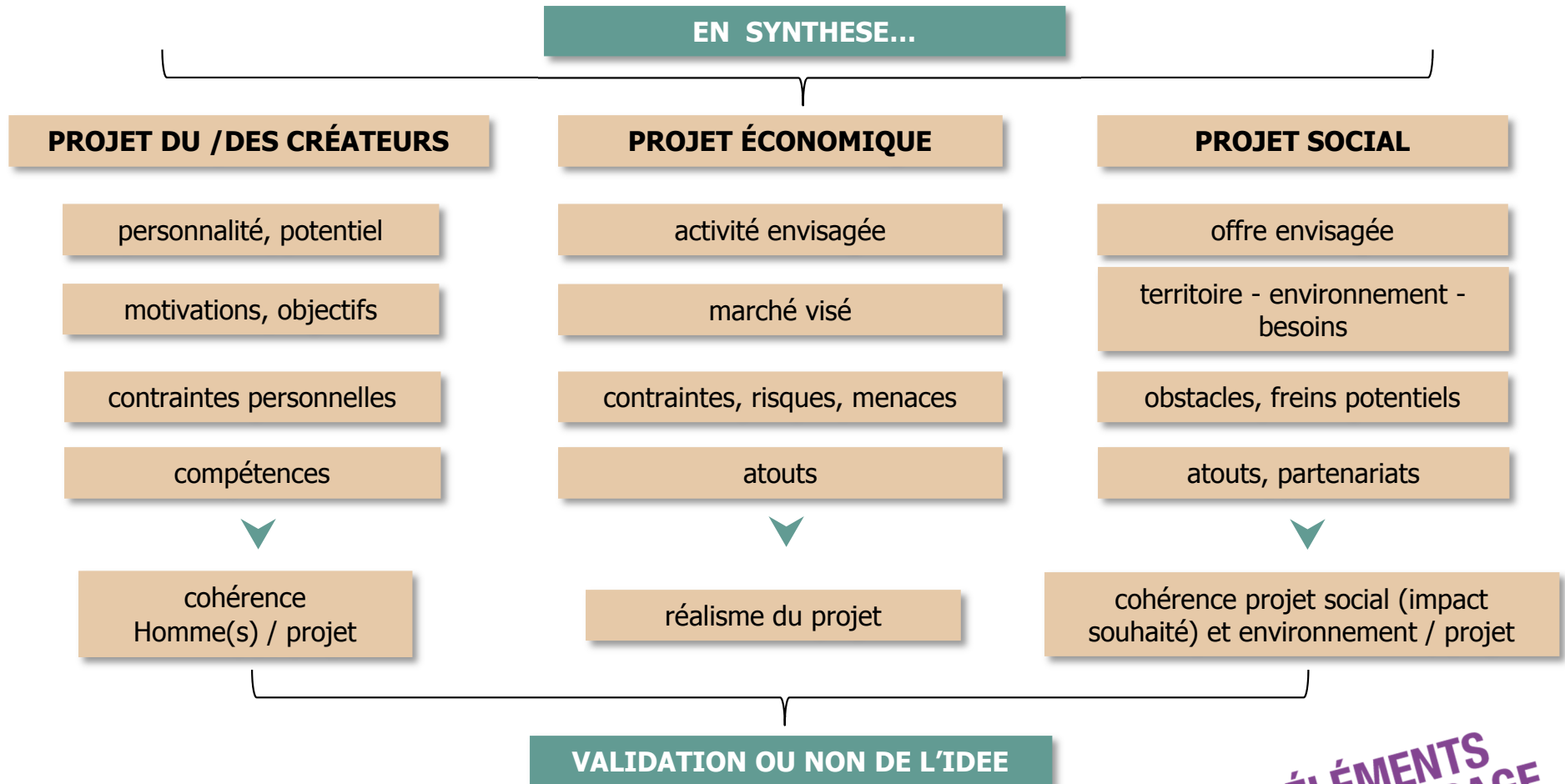
L'exercice : travailler à présenter l'idée dans sa globalité en 30 secondes ou 2 minutes.

Cette présentation sera déterminante dans la phase de rencontres des partenaires ou futurs financeurs.

[PRÊT À ÊTRE UTILISÉ]

► Synthétiser l'idée et la valider ou la faire évoluer

Synthèse générale et validation



ÉLÉMENTS DE CADRAGE

I. | Idée du Projet

► Pour conclure

La phase ante-création reste le moment idéal pour enrichir l'idée du projet. L'effervescence du montage opérationnel qui va suivre est moins propice.

Il ne faut pas perdre d'esprit que toute idée, aussi séduisante soit-elle, devra répondre à un besoin et être susceptible d'intéresser des clients (solvables).

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

I. | Idée du Projet

- **Croire qu'un projet de l'économie sociale et solidaire (ESS) est plus facile à monter ou mettre en œuvre** parce qu'il y aura des aides
- **Croire qu'un projet de l'ESS n'a pas besoin de créer de la valeur économique** parce que l'utilité sociale du projet est l'axe prioritaire du projet
- **Ne pas se poser toutes les questions qui se posent pour une entreprise classique**
- **Se mentir sur ses objectif personnels** : attention à ne pas s'orienter sur un projet collectif si l'objectif est de créer une activité génératrice d'un revenu, de travail pour soi-même
- **Confondre les objectifs et les moyens**

-
- **Disposer d'un capital de départ nécessaire et finaliser son plan de développement** ainsi que son modèle économique avant de démarrer
 - **Créer un vrai collectif ou se rattacher à un collectif existant** tout en faisant émerger un ou des porteurs pour le projet
 - **Bénéficier d'un regard extérieur à chaque étape du parcours**

Les pièges à éviter

Les clés du succès

ÉLÉMENTS DE CADRAGE

II. Etude de faisabilité du projet social

SOMMAIRE

1. Introduction

- 1.1 - Le projet social et ses modalités de mise en œuvre
- 1.1 - Territoire, environnement, besoins du projet social
- 1.2 - Partenariats, obstacles et cohérence d'ensemble
- 1.3 - Démarche de développement de territoires solidaires et Insertion par l'activité économique

2. Repères pour une démarche de développement de territoires solidaires

- 2.1 - Pourquoi ?
- 2.2 - Enjeux et perspectives
- 2.3 - Ressources à disposition

3. La place de l'IAE dans une démarche de Développement de territoires solidaires

- 3.1 - Définir et connaître les personnes ciblées
- 3.2 - Analyser les problématiques des personnes ciblées
- 3.3 - Définir une offre de services en réponse aux besoins des personnes ciblées et du territoire
- 3.4 - Élaborer les prévisions d'actions et d'organisation humaine

➤ **Synthétiser le projet et le valider ou le faire évoluer**

➤ **Pour conclure**

1. Introduction

Entreprendre dans l'économie sociale et solidaire, c'est **décider de mettre en avant la dimension sociale, voire sociétale de votre projet** : celle pour laquelle vous vous engagez et qui sera la véritable valeur ajoutée de votre entreprise.

Votre objectif est de satisfaire vos usagers, clients, partenaires ou financeurs dans le respect :

- des valeurs de l'économie sociale et solidaire
- des principes destinés à assurer un développement durable
- de la mission d'insertion par l'activité économique
- etc...

Il vous faudra maintenir un équilibre fécond entre la dimension à « finalité sociale » et les exigences de performance économique et opérationnelle.

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

II. | Etude de faisabilité
du projet social

1. Introduction

1.1 - Le projet social et ses modalités de mise en œuvre

➤ **Projet Social = objectif**

Objet social poursuivi par la structure :

- Au-delà de l'aspect entrepreneurial, qu'est-ce qui relie les parties-prenantes sur l'aspect social ?
- Quel objectif poursuit le projet en matière d'impact social et/ou environnemental ?
- Comment le projet s'inscrit-il dans une démarche de développement durable (impact social, environnemental, gouvernance) ?

➤ **Mise en œuvre du projet social**

Pour mettre en œuvre son projet social, l'entreprise doit **définir une méthode qui permettra d'atteindre l'objectif visé.**

Cette méthode relève de l'activité de l'entreprise. Elle sous-entend d'avoir réfléchi, au-delà de l'activité économique support, aux **modalités de mise en œuvre de cette activité économique** (en vue de contribuer à atteindre l'impact recherché en termes social, environnemental ou de gouvernance) ainsi qu'aux modalités de mise en œuvre de l'activité ou du projet social (ex : accompagnement socio-professionnel pour une SIAE, modalités de sensibilisation des cibles pour une association de protection de l'environnement, modèle pédagogique pour une association d'éducation populaire...)

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

1. Introduction

1.2 - Territoire, environnement, besoins du projet social

Trois composantes seront déterminantes pour construire le projet social :

1) Sur quel territoire le projet s'implante-t-il ?

- Quelle dimension ?
- Pourquoi ce territoire, quelle cohérence ?
- Quelle démographie ?
- Quel dynamisme économique / Quelles difficultés sociales ?

2) Dans quel environnement le projet arrive-t-il ?

- Quel paysage institutionnel ?
- Combien d'entreprises / quels secteurs d'activités présents ?
- Quelle dynamisme de la société civile : réseaux d'associations, autres ?

3) Quels sont les besoins du territoire ?

- Quels besoins en main d'œuvre ?
- Quels besoins économiques (emplois, biens, services) ?
- Quels services publics non couverts ?
- Quels besoins sociaux ?

1. Introduction

1.3 - Partenariats, obstacles et cohérence d'ensemble

Partenariats potentiels / obstacles identifiés (institutions, associations, entreprises, concurrence)

➤ **Partenariats potentiels :**

- Acteurs institutionnels - collectivités
- Société civile (riverains, associations...)
- Acteurs économiques (entreprises classiques)
- Acteurs intermédiaires (fédérations, PLIE, Maison de l'Emploi, consulaires, universités...)

➤ **Obstacles identifiés :**

- Freins institutionnels (politiques)
- Structurels (démographie, infrastructures...)
- Concurrentiels (associations, entreprises, pouvoirs publics)

Cohérence projet social (impact souhaité) et environnement / projet

- Est-ce que l'environnement (démographie, infrastructure) permettra au projet d'être pérenne et de se développer ?
- Est-ce que le projet économique est cohérent / compatible avec le projet social ?
- Est-ce que le projet ne fait pas concurrence à des dispositifs déjà existants ?
- Est-ce que le projet répond à un vrai besoin du territoire ?

**ÉLÉMENTS
DE CADRAGE**

II. | Etude de faisabilité
du projet social

1. Introduction

1.3 - Démarche de développement de territoires solidaires et Insertion par l'activité économique

COORACE propose aux entreprises solidaires une démarche de développement de territoires solidaires qui leur permet de **structurer leur projet social au service de la promotion du développement économique, solidaire et durable des territoires.**

Cette proposition convient à toute entreprise solidaire, quel que soit son secteur d'activité et les dispositifs de politiques publiques qu'elle souhaite mobiliser au service de son projet social.

Elle convient notamment tout à fait aux **entreprises de l'IAE** qui, pour mieux répondre aux enjeux économiques et sociaux actuels, souhaitent agir au-delà de leur mission initiale de « sas vers l'emploi pérenne ».

Cette démarche est donc proposée comme un support pour aider la formalisation de son projet social.

Les spécificités liées à l'IAE sont ensuite précisées.

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

II. | Etude de faisabilité
du projet social

2. Repères pour une démarche de développement de territoires solidaires

2.1 - Pourquoi ?

La démarche de développement de territoires solidaires proposée par COORACE permet de **structurer le projet social d'une entreprise solidaire** au service de la promotion du développement économique, solidaire et durable des territoires.

Elle s'adresse en effet à toute entreprise qui reconnaît :

- l'urgence de **proposer des modalités d'entreprendre et de produire qui contribuent à un modèle de développement économique plus solidaire et durable**, face au modèle de développement économique dominant qui précarise, fragilise et exclut
- l'importance de **l'ancrage territorial des activités économiques** afin que celles-ci contribuent à un développement susceptible de mieux concilier les enjeux économiques, sociaux, environnementaux et politiques
- l'enjeu de porter, au travers de ces activités, **des finalités et une utilité sociale multidimensionnelles** (économiques, sociales, environnementales, politiques)

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

II. | Etude de faisabilité
du projet social

2. Repères pour une démarche de développement de territoires solidaires

2.2 - Enjeux et perspectives

Concrètement, la démarche de développement de territoires solidaires propose à toute entreprise souhaitant contribuer au développement économique, solidaire et durable des territoires **d'enrichir sa pratique en intégrant** :

1

3 missions clefs

complémentaires les unes des autres

La création d'activités
et la contribution au
développement
économique

La sécurisation des
parcours de vie
socio-professionnels

L'animation du territoire

2

8 principes d'action transversaux

la coopération	+	la co-construction
la transversalité	+	le décroissement
la vision stratégique	+	la prospective
la participation des salariés	+	la représentation des salariés

2. Repères pour une démarche de développement de territoires solidaires

2.2 - Enjeux et perspectives

1

3 missions clefs complémentaires les unes des autres, en réponse aux besoins individuels et collectifs identifiés sur le territoires :

A. La création d'activités et la contribution au développement économique

Cette mission recouvre la production et la vente de biens et de services ainsi que **la création, la reprise ou la consolidation d'activités** répondant à trois caractéristiques :

- **leur ancrage territorial.** Ces activités visent avant tout la construction de réponses solidaires aux besoins des territoires en s'appuyant sur leurs ressources propres et sur des synergies entre acteurs locaux.
- **leurs apports économiques tangibles.** Ces activités contribuent à générer des revenus et à redistribuer les richesses sur les territoires.
- **leur utilité sociale multidimensionnelle.** Ces activités contribuent à enrichir les parcours vers un emploi durable et de qualité mais peuvent également élargir leur utilité sociale à d'autres dimensions.

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

II. | Etude de faisabilité
du projet social

2. Repères pour une démarche de développement de territoires solidaires

2.2 - Enjeux et perspectives

1 3 missions clefs

B. La sécurisation des parcours de vie socio-professionnels

Cette mission recouvre :

1) La sécurisation des transitions socio-professionnelles à travers :

- la réduction des temps de transition et de carence entre emplois
- le développement de nouveaux droits pour les personnes et le renforcement des droits existants
- la validation des qualifications et compétences acquises, le développement de qualifications et de compétences transférables
- l'accompagnement des mobilités et des transitions
- L'Insertion par l'activité économique apporte, notamment sur cette mission, de nombreuses compétences.

1) L'amélioration de la qualité de l'emploi à travers :

- la création d'emplois stables et de qualité, par exemple , en initiant de nouvelles organisations du travail et formes d'emploi
- l'ajustement entre l'offre et la demande en matière de travail, en particulier par la gestion prévisionnelle territoriale des emplois et des compétences
- l'amélioration des conditions de travail et la prise en compte des contraintes liées aux conditions de vie des salariés

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

II. | Etude de faisabilité
du projet social

2. Repères pour une démarche de développement de territoires solidaires

2.2 - Enjeux et perspectives

1 3 missions clefs

C. L'animation du territoire

Cette mission recouvre :

1) L'interface et la médiation, c'est-à-dire :

- l'interface entre les enjeux de solidarité, d'emploi et de développement économique et durable
- la médiation entre acteurs et entre intérêts parfois divergents
- la mobilisation, voire la coordination, des acteurs du territoire autour de projets communs

2) Une fonction d'expertise et une fonction d'observatoire, pour :

- analyser les besoins et ressources du territoire
- contribuer à l'élaboration de diagnostics partagés et dynamiques
- formuler des propositions au territoire

3) La contribution à la construction de modèles partagés de développement local, notamment par la participation à des instances collectives de concertation et de décision

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

II. | Etude de faisabilité
du projet social

2. Repères pour une démarche de développement de territoires solidaires

2.2 - Enjeux et perspectives

2

8 principes d'action ou « façons de faire » permettant d'orienter l'action de manière transversale, dans une démarche de progrès

La coopération

CE PRINCIPE IMPLIQUE :

L'inscription dans des **dynamiques de partenariat, d'alliance ou de mutualisation**, en opposition aux modes de relation fondés sur la concurrence.



La co-construction

CE PRINCIPE IMPLIQUE :

L'association de l'**ensemble des parties prenantes**, en interne et sur le territoire, à toutes les étapes des projets et actions engagés par l'entreprise.

**ÉLÉMENTS
DE CADRAGE**

II. | Etude de faisabilité
du projet social

2. Repères pour une démarche de développement de territoires solidaires

2.2 - Enjeux et perspectives

2 8 principes d'action

La transversalité

CE PRINCIPE IMPLIQUE :

L'adoption d'une **approche globale** des personnes et des problématiques d'un territoire et l'articulation des initiatives, des finalités et des acteurs au service notamment des personnes les plus fragilisées.



Le décloisonnement

CE PRINCIPE IMPLIQUE :

L'**ouverture** des activités à un ensemble de personnes, notamment les plus fragilisées sur le territoire, et la création de **relations de solidarité** entre les populations.

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

2. Repères pour une démarche de développement de territoires solidaires

2.2 - Enjeux et perspectives

2 8 principes d'action

La vision stratégique

CE PRINCIPE IMPLIQUE :

La proposition d'une **vision politique** pour un territoire solidaire, à partir d'un **diagnostic partagé et dynamique** du territoire, et sa déclinaison en offre de services et en actions.



La prospective

CE PRINCIPE IMPLIQUE :

L'élaboration continue de **perspectives d'avenir**, en s'appuyant sur la veille, l'innovation et l'expérimentation, l'évaluation et la capitalisation, la pérennisation, le transfert et l'essaimage.

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

II. | Etude de faisabilité
du projet social

2. Repères pour une démarche de développement de territoires solidaires

2.2 - Enjeux et perspectives

2 8 principes d'action

La participation des salariés

CE PRINCIPE IMPLIQUE :

L'application des modalités légales de **représentation des salariés dans l'entreprise** et plus globalement le respect des droits des salariés. Il recouvre également le renforcement de l'accès aux droits des personnes en situation de précarité.



La représentation des salariés

CE PRINCIPE IMPLIQUE :

L'association des **salariés** à la **gouvernance** et au **fonctionnement** de l'entreprise, en concertation, co-décision ou co-action. Il recouvre également la promotion d'une **participation citoyenne** sur le territoire.

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

II. | Etude de faisabilité
du projet social

2. Repères pour une démarche de développement de territoires solidaires

2.3 - Ressources à disposition

EXEMPLES &
CONSEILS PRATIQUES

Afin de permettre à chacun de structurer son projet social au regard du développement de territoires solidaires, COORACE met à disposition **plusieurs ressources** :

- le **Manuel de référence pour une démarche de territoires solidaires** et la **plaquette synthétique**, qui permettent d'approfondir les repères proposés
- **une méthode** pour apprécier un projet au regard des repères pour une démarche de développement de territoires solidaires. Cette méthode est avant tout un **outil de pilotage** qui peut être utilisé :
 - en amont, dans la conception et le montage d'un projet,
 - durant la conduite d'un projet, dans une démarche d'amélioration continue,
 - au terme du projet, dans une logique d'évaluation a posteriori.

Elle est un **outil de dialogue** qui peut être utilisé :

- en interne (ex : démarche de progrès)
- avec des « pairs » (ex : démarche de co-évaluation)
- à l'externe (ex : démarche partenariale)
- comme outil de négociation (ex : dialogue de gestion), de valorisation, etc.

Supports utilisés :

La méthode d'appréciation est constituée de **trois documents** :

- document 1 : **« Le guide d'utilisation »** (fichier PowerPoint)
- document 2 : **« La grille de questionnaire »** (fichier Word)
- document 3 : **« L'outil de visualisation »** (fichier Excel)

3. La place de l'IAE dans une démarche de développement de territoires solidaires

Les propositions pour une démarche de développement de territoires solidaires peuvent tout à fait intégrer les spécificités de l'Insertion par l'activité économique (IAE).

Pour une entreprises conventionnée IAE, se positionner dans une démarche de développement de territoires solidaires signifie :

- **l'intégration de nouvelles finalités** économiques, sociales ou environnementales, au-delà du champ socio-professionnel. **Les entreprises de l'IAE portent en général des finalités élargies.**
 - **une mission élargie**, au-delà de la mission de « sas » vers l'emploi pérenne, en contribuant plus largement à la création d'activités et au développement économique, à la sécurisation des parcours socio professionnels et à l'animation du territoire. **Les entreprises de l'IAE ont sont actives et compétentes sur ces trois missions clefs.**
 - **une ouverture des services à un ensemble large de personnes** touchées par la précarité, voire à l'ensemble des habitants d'un territoire, contribuant, ce faisant, au décloisonnement des « catégories de publics ». **Les entreprises de l'IAE offrent déjà leurs services plus largement aux territoires, au-delà d'une catégorie de public ciblé par les politiques publiques.**
- **Le conventionnement IAE, les compétences et l'expérience des entreprises de l'IAE peuvent être mobilisés au service de ce projet social élargi.**

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

II. | Etude de faisabilité
du projet social

3. La place de l'IAE dans une démarche de développement de territoires solidaires

➤ Les 4 grandes étapes de l'intégration de l'IAE dans le projet social

- 1) Définir et connaître les personnes ciblées
- 2) Analyser les problématiques des personnes ciblées
- 3) Définir l'offre de services en réponse aux besoins des personnes ciblées et du territoire
- 4) Elaborer les prévisions d'actions et d'organisation humaine

3. La place de l'IAE dans une démarche de développement de territoires solidaires

3.1 - Définir et connaître les personnes ciblées

Si le projet s'oriente vers un conventionnement IAE :

- en matière de législation, les Structures d'insertion par l'activité économique ont pour vocation d'embaucher « des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières » (Article 11 de la loi de lutte contre les exclusions)
- ces personnes sont généralement en situation de cumul de problématiques, freins à l'accès à l'emploi, pour lesquelles un accompagnement spécifique et renforcé sera nécessaire
- ces problématiques et besoins sont appréciés de manière individualisée. Les prescripteurs jouent un rôle essentiel dans ce repérage et l'orientation vers l'outil adapté.

3. La place de l'IAE dans une démarche de développement de territoires solidaires

3.1 - Définir et connaître les personnes ciblées

Les personnes ciblées par le conventionnement IAE peuvent être identifiées à travers les critères suivants :

- trajectoires professionnelles précaires
- demandeur d'emploi (de longue durée)
- bénéficiaire des minimas sociaux (rSa)
- jeune de moins de 26 ans relevant de la protection judiciaire
- public RQTH
- public prioritaire ZUS, etc.

Il conviendra d'appréhender ces critères sur le territoire du projet selon différentes clés d'entrée :

- leur représentation et les besoins en découlant
- les dispositifs IAE ou autres déployés localement en direction de ces personnes (ceux-ci pouvant orienter le projet social)
- .../...

**ÉLÉMENTS
DE CADRAGE**

II. | Etude de faisabilité
du projet social

3. La place de l'IAE dans une démarche de développement de territoires solidaires

3.2 - Analyser les problématiques des personnes ciblées

EXEMPLES &
CONSEILS PRATIQUES

Pour analyser les caractéristiques et problématiques des personnes ciblées, il est possible de mobiliser les éléments suivants :

- données quantitatives : nombres de demandeurs d'emploi, nombres de bénéficiaires du rSa, nombres de jeunes de moins de 26 ans sans emploi, nombre de femmes, nombre de personnes relevant du public prioritaire ZUS...
 - données qualitatives : niveau de qualification, mobilité, .../...
 - besoins identifiés et éventuels critères d'accès
- Conseils pratiques : procéder à une **analyse des personnes ciblées par sous-ensembles homogènes en termes de besoins**

3. La place de l'IAE dans une démarche de développement de territoires solidaires

3.2 - Analyser les problématiques des personnes ciblées

EXEMPLES &
CONSEILS PRATIQUES

Analyser le public cible revient également à en **étudier les contraintes spécifiques**. Les contraintes peuvent être de plusieurs ordres et être déterminantes dans la construction du projet social :

- réglementation, législation
- importance des prescripteurs
- nécessité de travailler en réseau
- problème de mobilité
- difficultés d'accès à un mode de garde d'enfants adapté
- .../...

➤ **Identifier et formaliser ces contraintes**

3. La place de l'IAE dans une démarche de développement de territoires solidaires

3.2 - Analyser les problématiques des personnes ciblées

EXEMPLES &
CONSEILS PRATIQUES

Où rechercher les informations sur les personnes ciblées ?

- recherche documentaire auprès des sources d'informations mises à disposition : INSEE, Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (CREDOC), Institut national de la consommation (INC), grandes bibliothèques, sites internet spécialisés, etc.
 - récolte des outils de communication émanant de l'offre du territoire
 - collecte des données quantitatives et qualitatives auprès des prescripteurs (données Pôle emploi, Conseil général, etc.)
 - visite des manifestations organisées en direction du public cible (type forum pour l'emploi)
 - interviews des professionnels (exemple : SIAE d'autres territoires ou du territoire, fédérations type COORACE), prescripteurs, donneurs d'ordre, financeurs (Etat, département, région représentée localement par les CTEF), structures sociales
 - Echanges avec les personnes concernées sur le terrain
- **Cette présence sur le terrain permettra de récolter les données nécessaires, de tisser un pré-réseau, de faire connaître auprès des partenaires le projet en cours.**
La rencontre des partenaires sera un élément important dans la phase de création.

3. La place de l'IAE dans une démarche de développement de territoires solidaires

3.3 - Définir une offre de service en réponse aux besoins des personnes ciblées et du territoire

L'étude du public cible du projet social permet de déterminer en quoi le projet :

- répond bien à un besoin sur le territoire
- est complémentaire de l'offre existante

Son contenu n'est **valable qu'à un moment donné**. Une étude déjà réalisée par ailleurs **ne correspondra jamais exactement à un autre projet**.

Afin de mener à bien l'étude du public cible, quelques informations pratiques :

- *recourir aux conseils de personnes sur le terrain et de professionnels avertis*
- *rencontrer les partenaires pour donner plus de chances à votre projet*

3. La place de l'IAE dans une démarche de développement de territoires solidaires

3.3 - Définir une offre de service en réponse aux besoins des personnes ciblées et du territoire

➤ Clarifier l'offre de services

Il est nécessaire de clarifier l'offre de services en apportant des réponses précises aux questions suivantes :

- Que va-t-on proposer aux personnes ciblées et pourquoi ?
- A qui proposer le projet social ?
- A quels besoins correspond le projet ?
- Comment communiquer et valoriser l'offre ?
- Quels sont les autres entreprises proposant une offre similaire ?
- Quels sont les organismes partenaires ?
- Quels sont les moments propices de création du projet ?
- Où implanter le projet ?

3. La place de l'IAE dans une démarche de développement de territoires solidaires

3.3 - Définir une offre de service en réponse aux besoins des personnes ciblées et du territoire

EXEMPLES &
CONSEILS PRATIQUES

➤ Recenser les caractéristiques du territoire

Il convient de recenser les caractéristiques du territoire en matière d'emploi et plus largement du point de vue social.

- **Tendance du marché de l'emploi** : taux de chômage, hausse, baisse, stagnation, typologie des emplois notamment pour des personnes sans qualification, situation des entreprises locales et dynamiques de recrutement, etc.
 - **Indicateurs de précarité sociale** : santé, logement, etc.
 - **Caractéristiques de l'offre** : importance de l'offre complémentaire ou concurrentielle, nature de l'offre
- exemple : sur le territoire, présence d'une mission locale, d'une maison de l'emploi, de structures d'accompagnement social, de SIAE, d'organismes de formation spécialisés, d'organismes prescripteurs, etc. avec précisions sur leur champ d'intervention

3. La place de l'IAE dans une démarche de développement de territoires solidaires

3.3 - Définir une offre de service en réponse aux besoins des personnes ciblées et du territoire

➤ Quels couples offre / besoin va-t-on cibler ?

offre \ public	public jeune sans permis de conduire recherchant du travail	personnes âgées dépendantes	...	
prêt de mobylettes	projet A			
Navette pour de la mise à disposition de personnel de nettoyage		Projet B		
...	projet C			

[PRÊT À ÊTRE UTILISÉ]

3. La place de l'IAE dans une démarche de développement de territoires solidaires

3.3 - Définir une offre de service en réponse aux besoins des personnes ciblées et du territoire

➤ Les caractéristiques de l'offre

Les caractéristiques de l'offre visées précédemment feront l'objet :

1) d'une analyse qualitative

- Typologie (SIAE, Organismes de formation, Pole emploi, Mission locale...)
- Forces et faiblesses
- Prestations et offre de services proposées
- Réseau de distribution
- Communication
- Autres projets d'entreprise sur le territoire

2) d'une analyse quantitative :

- nombre d'utilisateurs
- nombre de personnes accueillies
- nombre de prestations proposées sur un champ de même nature

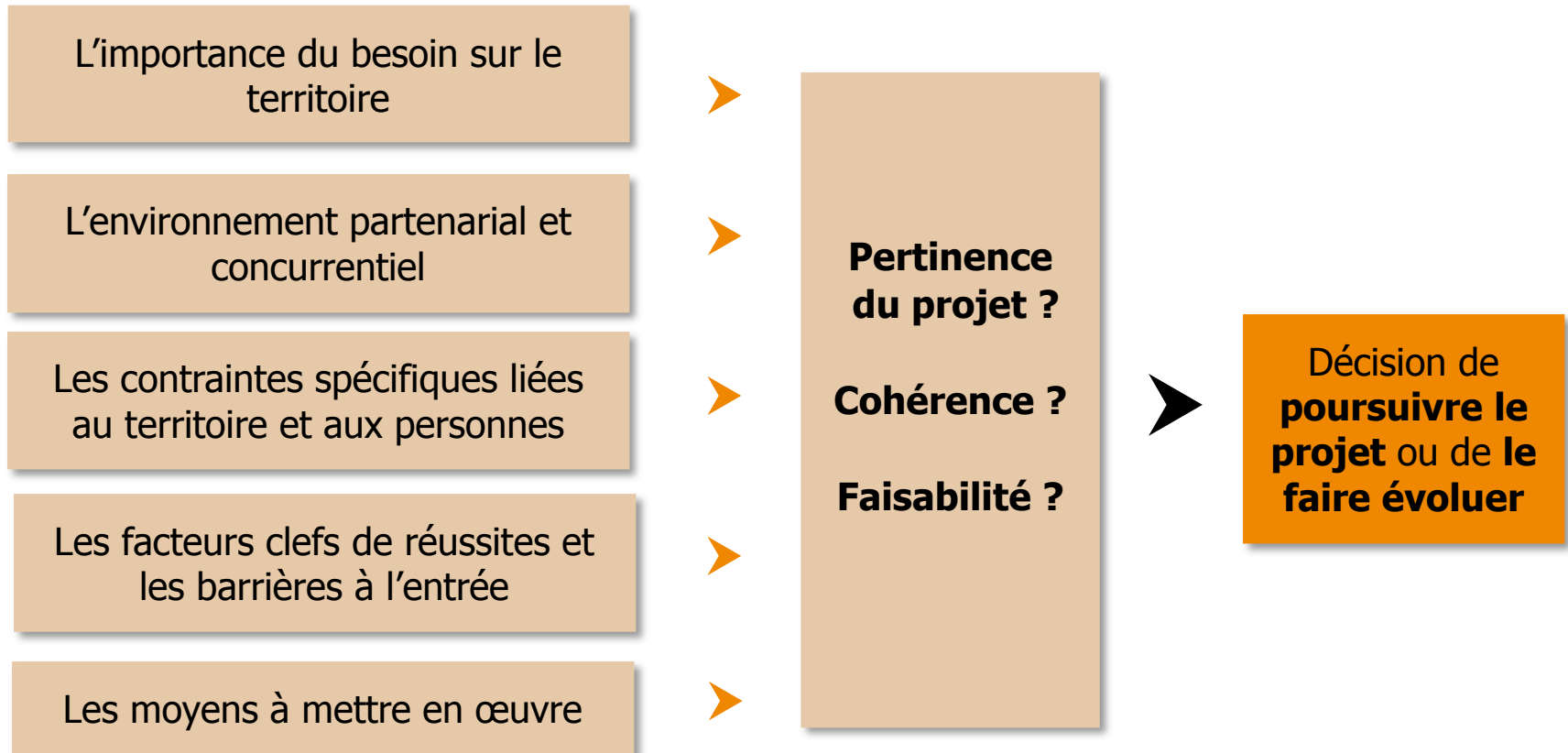
3. La place de l'IAE dans une démarche de développement de territoires solidaires

3.4 - *Élaborer les prévisions d'actions et d'organisation humaine*

Quels moyens mobiliser pour mettre en œuvre le projet social ?

- moyens humains (se reporter ici à la partie IV du Guide)
- compétences
- équipement
- .../...

➤ Synthétiser le projet et le valider ou le faire évoluer



➤ Pour conclure...

Pour conclure, l'étude de faisabilité du projet social doit permettre :

- de définir le besoin auquel répondra le projet social sur le territoire
- d'établir un chiffrage potentiel en termes quantitatifs (pertinence de l'offre)
- d'évaluer les moyens et les actions à mettre en œuvre pour atteindre ces prévisions
- de repérer les partenaires et/ou structures similaires sur le territoire
- de valider l'offre...

➤ Pour conclure...

EXEMPLES &
CONSEILS PRATIQUES

Pour aller plus loin, il est nécessaire de s'interroger sur les facteurs clés de réussite du projet et sur leur tendance dans le temps :

- la qualité du réseau d'acteurs locaux
- une offre de services adaptée
- des compétences spécifiques et renforcées
- la situation géographique
- une activité innovante sur le territoire, face aux besoins repérés
- une réactivité d'intervention auprès des personnes ciblées

Les porteurs de projet seront également attentifs à l'évolution des modalités d'intervention et des modes opératoires, évolution des prestations en fonction de l'évolution des besoins, évolution de l'offre locale...

III. Etude de marché

SOMMAIRE

1. Introduction

- 1.1 - Collecter des informations sur les acteurs en relation avec le projet
- 1.2 - La politique commerciale et la règle des 4 P
- 1.3 - Marketing et segmentation

2. Quelle méthodologie pour conduire l'étude de marché ?

- 2.1 - Méthodologie générale
- 2.2 - Une démarche temporelle
- 2.3 - La recherche d'informations sur le marché
- 2.4 - La définition de l'offre du projet, de la zone d'influence et des clients

3. L'étude de l'environnement

- 3.1 - L'environnement général du projet
- 3.2 - L'environnement spécifique du projet

4. L'analyse quantitative et qualitative de l'offre et de ses acteurs

- 4.1 - Généralités
- 4.2 - Matrice d'analyse des concurrents
- 4.3 - L'analyse de la demande
- 4.4 - L'analyse de la demande des particuliers et des professionnels
- 4.5 - Les types de clientèles et leurs spécificités
- 4.6 - Les autres intervenants à rencontrer
- 4.7 - Étude des prescripteurs commerciaux
- 4.8 - Les fournisseurs
- 4.9 - Les canaux de distribution

5. En supplément

- 5.1 - Les facteurs clés de succès et les barrières à l'entrée
- 5.2 - L'étude d'implantation
- 5.3 - L'échantillonnage
- 5.4 - Etape préalable de réalisation
- 5.5 - Le questionnaire

➤ Synthétiser le projet et le valider ou le faire évoluer

1. Introduction

1.1 - Collecter des informations sur les acteurs en relation avec le projet

La première étape pour l'entreprise consiste à **évaluer l'attractivité des marchés et à définir son portefeuille d'activités.**

1) L'intérêt d'un domaine d'activité dépend de deux facteurs principaux :

- L'attrait du marché (taille actuelle et taux de croissance prévisible du marché, niveau des prix et des marges)
- Les atouts de l'entreprise, c'est-à-dire sa compétitivité actuelle et potentielle sur ce marché (part de marché actuelle de l'entreprise et points de supériorité vis-à-vis de la concurrence)

2) L'intensité concurrentielle des marchés doit également faire l'objet d'une analyse approfondie :

- Les concurrents directs ou indirects (ou substituts) sont-ils nombreux ?
- Y a-t-il peu de barrières d'entrée ?
- Les clients sont-ils puissants au point d'imposer leurs conditions d'achat ?
- Les fournisseurs sont-ils puissants au point d'imposer leurs conditions de vente ?

3) Lorsque l'entreprise constitue son portefeuille d'activités, elle doit se poser trois questions :

- L'entreprise a-t-elle les moyens de développer telle ou telle activité ?
- Quelles activités peuvent contribuer à la rentabilité de l'entreprise ?
- Quelles activités peuvent contribuer aux autres finalités de l'entreprise ?

Exemple : L'insertion socioprofessionnelle

4) Attention à ne pas trop se diversifier. Il est souvent plus prudent de se concentrer sur les domaines d'activités où l'entreprise possède des positions solides.

1. Introduction

1.1 - Collecter des informations sur les acteurs en relation avec le projet

Une autre étape fondamentale consiste à **segmenter ses marchés pour s'y positionner.**

- 1) Un marché n'est presque jamais composé de publics homogènes, c'est-à-dire de clients qui se ressemblent tous, qui partagent les mêmes attentes et les mêmes besoins. La segmentation consiste à reconnaître des groupes différents dans un même marché.
- 2) Elle permet de déceler des besoins non satisfaits et de mieux répondre aux attentes spécifiques de tel ou tel type de clients.
- 3) L'entreprise peut segmenter son marché de plusieurs manières :
 - selon des critères démographiques, géographiques et économiques
 - selon des critères de personnalité et de style de vie
 - selon des critères comportementaux
 - selon des critères d'avantages recherchés
- 4) Une entreprise ne peut pas prétendre répondre à tous les besoins de tous les clients sur tous les marchés. Elle doit hiérarchiser les segments identifiés sur ses marchés pour distinguer les cibles qui sont prioritaires et celles qui ne le sont pas.
- 5) Le positionnement traduit ce choix : on renonce à certains clients et certaines positions sur le marché pour rendre son offre plus attractive et plus forte auprès d'autres clients, sur une autre partie du marché.

1. Introduction

1.1 - Collecter des informations sur les acteurs en relation avec le projet

- 6) Le positionnement décrit les traits saillants qui permettent au public de **situer l'offre** dans l'univers des produits comparables et de **la distinguer** des autres.
- 7) Le positionnement constitue un point de départ : la politique de produit, de prix, de communication et la mission de la force de vente ne pourront être cohérents que s'ils se fondent sur **un positionnement préalablement défini**.
- 8) Les **grandes étapes de l'élaboration d'une stratégie marketing** sont les suivantes :
 - analyse externe (opportunités et menaces du marché) et analyse interne (forces et faiblesses de l'entreprise)
 - diagnostic
 - évaluation des options stratégiques fondamentales : Quels marchés ? Quelles cibles ? Quel positionnement ? Quel produit ? Quel prix ? Quel type de communication ?
 - choix des priorités et des leviers d'action
 - fixation des objectifs chiffrés
 - détermination d'une politique de produit, de prix, de communication et d'une politique commerciale

1. Introduction

1.1 - Collecter des informations sur les acteurs en relation avec le projet

L'objectif général de l'étude de marché est la **bonne connaissance des acteurs entrants en relation avec le projet** (administrations, fournisseurs, clients, concurrents, nouveaux entrants, partenaires, prescripteurs) **dans sa zone d'influence** (ou zone de chalandise).

Cette collecte de données permet notamment de construire son plan d'affaire sur les points suivants :

- connaître le marché par la validation de son existence même, son évolution, ses acteurs et ses modes de fonctionnement
- analyser son positionnement produits/clients avec une bonne connaissance des besoins clients et du territoire en phase avec les capacités de son projet, pour concevoir une offre susceptible de satisfaire les attentes et les besoins clients :

segmentation > ciblage > positionnement stratégique

- Établir une démarche stratégique marketing, de communication et commerciale pour son projet, pour optimiser les chances de réussite de la force de vente, s'appuyant sur la construction d'un marketing mixte
- Prévoir le chiffre d'affaires du projet de création :

étude du marché > hypothèses d'entrée sur le marché > chiffrage du chiffres d'affaires

*...en répondant aux questions :
quoi, qui, où, combien, comment et pourquoi ?*

**ÉLÉMENTS
DE CADRAGE**

III. | Etude de marché

1. Introduction

1.2 - La politique commerciale et la règle des 4 P

L'étude de marché servira au plan marketing du projet qui se base sur la règle des 4 P (ou politique de marchéage).

Ces quatre P définissent la stratégie du projet de création d'activité à travers la politique commerciale basée sur une définition large du produit / service c'est-à-dire :

- **product ou produit** : création et positionnement de la gamme de produits, profondeur et largeur de gamme, produits avec services, services avec produits, qualité affichée, style, SAV, ...
- **price ou prix** : grille tarifaire, rabais et remise, ...
- **place ou distribution** : canaux de distribution, vente direct, e-commerce, livraison, force de vente interne/externe, ...
- **promotion ou communication** : publicité, actions spécifiques, ...

Détermination des éléments moteurs : il s'agit de définir un ou deux éléments du marketing-mix sur lesquels les efforts vont se porter pour créer un avantage concurrentiel.

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

1. Introduction

1.3 - Marketing et segmentation

Dans un contexte d'intensification concurrentielle sur l'ensemble des marchés, **les porteurs de projet devront être sensibles à une démarche de marketing segmentée ou différenciée**, c'est à dire basée sur les différences de consommation entre différents groupes d'acheteurs, qui amènent à individualiser les supports de commercialisation, la stratégie produit et le positionnement du projet.

Dans ce cadre, valoriser l'impact positif du projet en matière d'égalité réelle entre les femmes et les hommes sera un plus.

Les conditions de réussite de la segmentation seront la pertinence (savoir-faire d'analyse des besoins du client), la possibilité de mesurer la performance des segments, la possibilité d'atteindre le segment avec des moyens du projet, la rentabilité dans la mesure où tous les segments n'auront pas la taille suffisante pour amortir les coûts de marketing liés à ce segment.

Rares seront les projets en création ou le marketing de masse pourra s'appliquer c'est-à-dire la production de produits / services uniformes et destinés à un marché unique où la stratégie prix sera prépondérante.

Critères de segmentation possibles:

- B to C : géographiques, sociodémographiques, comportementaux, etc.
- B to B : secteur, taille, localisation, degré d'innovation, ancienneté, etc.
- B to G : taille, modalité de marché, localisation, service, etc.

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

2. Quelle méthodologie pour conduire l'étude de marché ?

2.1 - Méthodologie générale

EXEMPLES &
CONSEILS PRATIQUES

Pour la réalisation de l'étude de marché, **il n'existe pas de méthode universelle.**

L'étude doit être **adaptée à chaque projet** au regard de ses propres contraintes (temps, coûts, compétences) et des **informations à recueillir** en se basant sur des techniques **d'enquête qualitative / quantitative** d'un point de vue **macro / micro-économique.**

L'étude peut se concevoir comme **un apprentissage de sa future activité** où la récolte d'informations devient progressivement significative.

Elle s'intègre dans le déroulement du projet entre la maturation de l'idée qui est nécessairement longue et la validation d'un besoin de client qui peut évoluer rapidement (sans compter les propres contraintes de revenus des porteurs de projet).

Dans tous les cas, il est préférable de réaliser une étude partielle et incomplète plutôt qu'aucune étude.

2. Quelle méthodologie pour conduire l'étude de marché ?

2.1- Méthodologie générale

EXEMPLES &
CONSEILS PRATIQUES

Cependant, **il est nécessaire de respecter certains principes de base qui se fondent sur le « pas à pas »** :

- **utilisez la méthode de l'entonnoir** en partant des données générales de grandes tendances macro-économiques pour aller vers des données fines sur la zone d'influence du projet avec de l'exhaustivité, ainsi que la « boule de neige »
- **focalisez vous sur l'essentiel** et utilisez la méthode de la planification de projet
- **recoupez l'information** par un travail multi-sources
- **ne partez pas avec des idées toute faites** et écoutez les conseils
- **connectez les informations** de l'environnement globale (macro) et de l'environnement spécifique (micro)
- **recherchez constamment l'avantage concurrentiel** dans la construction de l'étude et les préconisations produites, évitez le positionnement face aux leaders de marché et ouvrez les perspectives clients en enrichissant l'offre (produits annexes / connexes)
- **ne restez pas déconnecté du terrain et prenez du recul** (prudence et objectivité). Une bonne information s'analyse pour la mettre en œuvre dans le cadre d'un projet économique précis, notamment avec de la pro-activité car le monde économique actuel bouge vite.
- **créez des supports du projet dès le démarrage**, car l'étude de marché se révèle souvent comme une démarche pré-commerciale efficace

2. Quelle méthodologie pour conduire l'étude de marché ?

2.2- Une démarche temporelle

- 1) définition des hypothèses du projet** (avec une méthode basée sur la créativité = détachement de toute contrainte dans cette phase) : le produit / service proposé, la valeur ajoutée client, les avantages concurrentiels du projet, les limites perçues
- 2) identification des opportunités et menaces du marché** : étude documentaire de l'environnement général du projet, identification de la concurrence de l'environnement spécifique
- 3) validation / modulation des hypothèses 1**
- 4) construction d'un positionnement du projet** : analyse des offres concurrentes, délimitation du premier positionnement par la construction de segments et du ciblage
- 5) validation du positionnement** : enquêtes terrains auprès de prospects et d'experts du secteur d'activité concerné
- 6) validation / modulation des hypothèses 3**
- 7) mise en œuvre du positionnement** : réalisation du prévisionnel de vente par segment, construction du mix-marketing, organisation productive

2. Quelle méthodologie pour conduire l'étude de marché ?

2.3 - La recherche d'informations sur le marché

EXEMPLES &
CONSEILS PRATIQUES

Les sources d'information sont nombreuses et particulières à chaque projet, cependant les sources suivantes peuvent être utilisées comme base :

- **recherche documentaire** : chambres consulaires (CCI, Chambre de Métiers, Chambre d'Agriculture), associations et syndicats professionnels, INSEE, CREDOC, associations de consommateurs (CLCV, UFC...), centres de gestion agréés FCGA UNASA, Ordre des experts comptables, publications des salons des entrepreneurs, les cabinets d'études (XERFI, EUROSTAF)...
- **globalement internet est une source très importante d'information**, notamment avec l'accès libre des sources précédemment citées, les pages jaunes, les sites de concurrents et fournisseurs... L'enjeu sera de savoir traiter et analyser l'information, de la recouper et de la dater.
- **travail de terrain** : recueil des supports commerciaux de la concurrence, présence sur des salons professionnels, rencontres et interviews de professionnels, d'administrations, de fournisseurs, enquêtes auprès de la clientèle potentielle (qualitative et quantitative si cela a du sens), observation sur le terrain des concurrents et de leurs clients...

Cette présence sur le terrain est souvent une pré-démarche commerciale : existence de supports, connaissance des modalités strictes de l'offre, relevé des contacts intéressés (prospects, etc.).

2. Quelle méthodologie pour conduire l'étude de marché ?

2.4 - La définition de l'offre du projet, de la zone d'influence et des clients

Avant de se lancer dans l'étude de marché (bien que celle-ci dans une deuxième phase pourra modifier l'offre de produits / services du projet), il est nécessaire de bien définir l'idée du projet en amont, et d'autant plus dans la phase d'étude micro-économique.

Connaissance de son offre : définition précise de ce que le projet propose et capacité de le placer dans un champ concurrentiel.

De plus, la géographie de son / ses marché(s) sera définie pour border de ce point de vue l'étude :

- types de clientèle: administrations, particuliers, entreprises, mixte
- hypothèses internes/externes : taille du projet, gamme...
- problématiques marketing : lancement d'une nouvelle entreprise et produit, diversification, produit existant...

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

III. | Etude de marché

3. L'étude de l'environnement

3.1- L'environnement général du projet

Elle permet de **valider son offre** et de recueillir des éléments précis concernant la suite à donner au projet avec les objectifs de :

- valider les tendances générales du marché cible par une enquête terrain
- positionner le projet face à la concurrence directe et indirecte
- déterminer un / des profil(s) précis de clients atteignables, c'est-à-dire cohérent(s) avec un positionnement et une force commerciale
- recueillir des informations en vue de construire le plan d'affaires et ainsi calculer les hypothèses de chiffres d'affaires et le plan de charges du projet

Moyens :

- analyse de la concurrence
- entretiens avec des prospects, étude des clients et partenariats (fournisseurs, prescripteurs, etc.)
- questionnaires administrés à un échantillon de clients

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

III. | Etude de marché

3. L'étude de l'environnement

3.1- L'environnement général du projet

EXEMPLES &
CONSEILS PRATIQUES

Cette partie de l'étude permet une première **prise de connaissance du marché visé, d'évaluer les grandes tendances** économiques ou ce que l'on peut qualifier d'environnement du projet (ou étude sectorielle) qui se trouvera souvent dans un niveau national voir international, pour obtenir une vision globale de son marché pour préparer l'étude de terrain en termes de :

- démographie économique et sociale : évolution de la population ou des entreprises, comportements, CSP, revenus, variations saisonnières...
- chiffres d'affaires globaux et de son évolution depuis les 5-10 ans, les projections nationales et internationales, le nombres acteurs, leur taille et densité...
- technologie et son évolution: de production, de produits, de méthodes...
- barrières à l'entrée : niveau d'investissement, législation (réglementations, normes et certifications), prix, entente entre acteurs...
- les opportunités : nouveaux produits, tendances de consommation, besoins client, évolution de la législation (législation facilitatrice)...
- l'ensemble des acteurs qui interagissent sur ce marché : jeux d'acteurs, cartographie, lien,
- environnement culturel : éthique, valeur
- .../...

Le lancement de l'étude macro-économique peut faire modifier de manière très sensible l'idée du projet voir même l'arrêter.

3. L'étude de l'environnement

3.2- L'environnement spécifique du projet

EXEMPLES &
CONSEILS PRATIQUES

Cette partie de l'étude permet, à travers l'étude de terrain, une connaissance fine du marché visé (c'est-à-dire sur la zone d'influence du projet) et une mise en relation avec les futures parties prenantes du projet (clients / concurrents / fournisseurs / administration) en termes de :

- offre similaire et acteurs concurrents: qui, où, combien, quelle place ont-ils... ?
- clients potentiels: attentes, vision, volume, capacité de transfert vers la nouvelle entreprise... ?
- fournisseurs futurs de l'entreprise: conditions d'approvisionnement, tarifs, conditions de règlements, volumes... ?
- .../...

L'étude de l'environnement spécifique ou micro-économique permettra de fixer la stratégie d'entrée sur le marché de l'entreprise et notamment la politique de marketing mixte :

- Quelle gamme de produit ?
- Quel prix pratiqués, compte tenu du calcul du prix de revient suite aux rencontre des fournisseurs, des prix des concurrents et des prix acceptables pour les potentiels clients ?
- Quel communication effectuée compte tenu des entretiens prospects et des informations constatées auprès des concurrents ?
- Quel mode de distribution compte tenu des pratiques du marché actuel, des attentes des prospects rencontrés et des moyens de la future entreprise ?

4. L'analyse quantitative et qualitative de l'offre et de ses acteurs

4.1- Généralités

Les recherches documentaires et les rencontres de professionnels ne suffisent évidemment pas à obtenir l'ensemble des informations nécessaires à l'étude de marché (appelées données secondaires).

Face à une offre de services nouvelle au sens des 3A, (Autrement, Ailleurs, Autre chose) les porteurs de projet devront, selon les moyens alloués, le temps et les compétences disponibles, **générer de l'information concernant la demande par des enquêtes** (appelées données primaires).

Il existe deux types d'enquête : qualitative et quantitative.

Les porteurs de projet devront **définir avec précisions les besoins de l'enquête**, échantillonner une population, rédiger un questionnaire ou guide d'entretien et choisir le support de diffusion.

Pour **le traitement des résultats**, une simple analyse descriptive peut suffire, selon le nombre de sondés des outils de traitement peuvent être préconisés mais Excel permet également de faire ce travail.

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

III. | Etude de marché

4. | L'analyse quantitative et qualitative de l'offre et de ses acteurs

4.1- Généralités

- **QUESTIONNAIRE - Quelles informations obtenir ?**
 - Fond et forme, ordonnancement et codification des blocs de questions, tests et validation du support
- **ECHANTILLON - Qui donne l'information ?**
 - Détermination de la population, choix de la méthode d'échantillonnage, taille de l'échantillon et aménagement possible selon les contraintes constatées lors de l'administration
- **ADMINISTRATION - Comment l'obtenir l'information ?**
 - Choix du support d'administration de l'enquête (courrier, face à face, téléphone, mail), procédures d'administration et de contrôle, organisation logistique, choix et formation des enquêteurs

4. L'analyse quantitative et qualitative de l'offre et de ses acteurs

4.1- Généralités

➤ Les études quantitatives

Les **méthodes quantitatives** sont des méthodes de recherche à propos de nombres ou de quoi que ce soit de quantifiable. Elles ont pour but de répondre à la question « combien » ?

Plusieurs méthodes sont utilisées dans ce cadre : le recensement qui consiste à interroger de manière exhaustive tous les individus d'une population; le sondage qui consiste à interroger un échantillon représentatif de la population.

➤ L'analyse quantitative de l'offre et de ses acteurs

L'objectif est la **connaissance de la taille du marché** en termes d'acteurs et de son évolution :

- taille du marché cible sur la zone d'influence du projet
- nombre et qualité des intervenants : liste d'entreprises proposant le même produit ou service sur le territoire (local, départemental, régional, national ou international et des produits / services existants sur ce secteur d'activité)

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

4. | L'analyse quantitative et qualitative de l'offre et de ses acteurs

4.1- Généralités

➤ Les études qualitatives

Les méthodes qualitatives répondent aux questions « Qui? Où? Quand? Comment? Et surtout Pourquoi? » à travers soit des entretiens individuels (libre, directif, semi-directif), soit collectifs, soit par l'observation du comportement des personnes cibles.

La méthode la plus utilisée reste de **réaliser deux types d'entretien**, l'un individuel semi-directif (sur un échantillon au moins composé de 300 individus voire beaucoup plus selon la problématique et la diversité de la population et l'autre (ou les autres) collectif.

L'**entretien semi-directif** permet une **expression libre sur les thèmes choisis** et organisés dans le guide d'entretien (introduction de mise en confiance et définition des objectifs de l'enquête et l'entretien, centrage: les thèmes, approfondissement, conclusion: reformulation par le sondeur).

Les **entretiens collectifs** permettent une **synergie des idées au sein du groupe** composé dans l'idéal et selon le thème traité de 7 à 15 personnes. Il peut être utilisé dans la phase amont du projet dans la consolidation de l'idée, ou plus tard dans la construction et la validation de l'offre de produits / services, la détermination du prix et des modes de distribution. La compétence d'animation de l'animateur des groupes fera une grande différence dans la qualité des réponses apportées.

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

4. L'analyse quantitative et qualitative de l'offre et de ses acteurs

4.1- Généralités

EXEMPLES &
CONSEILS PRATIQUES

➤ L'analyse quantitative / qualitative de l'offre et de ses acteurs

Positionner votre projet de création d'activité par rapport aux concurrents.
Travailler sur les acteurs ➤ sont ils des concurrents ?

Les questions à se poser :

- localisation : où trouve-t-on les concurrents, comment sont-ils implantés?
- offre : les prix pratiqués, les gammes, les produits / services proposés
- clientèle : quel est le profil de leur clientèle. Existe-t-il des segments différents, des habitudes d'achats ?
- quelle est la part de marché de chacun ? La notoriété, le réseau.
- distribution et commercialisation : par quels canaux de distribution passent-ils, quelle politique de communication, quelle force de vente, procession et / ou distribution de marques...?
- organisation et étude économique / financière : comment sont-ils organisés, combien de salariés, quel CA, quelle marge, quel résultat, quel capitalisation, ...?
- qualité des emplois : quel type d'emploi cette activité permet-elle de créer ? Emploi précaire ou stabilisant ?
- égalité Femmes-Hommes : impact de cette activité sur l'égalité réelle entre les femmes et les hommes? Réduction ou renforcement de la précarité des femmes ou des stéréotypes sexistes ?

➤ Conclusion et prise de recul : forces et faiblesses de chaque concurrent

4. L'analyse quantitative et qualitative de l'offre et de ses acteurs

4.2 - Matrice d'analyse des concurrents

Concurrents	Type de clientèle, positionnement, prix	Place sur le marché, influence, rayonnement	Santé économique et financière	Forces de vente, actions commerciales, types de supports et messages	Points forts	Points faibles	Opportunités pour le projet
Directs							
...							
...							
Indirects							
...							

PRÊT À ÊTRE UTILISÉ

4. L'analyse quantitative et qualitative de l'offre et de ses acteurs

4.3 - L'analyse de la demande

L'objectif est de **valider l'existence d'un besoin** d'une clientèle solvable pour le produit / service du projet envisagé, et de faire évoluer son offre en fonction des conclusions tirées.

Plus finement, **l'offre sera segmentée** (phasage client / produit) **puis ciblée** (choix du ou des segments retenus) avec les éléments tirés de cette analyse.

La demande liée au projet peut être issue d'une demande plus globale qui sera attirée par la spécificité de l'offre du projet : différenciation concurrentielle Ailleurs / Autrement / Autre chose.

La demande peut être issue de particuliers, d'entreprises, d'administrations, grossistes, détaillants, utilisateurs vs payeurs... Pour chaque type de clients, il faudra recueillir les informations suivantes :

- **qui et combien** : quantifier la demande potentielle, son profil (et diversité) et sa solvabilité de manière précise (ex : 100 TPE dans le bâtiment général en Nord Drôme...) ; clientèle diffuse ou concentrée ; identifiable et géographiquement localisée, son évolution...
- **quoi** : produits consommés, largeur de gamme, ...
- **pourquoi** : réponse à quel besoin, vision des produits, recherche de prix bas , de qualité, fidélité à la marque ou entreprise, éthique...
- **où** : localisation, potentiel de déplacement, besoin de visibilité, ...
- **comment** : saisonnalité des ventes, panier moyen, support de vente (internet, marchés publics...), délais de paiement...

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

4. L'analyse quantitative et qualitative de l'offre et de ses acteurs

4.4 - L'analyse de la demande des particuliers et professionnels

Selon que les futurs clients de l'entreprise sont des particuliers ou des professionnels, les informations recherchées et sources seront sensiblement différentes.

Bien entendu **le besoin reste au cœur de la recherche** : celui-ci est-il satisfait ? Par qui ? De quelle manière ? Quelles sont les marges de manœuvre en termes de prix, de gamme, de mode de distribution ?

Les informations spécifiques aux clients entreprises sont les suivantes:

- la taille : chiffre d'affaires et effectifs
- le secteur d'activité, le produit proposé (entrent-il dans le cœur de métier de l'entreprise ?)
- les délais de règlement exigés
- la solvabilité, les partenariat et organisation d'achats : groupement d'achat, organisation des achats dans un service dédié ou par les opérationnels ou par la direction.

(*sources* : *chambres consulaires, Insee, infogreffe, www.societe.com, Kompass, Banque de France...*)

Les informations spécifiques aux clients particuliers sont les suivantes :

- informations de segmentation : CSP, Âge, Profil social , Niveau de revenus
- lieu et habitude de consommation
- budget (annuel, mensuel...) alloué à chaque dépense
- possibilité de prescripteurs, influence active, partenariats possibles

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

III. | Etude de marché

4. L'analyse quantitative et qualitative de l'offre et de ses acteurs

4.5- Les types de clientèles et leurs spécificités

Types de clientèle	Définition	Types de sources d'information
Identifiable (B to B ou B to G)	Structures que l'on peut identifier à l'aide de sources centralisées car elles ont un attribut commun, des méthodes d'achats formalisées et souvent des montants d'achats importants	organismes professionnels, annuaires consulaires, KOMPASS fichier SIRENE, ODIL, salons professionnels...
Localisée	Clients d'un commerce : résidents, flux passants	zone de d'influence à déterminer selon le potentiel économique (outils: ODIL, CCI, CMA) et observation de la zone (nb de passants et questionnaire administré aux chalands...).
Diffuse	C'est la plus difficile à cerner : activités culturelles, la mode, le tourisme, la restauration, l'hôtellerie, le petit artisanat non localisé.	experts, médias thématiques, les relais d'opinion (réseaux sociaux), les prescripteurs...
De grande consommation	C'est à l'échelle d'un marché très étendu, la diffusion de produits de consommation par l'intermédiaire des réseaux de la grande distribution.	Nécessite une étude de marché très exhaustive (comportements et motivations des consommateurs) réalisée par des professionnels et mobilisant des moyens financiers, matériels et techniques très importants.

4. | L'analyse quantitative et qualitative de l'offre et de ses acteurs

4.6 - Les autres intervenants à rencontrer

EXEMPLES &
CONSEILS PRATIQUES

L'étude des offreurs et demandeurs de son marché passe également par la **rencontre avec l'ensemble des acteurs du marché et professionnels du secteur d'activité concerné** qui donneront aux porteurs de projet soit des informations nouvelles, soit la possibilité de croiser l'information déjà collectée dans les phases en amont.

Les autres intervenants à rencontrer :

- Les syndicats, organisations professionnelles et centres de gestion agréés : législations, connaissance clients, réseau
- Les associations de commerçants de quartier et d'entreprises : support commercial, connaissance de la zone et des clients
- Les collectivités locales : possibilités d'implantation, d'aides diverses, de mise en relation avec les autres entreprises
- Les franchisés ou franchiseurs : connaissance transversale du secteur d'activité et plus spécifiques des segments clients de leur réseau
- Les salons professionnels : information généraliste et rencontres d'acteurs du secteur
- Les banquiers, experts comptables, avocats d'affaires : connaissance fine des structures financières et des modes d'organisation de certains secteurs d'activités
- Les prescripteurs potentiels : bonne connaissance du secteur et clients, apports d'affaires dans la phase de lancement du projet

4. | L'analyse quantitative et qualitative de l'offre et de ses acteurs

4.7- Etude des prescripteurs commerciaux

Rares sont les porteurs de projet qui étudient et construisent **une démarche commerciale** autour des prescripteurs.

Or, ceux-ci permettent de gagner beaucoup de temps dans la montée en charge de l'activité et ont une très bonne connaissance du marché et notamment des clients finaux pour la réalisation de l'étude de marché.

Les **prescripteurs** sont des professionnels ou personnes / organisations reconnus qui peuvent influencer les clients cibles soit sur leurs opinions (on parlera ici de leader d'opinion), soit sur le choix entre différentes offres de produits / services, ou mieux sur la décision même d'achats.

Dans l'étude du marché, **les porteurs de projet identifieront les prescripteurs et rechercheront la manière de les intéresser au projet** : partenariat actif, mise en commun des fichiers clients, promotions communes, rémunération de l'apport de clientèle... Il est probable que des documents de communication spécifiques aux prescripteurs devront être créés.

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

III. | Etude de marché

4. L'analyse quantitative et qualitative de l'offre et de ses acteurs

4.8- Les fournisseurs

La rencontre et les informations données par les fournisseurs sont essentielles pour la suite du projet dans la mesure où ces acteurs du marché connaissent parfaitement les modes de fonctionnement des concurrents et les attentes des clients finaux.

De plus, pour la suite du projet, ces rencontres permettent aux porteurs de projet de :

- commencer à négocier les prix et les partenariats futurs
- avoir les informations nécessaires au calcul des prix de revient et à l'établissement de l'étude financière, ainsi que les coûts liés au transport
- s'assurer que les marchandises / matières premières ou services intégrant le cycle productif du projet seront disponibles en quantité suffisante et dans les délais impartis
- de chercher à identifier les **pratiques sociales innovantes** des fournisseurs comme l'obtention du **label égalité et du label diversité**
- **étudier auprès des fournisseurs**, à la manière d'un acheteur, les produits / services proposés, leur conditionnement, le mode de transport et SAV, les prix, les périodes d'activité, les conditions de commande (délais / quantité / remises), les conditions de règlement... Mais aussi pour les activités de négoce, les conditions d'aides à la vente et à la promotion des produits / services (salons, PLV, support publicitaires...), les prix contraints et conseillés, les exclusivités territoriales...

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

4. L'analyse quantitative et qualitative de l'offre et de ses acteurs

4.9 - Les canaux de distribution

Les canaux de distribution de l'offre du projet seront déterminants dans **la capacité du projet à atteindre sa clientèle** et les marges commerciales nécessaires à la rémunération de celui-ci.

Les niveaux d'intermédiaires peuvent être très différents selon les secteurs exploités par le projet et il ne faudra pas toujours privilégier un circuit court même si celui-ci permet une plus grande marge.

L'étude de marché montrera probablement plusieurs canaux de distribution possibles. Les porteurs de projet devront les sélectionner au regard de la stratégie du projet et d'une analyse croisée : coûts / avantages, habitudes d'achat des consommateurs, et usages de la profession.

Les intermédiaires possibles:

- les grossistes,
- les détaillants,
- les courtiers,
- les agents commerciaux
- .../...

Le distributeur joue également un rôle dans la promotion du produit ou du service, avec ses propres outils ou des supports créés par le projet.

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

5. | En supplément

5.1 - Les facteurs clés de succès et les barrières à l'entrée

A partir des informations recueillies dans l'étude de marché, les porteurs de projet devront en tirer **les facteurs clés de réussite sur ce marché** visé avec une vision proactive de ce que sera le marché dans les années à venir et les conditions de son évolution (les prix de matières premières, la concentration commerciale, les normes...).

- Exemples de facteurs de succès : le prix, la distribution, la communication, la qualité, la rapidité des interventions et de livraison, le SAV, l'emplacement, les matières premières...

D'autre part, **l'étude de marché fera ressortir des barrières à l'entrée**, c'est-à-dire des éléments limitant la création de nouvelles structures sur le marché visé.

- Exemples de barrières à l'entrée : importance des investissements nécessaires, ententes entre les concurrents, importance des prescripteurs, délais de règlements clients et fournisseurs, réglementation, exclusivité de distribution, avantages technologiques...

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

5. | En supplément

5.2 - L'étude d'implantation

Selon le type d'activité (surtout commerciale mais pas que), **le lieu d'implantation est déterminant dans la réussite du projet.**

Il faut alors prendre en compte un certain nombre de critères, dont l'un des principaux est la présence de clientèle et voir loin : un lieu peut évoluer dans le bon ou le mauvais sens.

Nature de l'activité et choix de l'implantation :

- pour les activités s'adressant à une clientèle d'**entreprises**, la localisation a peu d'importance surtout si les clients sont prospectés sur leur sites
- pour les activités de vente et prestations de services s'adressant à une clientèle de **particuliers**, le choix de l'implantation est déterminant

5. | En supplément

5.3 - L'échantillonnage

Dans la plupart des cas, compte tenu des contraintes budgétaires et temporelles du projet, il est nécessaire de **réaliser un échantillonnage de la population à étudier** plutôt qu'un recensement.

L'objectif de l'échantillon est de pouvoir **tirer des conclusions fiables sur la population.**

La détermination de la méthode et de la taille de l'échantillon se fera selon l'erreur souhaitée, les moyens disponibles, la représentativité de la population. Les méthodes seront soit aléatoires ou probabilistes (chaque unité de la population a la même chance de se trouver dans l'échantillon), soit non aléatoires ou non probabilistes.

La méthode la plus utilisée (et la plus simple) dans des projets de création d'activité est celle des quotas qui consiste à répartir les personnes à interroger en segmentant la population selon des critères liés au sujet à traiter (ex: le sexe, l'âge, la CSP, ...) et d'interroger des personnes jusqu'à atteindre les quotas déterminés au départ.

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

5. | En supplément

5.4 - Etape préalable de réalisation

Définir la population globale et ses caractéristiques :

- nature des données dont on a besoin, périmètre géographique, période de référence, caractéristiques propres à la population (sociodémographiques, chiffre d'affaires...).
- fixer le degré de précision ou d'incertitude associé aux estimations établies à partir d'un échantillon (méthode d'échantillonnage et de la taille de l'échantillon).
- Déterminer le compromis à établir entre le degré d'incertitude et le budget disponible pour l'enquête qui dépend :
 - de la variabilité de l'objet de l'enquête
 - de la taille de la population
 - de la méthode d'échantillonnage

5. En supplément

5.5 - Le questionnaire

Le questionnaire doit remplir deux fonctions :

- traduire les objectifs de la recherche en questions spécifiques
- inciter les personnes à coopérer et fournir les informations correctement

Quelques règles à garder à l'esprit :

Si le questionnaire est trop long il sera difficile de trouver des personnes qui accepteront d'y répondre. L'ordre des questions agit sur le résultat de l'enquête. Il est judicieux de structurer le questionnaire en utilisant notamment « **la méthode de l'entonnoir** ». Cette méthode consiste à poser des questions d'ordre général dans un premier temps, puis à aboutir peu à peu à des questions précises, voire très personnelles.

- Ne pas oublier les remerciements pour la participation à l'enquête.
- Insérer si possible une "question de contrôle" permettant de vérifier le sérieux ou la cohérence des réponses du sondé, en l'interrogeant sur un sujet déjà abordé plus tôt dans le questionnaire.
- Pour gagner en rapidité de saisie des réponses lors du traitement du questionnaire, numéroter chaque question (Q1, Q2, etc.) et codifier les réponses.

Attention ! Tout questionnaire doit être préalablement **testé** auprès d'une petite partie de l'échantillon.

5. En supplément

5.5 - Le questionnaire

EXEMPLES &
CONSEILS PRATIQUES

➤ Construire un questionnaire : règles générales

Démarche générale, les étapes à suivre :

- définir l'objectif de l'étude, le questionnaire n'est qu'un outil de celle-ci
- lister les informations recherchées et les réponses à attendre
- hiérarchiser et prioriser ces informations
- construire à partir des informations recherchées les questions et leur formes (types de questions)
- ordonnancer les questions: principe pyramidale (des plus générales au plus précises)
- tester le questionnaire auprès d'une population-cible (5-15 personnes)

Construction du questionnaire en quatre parties :

- profil de la personne interviewée (partie 1 ou 4) ou signalétique
- habitudes de consommation
- présentation et recueil de l'intention quant à l'offre produits/services proposée
- verrouillage des questions par des questions complémentaires

Privilégier des questionnaires courts :

- mettez-vous à la place du sondé
- rédigez des questions courtes et facilement compréhensibles, un questionnaire visuel
- privilégiez les questions fermées et l'alternance des types de questions
- adressez-vous au sondé de manière directe (style direct et mise en situation dans la question), impliquez-le dans l'enquête pour recueillir des intentions les plus justes possibles

5. | En supplément

5.5 - Le questionnaire

➤ Conception du questionnaire : l'alternance du type de questions

- Les **questions fermées** : proposent une ou plusieurs réponses possibles définies
- Les **questions ouvertes** : ne proposent pas une ou plusieurs réponses possibles définies avec une grande liberté de réponse
- Les **questions à choix multiples** : propose plusieurs réponses, parfois avec la possibilité d'en ajouter une
- Les **questions avec échelle** : proposent le positionnement de la réponse sur des échelles construites (échelle de Likert ou d'Osgood)
- Les **questions avec classement** : proposent des réponses à classer selon un ou plusieurs critères.
- Les **questions filtres** : la réponse permet d'apprécier la fiabilité de l'information recueillie.

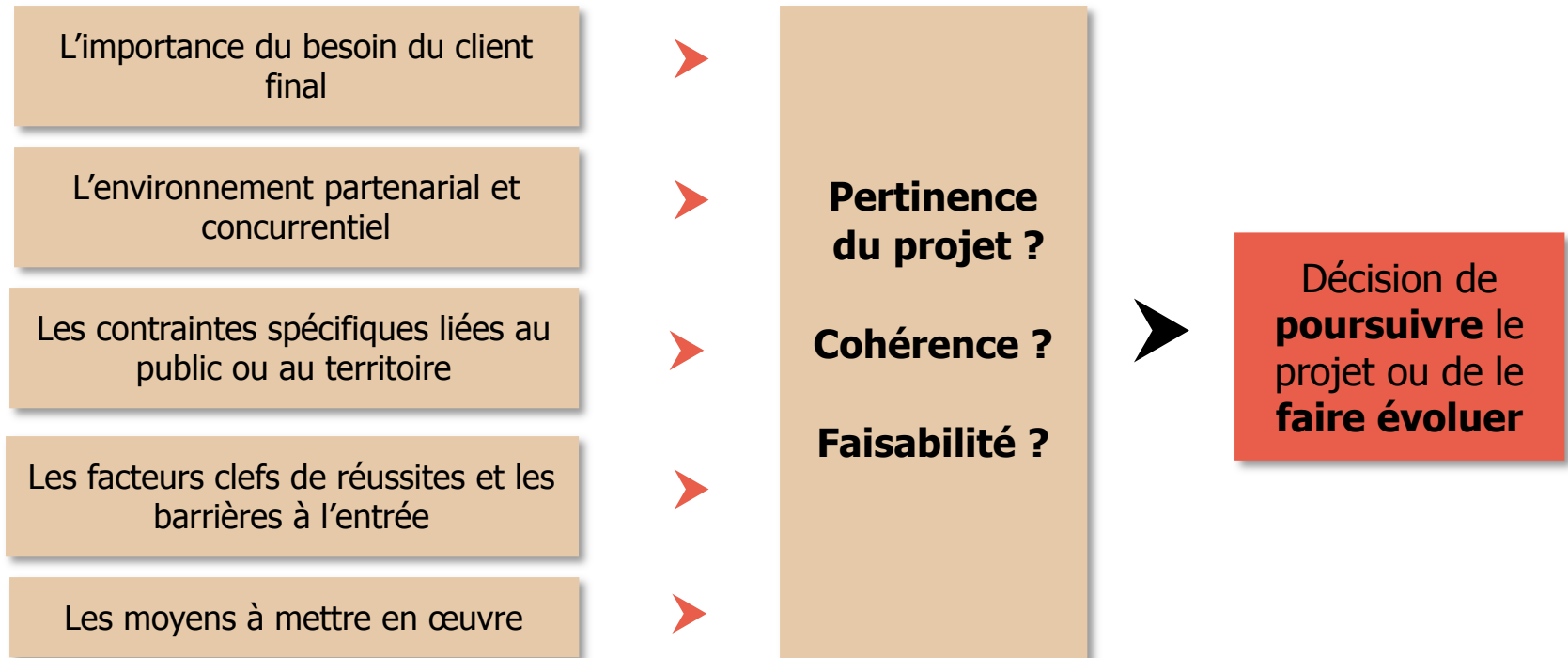
5. | En supplément

5.5- *Le questionnaire*

➤ **Administration du questionnaire**

- l'enquête à domicile (longue et coûteuse)
- l'enquête dans la rue (doit être courte et rapide)
- l'enquête téléphonique (lassitude des répondants, difficulté à atteindre des décideurs s'il s'agit d'une entreprise)
- l'enquête postale (taux de réponse très faible)
- l'enquête par internet (courte et simple, nécessite un fichier qualifié)
- l'enquête « en salle » (manque de diversité des répondants et donc de représentativité)

➤ Synthétiser le projet et le valider ou le faire évoluer



IV. Etude des moyens

SOMMAIRE

1. Introduction à l'étude des moyens

- 1.1 - L'outil productif
- 1.2 - Critères d'implantation possibles
- 1.3 - L'organisation humaine du projet

2. Recruter les compétences adaptées

- 2.1 - La fiche de poste
- 2.2 - Focus sur les métiers de l'IAE
- 2.3 - Le recrutement
- 2.4 - Exemples de conventions et accords collectifs du secteur
- 2.5 - Aides financières liées à l'égalité Femmes / Hommes

3. Organiser les ressources humaines

- 3.1 - Les spécificités des missions de l'IAE
- 3.2 - L'organigramme
- 3.3 - Le contrat de travail
- 3.4 - La fixation des salaires
- 3.5 - Vers une Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- 3.6 - Un autre capital humain, le bénévole

- **Synthétiser le projet et le valider ou le faire évoluer**

1. Introduction

L'étude technique et organisationnelle permet de **déterminer les moyens à mettre en œuvre pour l'exercice de son activité, la cohérence chiffre d'affaires / moyens disponibles, les embauches et les investissements nécessaires.**

- Quel outil de production à mettre en œuvre pour mon offre de produits / services ?
- Quels emplacement et locaux pour l'exploitation de mon activité ?
- Quels moyens humains ? Sont-ils disponibles ?
- Quel coût et organisation mettre en place pour gérer de manière efficace les moyens à mettre en œuvre pour l'exercice de l'activité ?

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

IV. | Etude des moyens

1. Introduction

1.1 - L'outil productif : le matériel

Dans la création d'activité, au regard de l'étude de marché, c'est-à-dire des débouchés prévisionnels et de l'organisation des concurrents du projet, **quelle va être la capacité de production prévisionnelle à mettre en œuvre ?**

Des choix sont à faire par les porteurs de projet dans la création de l'outil productif : capacité d'évolution de celui-ci dans le temps face à l'accroissement de l'activité ou au contraire à la contraction du marché, l'acquisition de matériel neuf / d'occasion, la location / crédit bail, le coût de maintenance, etc.

Il faut dans cette phase s'entourer de compétences métiers pour réaliser ces choix.

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

IV. | Etude des moyens

1. Introduction

1.1 - L'outil productif : le matériel

Assurer une production suffisante en volume et en qualité nécessite un nombre d'**outils de productions adaptés**.

Le porteur de projet prendra soin d'établir la liste exhaustive du type de machines et d'outils nécessaires, avec leur caractéristiques. Il faut considérer le **coût d'acquisition**, sans oublier le **coût de maintenance** nécessaire chaque année.

Pour trouver le matériel le plus adapté aux spécificités de l'entreprise, plusieurs étapes seront nécessaires :

- définir la liste exhaustive des appareils de production
- définir les caractéristiques techniques et les performances attendues
- rechercher et classer les appareils selon ces caractéristiques
- **lancer des appels d'offre** et classer les offres selon des critères : prix, délais de livraison, coût et délai d'installation, caractéristiques et performances techniques, qualification des utilisateurs, durée et coût de la formation, coût de la maintenance annuelle, installations annexes à réaliser (réseaux d'eau, énergie, ...)

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

1. Introduction

1.1 - L'outil productif : le matériel

Le choix de l'emplacement géographique pour les locaux d'activité ne joue pas toujours un rôle important, il sera nécessaire de le déterminer avant de le choisir.

Les **critères de choix** peuvent être les suivants : proximité de la clientèle et / ou des fournisseurs, axe de communication, proximité de concurrents, possibilité d'extension, travaux à réaliser, normes, conditions du bail...

De plus, il faudra **trouver une cohérence entre le projet et son lieu d'implantation** : positionnement, image, présence de clientèle cibles, etc.

Sources d'information : journaux d'annonce, Internet, CCI, agences immobilières, collectivités locales (mairies, communautés de communes), INSEE, autres entreprises présentes, associations de professionnels...

1. Introduction

1.2 - Critères d'implantation possibles

Le choix du local n'est pas toujours aisé si l'on veut répondre aux différentes contraintes qui s'imposent : proximité avec la clientèle, environnement favorable, facilité d'accès, stockage, conformité avec la réglementation sur la sécurité, etc...

Aussi, il est essentiel de fixer des critères aux différentes possibilités d'implantations :

- **historique des lieux** : activités antérieures, turn over, etc.
- **coût d'entrée dans le lieu** (droit au bail) et mise aux normes, charges locatives, impôts et taxes locaux.
- **visibilité des lieux** : possibilité de mettre une enseigne, image du foncier..
- **aides à l'implantation** : installation, allégement fiscaux et sociaux, promotion de l'activité.
- **accessibilité des lieux** : possibilité d'accès selon différents modes de transport, présence de parking, transport en commun, etc.
- **attractivité commerciale des lieux** : la présence dans la zone choisie de différentes structures comme des administrations, écoles, activités sportives ou touristiques. D'autres activités économiques même concurrentes ne seront pas forcément une mauvaise chose, il faudra mesurer l'attractivité du lieu et l'intensité concurrentielle. De la même manière la présence de prescripteurs locaux sera un facteur de succès.

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

1. Introduction

1.2 - Critères d'implantation possibles

Pour trouver les locaux adaptés aux spécificités de l'entreprise, plusieurs étapes seront nécessaires :

- définir exactement la surface nécessaire
- définir les caractéristiques additionnels des locaux (parking, stockage, proximité des transports publics, proximité des clients et des fournisseurs, ...)
- penser à l'expansion de la société.
- faire des recherches et comparer les avantages et les inconvénients de chaque localisation
- visiter les locaux avec un expert
- négocier le prix, le dépôt de garantie
- négocier le pas de portes pour les entreprises commerciales
- signer le bail avec le concours d'un professionnel, ...

1. Introduction

1.3 - L'organisation humaine du projet

L'organisation humaine du projet sera variable selon l'existence ou non d'une structure de portage.

Ainsi, si le projet nécessite la création d'une nouvelle structure (sans lien avec une autre entité), l'organisation humaine devra intégrer toutes les fonctions et compétences nécessaires.

Si le projet est le développement d'une structure existante, l'organisation humaine existante s'étoffera des fonctions et compétences nécessaires au projet.

Le projet s'intégrera alors dans le cadre de cette organisation existante.

1. Introduction

1.3 - L'organisation humaine du projet

La taille humaine du projet va dépendre du contexte du projet, et notamment des facteurs suivants :

- **compétences requises par le projet**
- **taille du projet et implication des porteurs**
- **atteinte plus ou moins rapide du seuil de rentabilité**
- **capital ou financement de départ**

La montée en charge du projet pourra faire évoluer le personnel et les charges liées dans les exercices qui suivent la création.

Les simulations du plan d'affaires permettront de déterminer les capacités d'embauche de salariés dès les premiers mois d'activité.

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

IV. | Etude des moyens

1. Introduction

1.3 - L'organisation humaine du projet

► La dimension sociale et solidaire

S'interroger sur la dimension sociale et solidaire du projet (externe et interne).

L'enjeu sera de développer un projet, une activité « rentable » et viable économiquement, **tout en ayant intégré une dimension sociale** et en avoir déterminé les conditions et modalités de mise en œuvre :

- place de chacun dans le projet
- prise en compte des besoins et des attentes
- intégration de la lutte contre les inégalités Femmes-Hommes
- s'interroger sur son fonctionnement interne, la qualité de l'emploi, la place des salariés dans la prise de décisions et la gouvernance, etc.

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

1. Introduction

1.3 - L'organisation humaine du projet

➤ La dimension sociale et solidaire

- Le projet s'intègre-t-il à une **démarche de développement de territoires solidaires** ?
- A-t-on tenu compte de **deux principes d'action** du développeur de territoire solidaire dans le projet ?

La représentation des salariés :

Ce principe implique l'application des modalités légales de **représentation des salariés dans l'entreprise** et plus globalement le respect des droits des salariés.
Il recouvre également le renforcement de l'accès aux droits des personnes en situation de précarité.

La participation des salariés :



Ce principe implique l'association des **salariés** à la **gouvernance** et au **fonctionnement** de l'entreprise, en concertation, co-décision et co-action.
Il recouvre également la promotion d'une **participation** citoyenne sur le territoire.

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

2. Recruter les compétences adaptées

Le recrutement de collaborateur supposera de **définir précisément la « fiche de poste » du salarié recherché**, c'est-à-dire :

- le **détail des missions** futures du salarié
- l'**expérience** acquise attendue
- la **formation** attendue
- les **qualités attendues** des candidats
 - Attention : cette étape est propice à la reproduction de stéréotypes sexistes.

Intégrer les fiches de poste au plan d'affaires.

2. Recruter les compétences adaptées

2.1 - La fiche de poste

La fiche de poste est l'un des outils de gestion des ressources humaines.

C'est un outil de cadrage et d'organisation qui permet de préciser et de formaliser pour chaque salarié :

- sa situation de travail individuelle
- ses responsabilités
- ses missions et activités exercées
- les articulations organisationnelles
- les moyens et les compétences nécessaires
- sa localisation et ses conditions de travail

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

IV. | Etude des moyens

2. Recruter les compétences adaptées

2.1 - La fiche de poste

EXEMPLES &
CONSEILS PRATIQUES

Trame pour la **formalisation** de la fiche de poste :

1) Intitulé

- Quel est l'intitulé exact du poste ?
- De quel emploi-type relève t-il ?

2) Missions

- Quels principaux objectifs généraux permanents sont attendus du poste ?
- Quels sont les grands champs permanents d'initiatives et de responsabilité du titulaire du poste, qui éclairent le service attendu ?
- Quel est l'intitulé exact du poste ?
- De quel emploi-type relève t-il ?

3) Cadrage

- Comment le poste se situe-t-il dans l'organigramme ?
- Qui donne les instructions et comment ?
- Qui contrôle ?
- Qui évalue ?
- Avec qui le salarié est-il en relation ?

Source : UNIOPSS

2. Recruter les compétences adaptées

2.1 - La fiche de poste

EXEMPLES &
CONSEILS PRATIQUES

Trame pour la **formalisation** de la fiche de poste (suite) :

4) Description des activités

- Quelles sont les activités principales contribuant à l'exécution des missions ?
- Pour chaque mission, quelles sont les tâches sous-tendues en référence à une démarche de projet ?
- Selon quelles références particulières ?
- Selon quelles liaisons ? (l'activité est-elle déterminée par un poste en amont ? en aval ? en co-construction ? à l'interne ? à l'externe ?)

5) Responsabilité (cadrage de la marge d'autonomie)

- Précisions sur ce qui est en responsabilité complète
- Précisions des aspects sur lesquels en référer à la hiérarchie (délégations)
- Précisions sur ce que le collaborateur ne peut pas faire
- Précisions sur la participation aux aspects collectifs du management institutionnel (dont évaluation, etc.)
- Critères de contrôle

2. Recruter les compétences adaptées

2.1 - La fiche de poste

EXEMPLES &
CONSEILS PRATIQUES

Trame pour la **formalisation** de la fiche de poste (suite) :

6) Conditions de travail du poste

- lieu, horaires de travail et de congé, et contraintes de temps
- composantes de la rémunération et avantages
- règles de fonctionnement collectif
- aspects particuliers liés à la sécurité et à la prévention des risques

7) Profil de compétences requises

- savoirs
- savoir-faire
- savoirs relationnels et personnels
 - pouvant être attestés par l'expérience, les diplômes / formations

8) Moyens du poste

- humains
- matériels
- externes
- autres

2. Recruter les compétences adaptées

2.1 - La fiche de poste

La prise en compte des spécificités du projet et de la structure sera un élément déterminant pour l'élaboration de la fiche de poste.

Au regard de la loi, **la fiche de poste n'a pas de caractère obligatoire.** Sa valeur juridique va dépendre de la nature de son articulation avec le contrat de travail, selon si la fiche de poste est intégrée ou non au contrat de travail.

La fiche de poste, si le choix en est fait, peut donc être intégrée au contrat de travail par un article dans le contrat de travail.

Dans ce cas, la valeur contractuelle de la fiche de poste est claire. **Toute modification de la fiche de poste nécessitera l'accord des deux parties.**

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

IV. | Etude des moyens

2. Recruter les compétences adaptées

2.2 - Focus sur les métiers de l'IAE

Les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) développent **une démarche d'accompagnement professionnel spécifique** dans le secteur économique et social français.

Pour y parvenir, elles s'appuient sur **une palette de métiers propres au secteur mais aussi sur des professions plus connues**, qui concerneront soit les salariés en parcours, soit les salariés permanents.

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

IV. | Etude des moyens

2. Recruter les compétences adaptées

2.2 - Focus sur les métiers de l'IAE

► L'élément central : le/la salarié(e) en parcours

Au cœur de toute SIAE se trouvent **les salarié(e)s en parcours d'insertion**. Accompagnés vers l'emploi durable, ces salariés exercent des métiers variés, selon leurs compétences et aptitudes professionnelles. Exemples de postes occupés dans les activités de services :

Dans les entreprises, associations ou collectivités :

- manutention
- entretien de bâtiments
- nettoyage de locaux
- nettoyage urbain
- gardiennage d'immeubles
- restauration collective
- distribution de tracts
- sécurisation des sorties d'écoles
- mise sous pli

Chez les particuliers :

- entretien du linge et du logement
- aide au jardinage
- nettoyage de voiture
- petits travaux d'entretien (bricolage)
- garde d'enfants de plus de 3 ans
- courses
- manutention / déménagement
- travaux de rénovation

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

2. Recruter les compétences adaptées

2.2 - Focus sur les métiers de l'IAE

Exemples de postes occupés dans les activités de production :

Dans les entreprises, associations ou collectivités ou chez les particuliers :

Secteur du **bâtiment** ou des **espaces verts** :

- ouvrier du bâtiment
- ouvrier / agent des espaces verts ou du paysage

Maraichage :

- ouvrier maraicher

Secteur de l'**entretien**, des **déchets** :

- Valoriste en déchetterie
- agent de recyclage D3E

Secteur de la **sous-traitance industrielle** :

- ouvrier manutentionnaire

Autres :

- couturière
- ouvrier garagiste
- .../...

2. Recruter les compétences adaptées

2.2 - Focus sur les métiers de l'IAE

► Les métiers spécifiques à l'IAE

Si chaque structure nomme à sa façon les postes qu'elle est amenée à recruter, les métiers, eux, ne changent pas ou peu et conservent **un socle de compétences et de tâches communes**.

Ainsi, quelques grands métiers se retrouvent dans la plupart des entreprises adhérentes à COORACE :

Directeur/trice de structure

Principales missions :

- pilotage de la structure selon les orientations stratégiques fixées par le conseil d'administration
- management des équipes et gestion des ressources humaines
- développement de l'activité et des projets
- veille pour déterminer la stratégie et faire des propositions au bureau et conseil d'administration
- relation et représentation extérieures

2. Recruter les compétences adaptées

2.2 - Focus sur les métiers de l'IAE

Conseiller/ère en insertion professionnelle

Principales missions :

- entretien d'inscription
- bilan et évaluation socioprofessionnelle
- suivi des missions ou des mises à disposition
- suivi et accompagnement socioprofessionnel
- coordination des parcours

Chargé(e) d'accueil

Principales missions :

- accueil physique et téléphonique
- information et orientation du public
- gestion administrative des plannings des missions / mises à disposition

**ÉLÉMENTS
DE CADRAGE**

2. Recruter les compétences adaptées

2.2 - Focus sur les métiers de l'IAE

Chargé(e) d'antenne

Principales missions :

- pré-recrutement
- entretien de recrutement
- bilan et évaluation socioprofessionnelle
- mise à disposition / mission et suivi des mises à disposition / missions
- suivi et accompagnement socioprofessionnel
- coordination des parcours
- travail en relais et en partenariat

Coordinateur(trice) d'insertion

Principales missions :

- collecte et analyse des besoins individuels ou collectifs en formation
- définition du plan de formation et de son financement
- gestion administration et pilotage des actions d'accompagnement
- référent qualité

**ÉLÉMENTS
DE CADRAGE**

2. Recruter les compétences adaptées

2.2 - Focus sur les métiers de l'IAE

Responsable d'exploitation (ACI et EI)

Principales missions :

- coordination des fonctions traditionnelles de l'entreprise : approvisionnement, production, manutention, emballage, stockage, livraison...
- coordination des actions de divers responsables (exemple : le responsable d'entrepôt, le responsable achat, le responsable du transport...)
- portage en direct de missions clefs selon la taille de la structure porteuse : devis, développement commercial, ...

Encadrant technique d'insertion (ACI et EI)

Principales missions :

- réalisation de devis, planification, organisation et contrôle des travaux pour satisfaire les commandes des clients avec la qualité et le professionnalisme requis
- favorise l'apprentissage des savoir-être et des savoir-faire des salariés en insertion sur le poste de travail (formation sur les pratiques professionnelles du métier, gestion des conflits, évaluation des acquis en lien avec le chargé d'insertion)

2. Recruter les compétences adaptées

2.2 - Focus sur les métiers de l'IAE

► Les métiers transversaux dans l'IAE

Chaque structure de l'IAE emploie également des professions plus habituelles pour la viabilité de son fonctionnement.

Basées sur des compétences que l'on retrouve habituellement dans des entreprises "classiques", ces fonctions sont toutefois exercées avec la conscience et les valeurs propres à l'IAE.

2. Recruter les compétences adaptées

2.2 - Les métiers de l'Insertion par l'activité économique

Développeur commercial

Principales missions :

- prospection selon les orientations fixées par le CA
- actions de relance et de fidélisation des clients du secteur professionnel
- suivi des missions + accompagnement des salariés chez les nouveaux clients
- veille commerciale (dont marchés publics)

Comptable

Principales missions :

- saisie des Ordres de Travail (OT) et des relevés d'heures
- gestion de la paie des salariés (permanents et en parcours)
- facturation des clients et gestion des impayés
- règlement des fournisseurs

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

2. Recruter les compétences adaptées

2.2 - Focus sur les métiers de l'IAE

Responsable ressources humaines, administratif et financier / Contrôleur de gestion*

Principales missions :

- gestion budgétaire
 - garantie du pilotage économique et financier selon la politique définie par l'entreprise
 - mise en place et optimisation des outils de gestion
 - réalisation d'un reporting mensuel et de situations intermédiaires
- relations avec les tiers
 - gestion administrative :
 - élaboration et optimisation d'outils et procédures liées au bon fonctionnement des services
 - gestion des affaires juridiques
 - responsabilité des procédures juridiques , fonction de veille juridique
- gestion du personnel
 - élaboration des actes relatifs à la gestion du personnel, suivi des données paie, congés, remboursements des frais de personnel et médecine du travail
 - responsabilité des Ressources Humaines (selon la taille de l'entreprise)

** poste variable selon la structure*

**ÉLÉMENTS
DE CADRAGE**

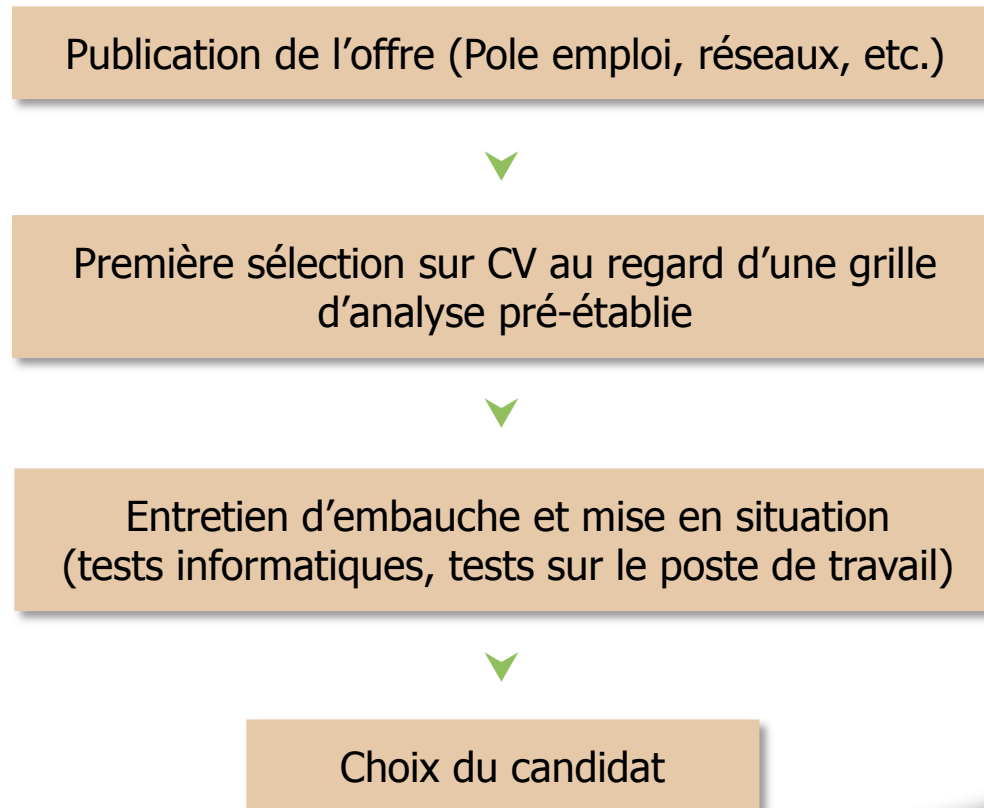
2. Recruter les compétences adaptées

2.3 - Le recrutement

EXEMPLES &
CONSEILS PRATIQUES

Le recrutement est « la **procédure objective consistant à trouver le candidat le plus approprié** pour remplir les objectifs définis dans la fiche de poste ».

Exemple de procédure :



2. Recruter les compétences adaptées

2.3 - Le recrutement

► Comment réduire les risques ?

- **Les risques liés à un recrutement sont divers** : risque de se tromper dans le choix du candidat, de discriminer au regard d'un critère interdit et enfin risque de reproduire involontairement des stéréotypes sexistes.
- **La réponse est unique** : établir collectivement une procédure de recrutement s'imposant à tous.

Cette procédure intégrera notamment :

- un rappel succinct du cadre légal et des interdictions
- les fiches de postes
- la grille d'évaluation des candidats (une attention particulière sera portée à la non-reproduction des stéréotypes sexistes)
- la participation de deux personnes (minimum) au recrutement

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

2. Recruter les compétences adaptées

2.3 - Le recrutement

EXEMPLES &
CONSEILS PRATIQUES

► Respecter ses 3 obligations principales

1) Ne demander que des informations pertinentes

« Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, au candidat à un emploi ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles. »

Article L. 1221-6 du code du travail

2) Être transparent sur la vérification des références

« Aucune information concernant personnellement un candidat à un emploi ne peut être collectée par un dispositif qui n'a pas été porté préalablement à sa connaissance. »

Article L. 1221-9 du code du travail

3) Ne pas discriminer directement ou indirectement au regard d'un critère interdit :

origine, sexe, mœurs, orientation sexuelle, âge, situation de famille ou grossesse, caractéristiques génétiques, appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, opinions politiques, activités syndicales ou mutualistes, convictions religieuses, apparence physique, patronyme, état de santé ou handicap.

Article L. 1131-1 et suivants du code du travail

2. Recruter les compétences adaptées

2.3 - Le recrutement

► **Embauche : identifier vos sources de droit et d'obligation**

Tout employeur doit connaître ses sources de droit et d'obligation.

Les principales sources pour les employeurs de droit privé sont :

- comme pour les employeurs de droit privé, **le code du travail** – tout employeur doit disposer d'un code du travail à jour. Par ailleurs, le site www.legifrance.gouv.fr/ permet d'accéder à la dernière version du code en cours d'année
- les conventions ou accords collectifs de la branche : l'employeur peut entrer dans le champ d'application professionnel et géographique d'une convention ou d'un accord. Ces sources peuvent lui imposer de nouvelles obligations mais également lui donner accès à des souplesses proposées au secteur économique

Comment identifier la convention ou l'accord applicable à son activité ?

Un employeur est tenu d'appliquer les conventions et accords collectifs de son activité réelle et principale conclus par le syndicat employeur auquel il adhère ou ayant fait l'objet d'un arrêté d'extension. L'extension d'une convention ou d'un accord collectif a pour objectif de rendre son application obligatoire dans toutes les entreprises dont l'activité entre dans son champ d'application qu'elles soient ou non adhérentes d'un syndicat signataire (Article. L. 2261-15 du code du travail).

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

2. Recruter les compétences adaptées

2.3 - Le recrutement

► **Embauche : identifier vos sources de droit et d'obligation**

- Identification de l'activité principale de l'entreprise qui porte une activité unique.
Son activité réelle et principale pour apprécier l'obligation d'appliquer une convention collective étendue est l'activité d'Atelier et chantier d'insertion.
- Identification de l'activité principale de l'entreprise qui portent plusieurs activités.
La loi précise qu'il faut se référer à l'**activité principale** exercée par l'employeur pour déterminer la convention collective applicable. Cependant aucun critère précis n'a été fixé par la loi.
Pour l'administration, doit être considérée en principe comme activité principale :
 - l'activité occupant le plus grand nombre de salariés s'il s'agit d'une activité industrielle
 - l'activité qui procure le chiffre d'affaires le plus élevé s'il s'agit d'une activité commerciale

Lorsque une entreprise développe une activité industrielle et une activité commerciale, l'activité doit être considérée comme principalement industrielle si le chiffre d'affaires relatif à celle-ci est supérieur à 25 % du chiffre d'affaires total.

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

IV. | Etude des moyens

2. Recruter les compétences adaptées

2.4 - Exemples de conventions et accords collectifs du secteur

► **Un reflexe : se reporter au code du travail et à la convention collective applicable**

Le code du travail couvre l'ensemble des relations individuelles et collectives du travail de la phase de recrutement à la rupture du contrat de travail.
Au-delà de l'embauche, il constitue donc **un outil de travail** du quotidien de l'employeur pour toute la durée de vie du contrat de travail.

Les conventions ou les accords de branches peuvent traiter un ou plusieurs points relatifs aux relations individuelles ou collectives du travail.
Il s'agit de bien se référer à cette source, quand elle existe, avant tout acte.

2. Recruter les compétences adaptées

2.4 - Exemples de conventions et accords collectifs du secteur

Type d'activité	Activité réelle et principale au sens du droit du travail	Existence de convention ou accord de branche étendus (oui/non)
Entreprises d'insertion	Divers, activité économique support du projet social	Oui, en fonction de l'activité économique support. Exemple : secteur de la propreté, des services à la personne, bâtiment, etc.
Entreprise de travail temporaire d'insertion ou social	Le travail temporaire	Oui : les accords de branches étendus du secteur du travail temporaires.
Atelier et chantier d'insertion	Atelier et chantier d'insertion	Oui : la convention collective nationale étendue des ACI du 31 mars 2011.
Association intermédiaire	L'insertion par la mise à disposition	Non.
Services à la personne (à domicile)	Services à la personne (à domicile)	Oui : pour les organismes à but non lucratif, la convention collective de la branche de l'aide à domicile

2. Recruter les compétences adaptées

2.5 - Aides financières nationales liées à l'égalité Femmes / Hommes

- **Le contrat pour la mixité des emplois et l'égalité professionnelle Femmes / Hommes :**
 - est ouvert aux entreprises sans condition de seuil d'effectif, pour aider au financement d'un plan d'actions en faveur de l'égalité professionnelle ou de mesures permettant d'améliorer la mixité des emplois
 - vise ainsi à favoriser la diversification des emplois occupés par les femmes et leur promotion dans l'entreprise dans l'objectif de réduire les inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes
 - peut aider au financement d'actions de formation et d'adaptation au poste de travail dans des métiers majoritairement occupés par les hommes (Articles D. 1143-7 à D. 1143-18 du Code du travail)
- **Le programme PROGRESS (2007-2013) :**
 - réunit les activités de financements dans les domaines suivants : emploi, protection sociale et inclusion, conditions de travail, lutte contre la discrimination et diversité, égalité hommes/femmes
 - La section « égalité hommes-femmes » doit soutenir la mise en œuvre de l'égalité hommes-femmes et promouvoir l'intégration de la dimension de genre dans les politiques de l'Union Européenne par différents moyens
 - est un instrument financier de l'UE pour réduire les écarts entre les régions et les populations et promouvoir la cohésion économique et sociale en Europe

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

2. Recruter les compétences adaptées

2.5 - Aides financières nationales liées à l'égalité Femmes / Hommes

- **Le programme du FSE en France pour 2007-2013 :**
 - concerne l'objectif compétitivité régionale et emploi
 - soutient les politiques locales, régionales et nationales en matière d'emploi, de formation professionnelle et d'inclusion sociale, avec pour objectifs des emplois et une croissance économique durable
 - vise particulièrement l'inclusion (ou la ré-inclusion) de groupes exclus dans le monde du travail par le biais de programmes spécialement conçus et d'actions horizontales ciblées
 - fixe 4 priorités :
 - la capacité d'adaptation des travailleurs et des entreprises au changement économique
 - l'amélioration de l'accès à l'emploi pour les demandeurs d'emploi
 - l'inclusion sociale et lutte contre la discrimination
 - le développement des ressources humaines, de l'innovation et de la coopération transnationale

3. Organiser les Ressources humaines

L'évolution des métiers, de l'environnement du secteur et des nécessités de l'entreprise suppose d'**adapter l'organisation humaine**.

Les choix peuvent se traduire par :

- **Une segmentation des postes** avec des activités ciblées et des compétences propres
- **Une polyvalence des postes** que l'on retrouve fréquemment

Exemple :

Un chargé d'insertion pourra aussi avoir une fonction de commercial ou de chargé de placement. Dans ce cadre, la polyvalence permet une articulation entre l'accompagnement et les compétences que l'on va proposer à un client.

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

IV. | Etude des moyens

3. Organiser les Ressources humaines

3.1 - Les spécificités des missions de l'IAE

Dans le secteur de l'IAE, les missions peuvent être répertoriées selon des catégories dont voici les principales :

- accueil
- accompagnement social
- production (pour les EI et ACI)
- commercialisation
- suivi administratif et financier

Pour chaque mission, on peut poser des questions pour **déterminer le mode d'organisation à adopter** :

- Comment organise-t-on l'accompagnement socioprofessionnel des salariés en parcours et qui est en charge de cette mission ?
- Quels sont les moyens et compétences à mettre en place pour mener à bien cette mission ?

Un exemple de **tableau de synthèse** est proposé pour une association intermédiaire (page suivante).

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

IV. | Etude des moyens

3. Organiser les Ressources humaines

3.1 - Les spécificités des missions de l'IAE

► Tableau de synthèse, exemple d'une Association intermédiaire

process	missions	SERVICES				
		commercial	accueil et insertion	comptabilité / administratif	suivi qualité	direction
accueil	accueil physique / téléphonique Premier entretien		X	X		
commercialisation	prospection commerciale	X				X
	visites sur site / suivi mission	x				X
	saisie des contrats	X				X
	relance des bordereaux d'heures					
	fidélisation clients			X		X
accompagnement social et professionnel	second entretien		X			
	recrutement		X		X	
	évaluation et entretien		X		X	
	intermédiation sociale		X			
	placement		X			
administratif et comptabilité	suivi clients	X		X		X
	suivi fournisseurs			X	X	X
	Suivi trésorerie			X		X
	suivi administratif		X	X	X	X
	facturation			X		X
	saisie comptable			X		X
	fidélisation clients	X			X	X

PRÊT À ÊTRE UTILISÉ

3. Organiser les Ressources humaines

3.2 - Organigramme

L'organigramme est **une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques d'un organisme**, d'un programme, d'une entreprise, etc. Il sert à indiquer la répartition des responsables d'ensembles de tâches entre les postes, et les relations de commandement qui existent entre eux.

Il ne donne que peu d'informations en ce qui concerne la répartition des tâches, qui sont décrites dans des définitions de fonction.

Des modèles d'organigramme type sont proposés à titre d'exemple selon le type de structure ou SIAE qui portera le projet. Ils permettront d'orienter des choix stratégiques quant à l'organisation des Ressources humaines de la structure.

Certaines fonctions peuvent naturellement être confiées à un même salarié, selon la taille de la structure, ses capacités, ses besoins réels. **Les fonctions dites supports peuvent être mutualisées** en cas d'appartenance à un ensemblier ou à un GES. Certaines fonctions peuvent aussi être externalisées.

Chaque structure a un mode d'organisation différent qui lui est propre, compte tenu de son contexte et de son histoire.

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

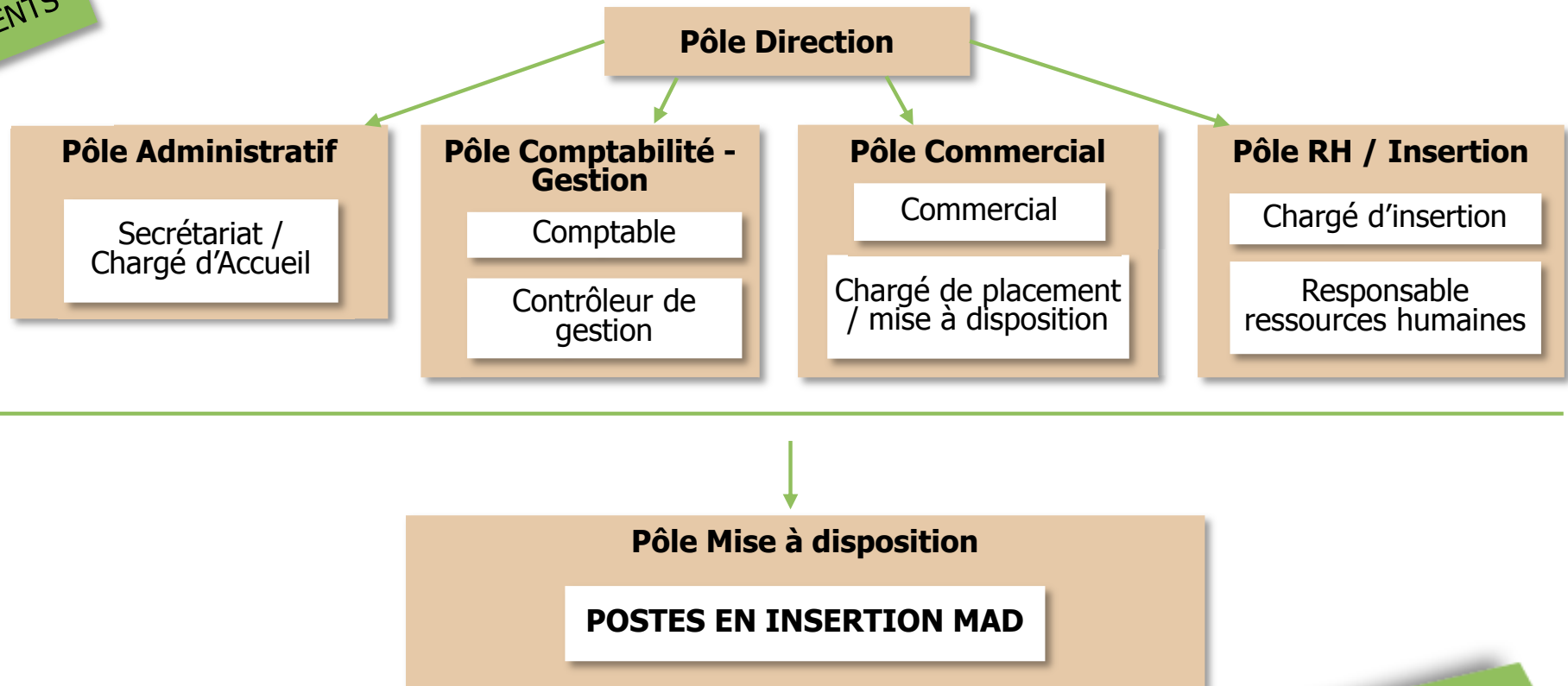
3. Organiser les Ressources humaines

3.2 - Organigramme

EXEMPLES & CONSEILS PRATIQUES

➤ Association intermédiaire

PERMANENTS



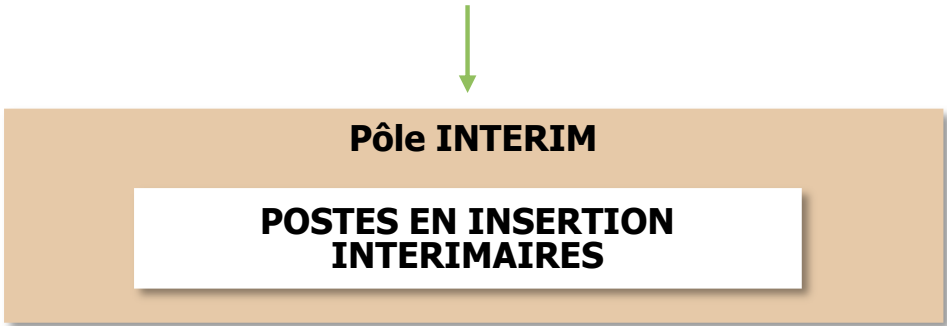
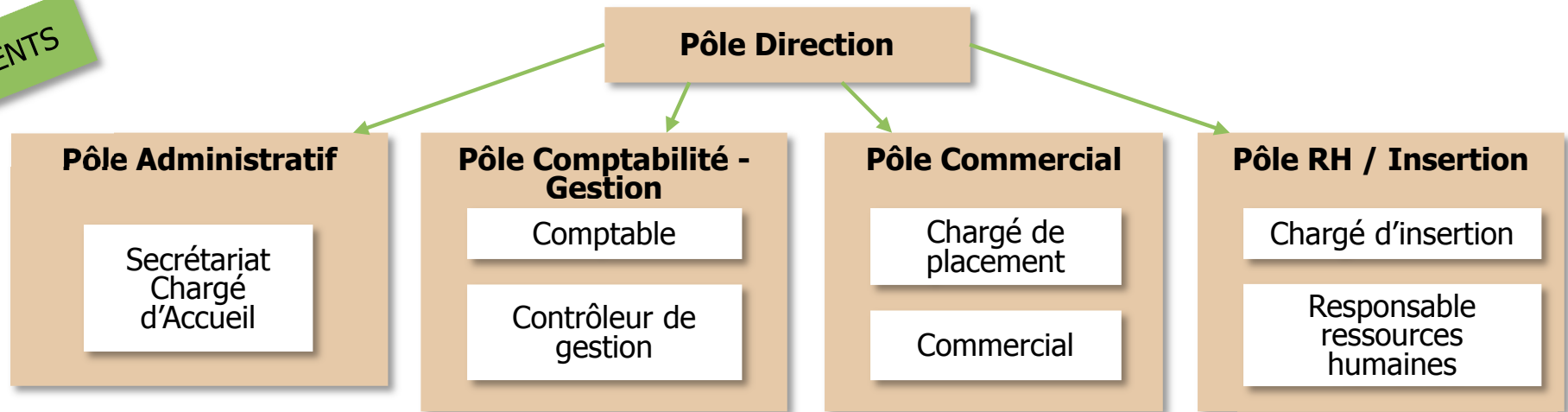
3. Organiser les Ressources humaines

3.2 - Organigramme

EXEMPLES & CONSEILS PRATIQUES

► Entreprise de travail temporaire d'insertion

PERMANENTS

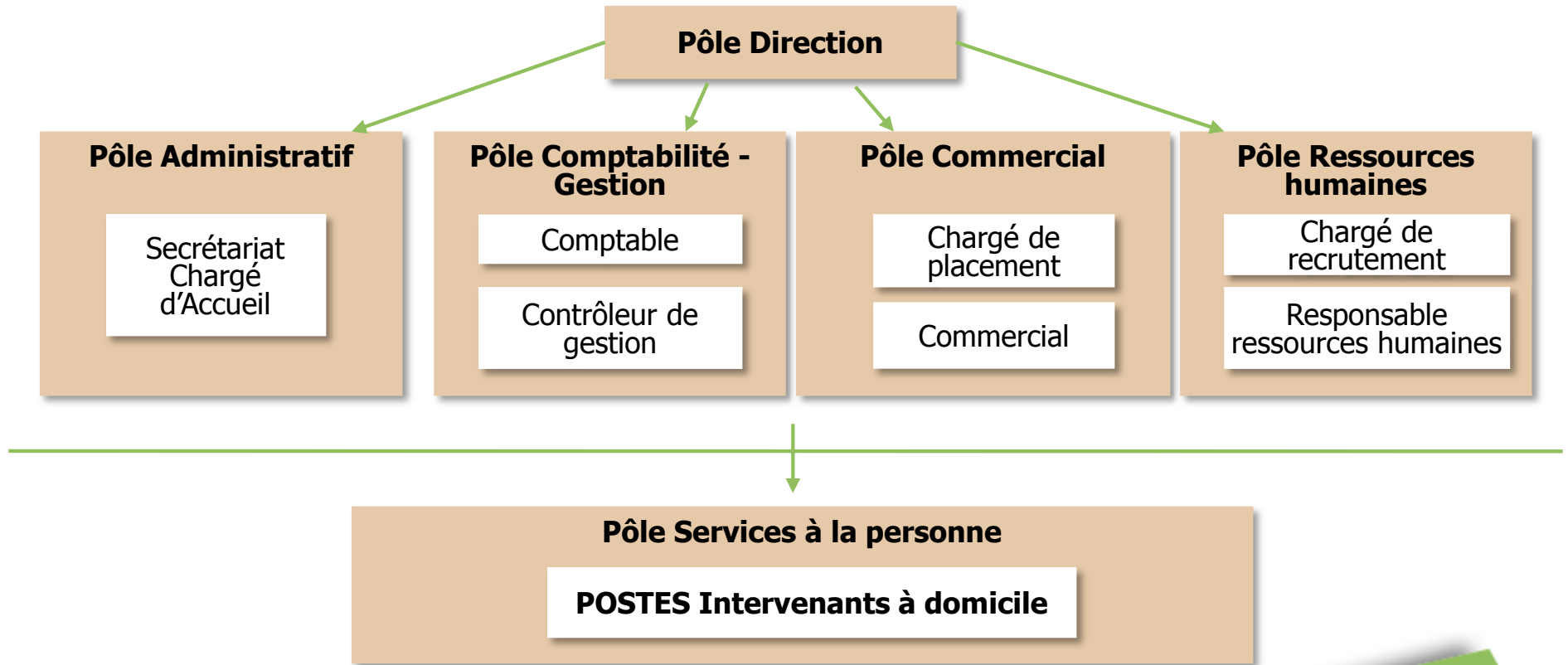


3. Organiser les Ressources humaines

3.2 - Organigramme

EXEMPLES & CONSEILS PRATIQUES

► Organisme de services à la personne

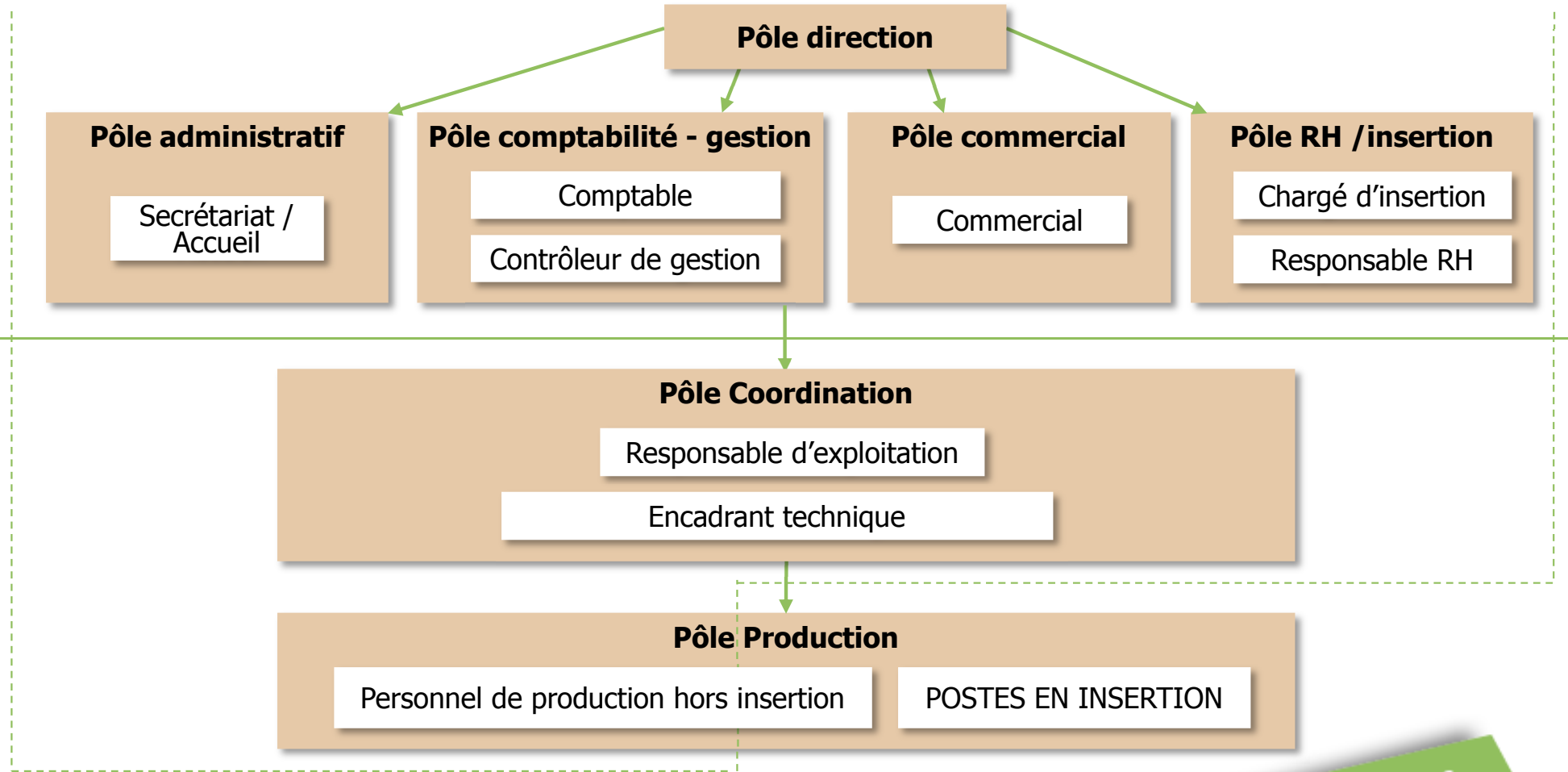


3. Organiser les Ressources humaines

3.2 - Organigramme

EXEMPLES & CONSEILS PRATIQUES

► Entreprise d'insertion

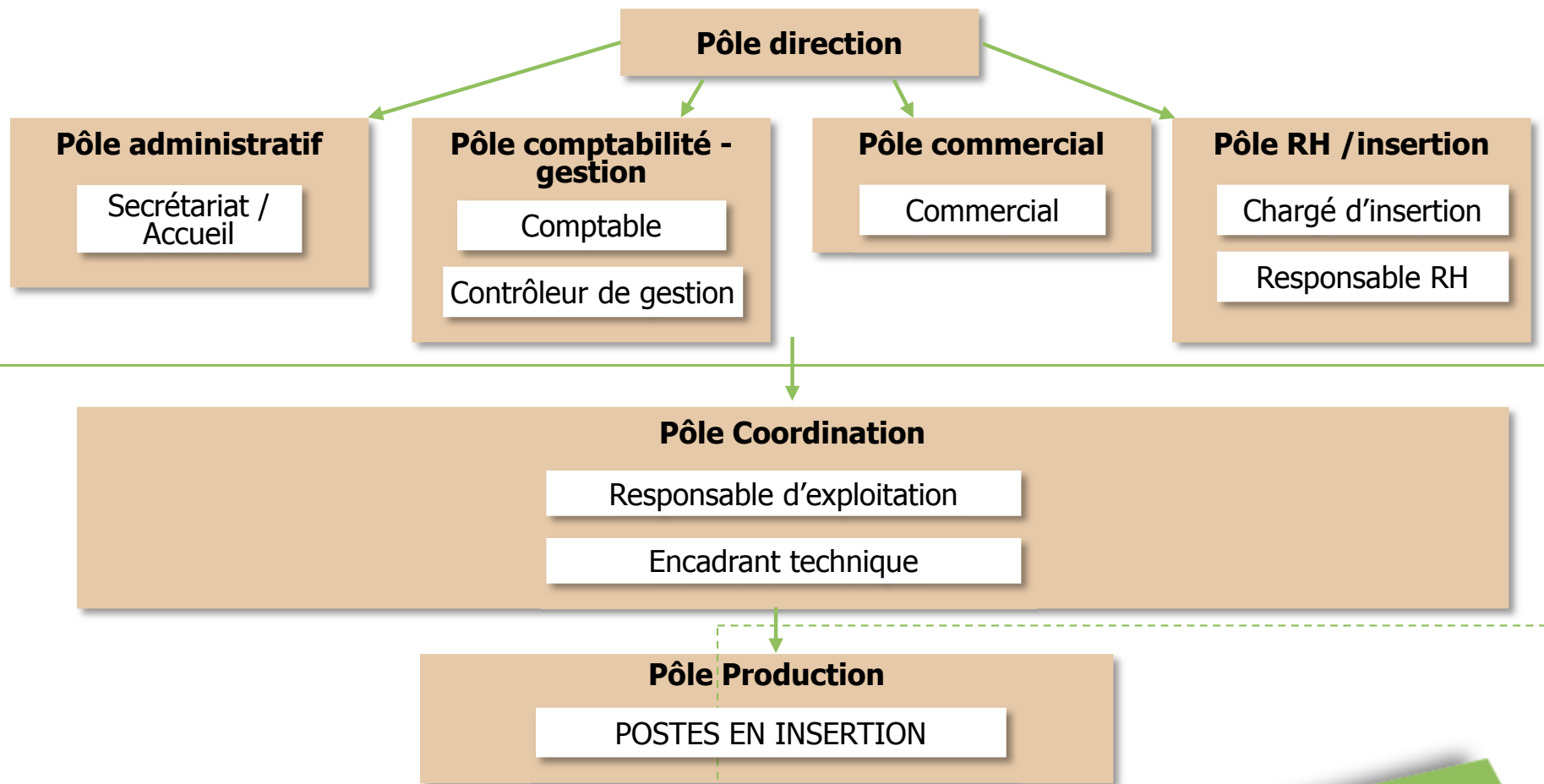


3. Organiser les Ressources humaines

3.2 - Organigramme

EXEMPLES & CONSEILS PRATIQUES

► Atelier et chantier d'insertion

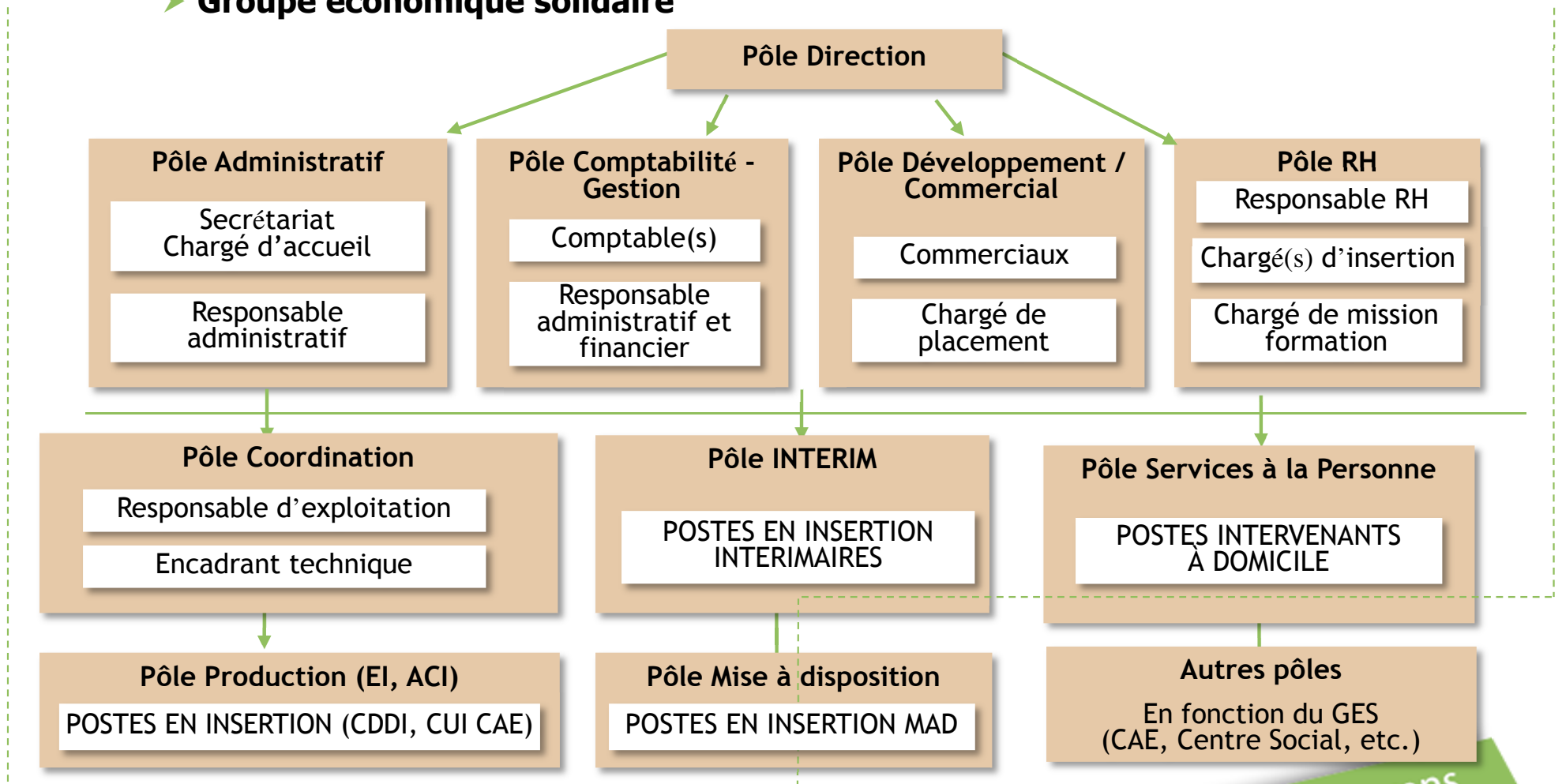


3. Organiser les Ressources humaines

3.2 - Organigramme

EXEMPLES & CONSEILS PRATIQUES

► Groupe économique solidaire



3. Organiser les Ressources humaines

3.3 - Le contrat de travail

Les mentions obligatoires des contrats de travail dépendent du type de contrat conclu et de l'existence d'une convention collective.

Le contrat de travail doit notamment comporter :

- l'identité des parties
- le type de contrat de travail et les mentions obligatoires liées au contrat de travail à durée déterminée
- la durée du travail et les mentions obligatoires liées au contrat de travail à temps partiel
- le régime juridique des congés payés
- la qualification et l'emploi occupé
- la période d'essai le cas échéant
- la convention collective applicable le cas échéant
- le salaire et autres éléments de rémunération
- le lieu de travail

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

3. Organiser les Ressources humaines

3.4 - La fixation des salaires

Le salaire minimum est le minimum fixé par la convention collective applicable, quand elle existe, le SMIC à défaut.

La fixation des salaires doit donc respecter l'éventuelle grille de salaires applicable dans l'entreprise et fixée en fonction de la responsabilité du poste, de l'expérience professionnelle et formation requises, de l'ancienneté et de la charge physique et psychologique. Aux salaires fixes peut s'ajouter un système de primes variables sur atteintes d'objectifs (ventes, marge, etc...).

Le système de rémunération est un élément important de la motivation des salariés et de la pertinence de la gestion des Ressources humaines de l'entreprise. L'employeur doit également **respecter l'égalité de traitement entre les salariés** : cela implique d'être en capacité de justifier de toute différence de rémunération (salaire de base, primes diverses et tout avantage) au regard de critères objectifs et pertinents

Masse salariale annuelle d'un salarié = nombre de mois de présence x salaire de base brut x (1 + Taux de charges patronales)

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

3. Organiser les Ressources humaines

3.5 - Vers une Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

Au niveau de l'organisation, l'analyse des postes permet d'établir la carte des emplois avec une meilleure approche de la répartition individuelle des fonctions selon les emplois.

Cela constitue une base de gestion prévisionnelle des emplois et compétences pour anticiper les évolutions liées au projet de l'entreprise.

L'analyse de poste permet **d'organiser les mobilités** dans l'entreprise mais aussi **d'accompagner les évolutions** hors de l'entreprise, d'adapter l'emploi à court et moyen terme aux besoins économiques et de performance de l'entreprise.

Source : UNIOPSS

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

IV. | Etude des moyens

3. Organiser les Ressources humaines

3.6 - Un autre capital humain, le bénévole

Dans les entreprises de l'ESS, parmi les moyens humains, s'ajoute très souvent la présence de bénévoles.

Souvent initiateurs du projet, **les bénévoles occupent une place centrale dans le projet.** Les bénévoles font partie des ressources non-financières de l'entreprise de l'ESS. Les bénévoles peuvent avoir deux fonctions/activités :

➤ **Le bénévole administrateur**

Dans la plupart des entreprises de l'ESS, la gouvernance intègre des membres bénévoles. Le président élu par le conseil d'administration opère avec cette qualité de bénévole et doit travailler en coopération et bonne intelligence avec le dirigeant salarié.

Pour **la viabilité organisationnelle de l'entreprise**, les administrateurs-bénévoles ne doivent pas être en posture de management. Ils fixent les grandes lignes politiques et stratégiques dont la mise en œuvre opérationnelle relève de l'équipe salarié sous la houlette du directeur. Pour la viabilité du projet social, l'équipe salariée ne doit pas prendre le pas sur les administrateurs bénévoles. Dans cette situation, les grandes décisions stratégiques et politiques sont prises par les administrateurs bénévoles.

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

3. Organiser les Ressources humaines

3.6 - Un autre capital humain, le bénévole

► Le bénévole opérationnel

Afin de compléter, soulager, amplifier l'action des salariés, des bénévoles peuvent apporter une plus-value opérationnelle en fonction de leurs compétences et des besoins de la structure. Cela nécessite :

- de cibler les domaines où il y a un manque (en termes de compétence ou de temps de travail)
- de vérifier les compétences du bénévole

Le bénévole opérationnel doit s'intégrer à la gestion RH de l'entreprise, que ce soit du point de vue des compétences que du management (rattaché à un responsable duquel il tient ses consignes et qui coordonne son action au sein de l'équipe).

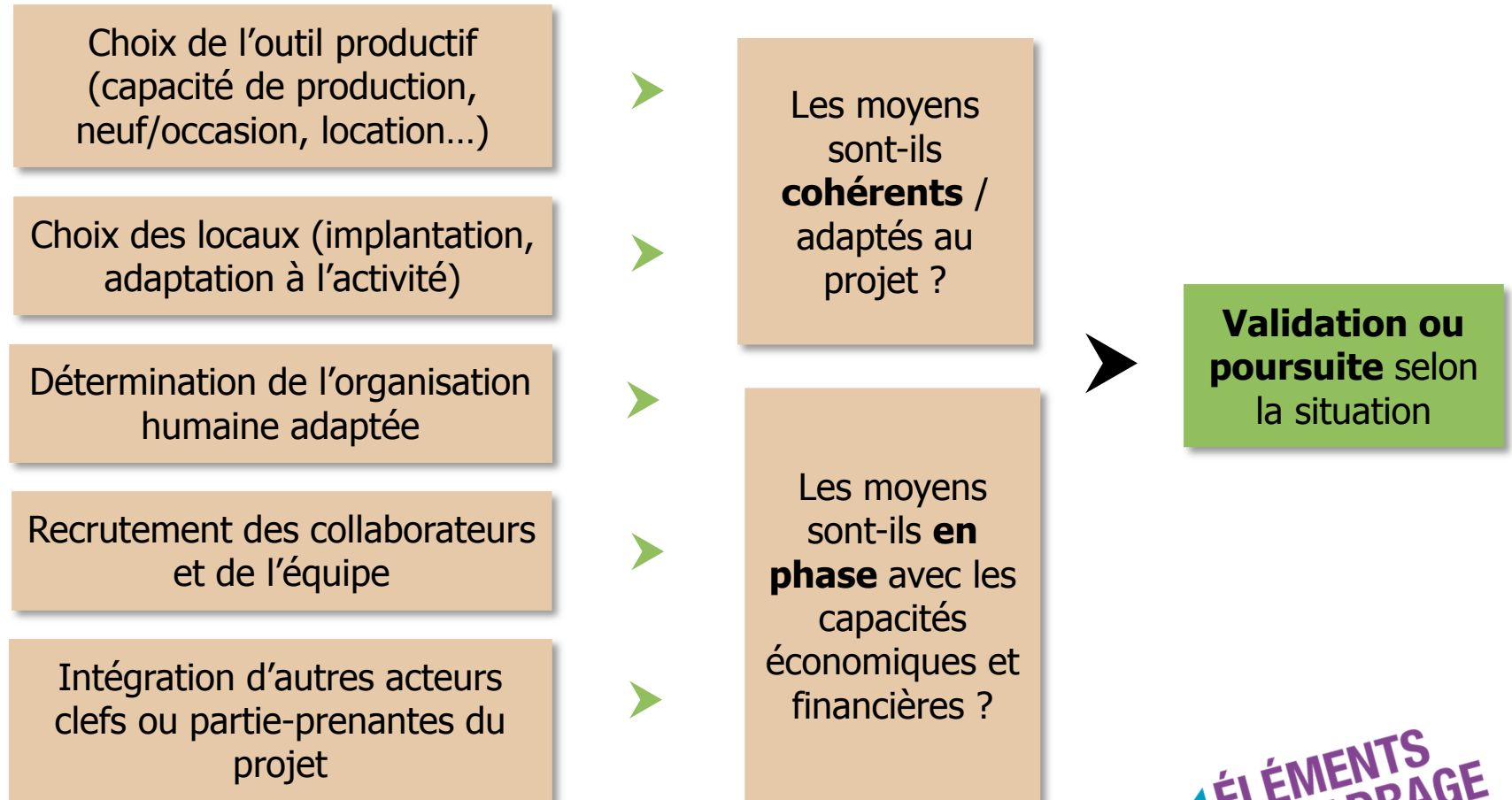
Par ailleurs, le bénévole ne doit pas « prendre la place » de salariés potentiels. Il apporte une valeur ajoutée au fonctionnement traditionnel de l'entreprise.

Des questions à se poser pour une bonne intégration des bénévoles :

- l'association a-t-elle recours au bénévolat (nombre) ? Dans quelles conditions ?
- existe-t-il une charte / une forme de contractualisation concernant l'engagement bénévole ?
- quelles sont les missions des bénévoles ?
- comment sont-ils recrutés ?
- quel est leur place dans le projet associatif ?

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

➤ Synthétiser le projet et le valider ou le faire évoluer



ÉLÉMENTS DE CADRAGE

IV. | Etude des moyens

V. Le montage économique et financier

SOMMAIRE

- 1. Introduction**
 - 2. Le compte de résultat prévisionnel à 3 ans**
 - 2.1 - Calibrer son organisation interne
 - 2.2 - Exemple de résultat prévisionnel
 - 3. Établir un plan de charges**
 - 3.1 - Charges fixes
 - 3.2 - Charges variables
 - 4. Le calcul de la masse salariale**
 - 5. La question de la fiscalité**
 - 6. Projection du chiffre d'affaires**
 - 6.1 - Calcul d'un prix de revient
 - 6.2 - La méthode des « référentiels »
 - 6.3 - La méthode des objectifs et des parts de marché
 - 6.4 - La méthode du test (méthode opérationnelle)
 - 6.5 - La méthode des « intentions d'achat »
 - 6.6 - Faire valider les hypothèses de chiffre d'affaires
 - 6.7 - Chiffre d'affaires et budget à l'équilibre
 - 7. Les autres états financiers prévisionnels et les outils d'analyse**
 - 7.1 - Les soldes intermédiaires de gestion
 - 7.2 - Le seuil de rentabilité
 - 7.3 - Recommandations pour la construction du prévisionnel d'activité
 - 7.4 - Le plan de financement initial à 3 ans
 - 7.5 - Le Fonds de roulement et le Besoin en fonds de roulement
 - 7.6 - Le plan de trésorerie prévisionnel
 - 7.7 - Les amortissements et les dotations aux amortissements
 - 7.8 - Evaluation du stock initial
 - 8. Les aides au financement**
 - 8.1 - Les aides de l'Etat pour les SIAE
 - 8.2 - Les aides à l'emploi
 - 8.3 - Les financeurs solidaires
 - 8.4 - Les aides financières et les garanties bancaires
 - 8.5 - Les autres aides financières
 - 8.6 - Liste des fondations qui subventionnent des projets
- **Synthétiser le projet et le valider ou le faire évoluer**

Le montage économique et financier = point central du plan d'affaires

Les conditions de réussite d'un projet dépendent de l'élaboration rigoureuse du plan d'affaires et de son financement optimal.

Lors du lancement de l'activité, il est nécessaire de **rassembler les capitaux suffisants** pour que les besoins durables de la future entreprise soient couverts par des ressources financières adaptées.

Les porteurs de projet réaliseront des projections économiques les premières années d'activité.

Cette partie permet ainsi de présenter:

- un compte de résultats prévisionnel à 3 ans (ou 5 ans selon la montée en charge du projet) et de mesurer l'impact d'une modification d'hypothèses et le point d'équilibre économique (ou point mort),
- un bilan de démarrage et prévisionnel,
- un plan de financement et de trésorerie.

1. Introduction

Cette partie base ses hypothèses sur l'étude de marché pour délimiter la zone d'activité, le plan de charges et les potentiels de chiffre d'affaire. Elle permet de **déterminer une organisation humaine cohérente** avec sa force de vente et l'ensemble de ses capacités productives.

La touche personnelle des porteurs de projet en matière de « pari » sur le projet est déterminante dans la construction des prévisionnels et d'un modèle économique. Cela doit permettre de dégager suffisamment de marge pour rémunérer toutes les parties prenantes du projet (financeurs, salariés), y compris les porteurs de projet dans un avenir proche.

Il faut à la fois savoir rester prudent et donner de l'ambition au projet.

Le regard extérieur d'un professionnel, expert comptable et / ou accompagnant à la création d'activité peut être un atout important pour éviter les erreurs.

 **ÉLÉMENTS
DE CADRAGE**

2. Le compte de résultat prévisionnel à 3 ans

Le compte de résultats reprend les charges et produits (HT et non forcément encaissés ou décaissés) d'une entité sur un exercice (12 mois).

L'objectif consiste à **prévoir au plus près les charges de l'activité** compte tenu de la stratégie du projet et de son environnement, ainsi que les produits selon le type de produits / clients de la manière la plus détaillée possible.

Le bénéfice ou la perte de l'entreprise (appelé résultat ou excédant de gestion) est égal à la différence entre ses produits et ses charges :

$$\text{RÉSULTAT} = \text{PRODUITS} - \text{CHARGES}$$

Le bénéfice est nécessaire à la survie de l'entreprise et à son développement économique car il peut permettre de :

- consolider sa structure financière, notamment en permettant un effet de levier par l'endettement
- investir dans des projets d'avenir
- rémunérer éventuellement les parties prenantes de l'entreprise :
 - actionnaires (dividendes)
 - salariés (participation / intéressement)

**ÉLÉMENTS
DE CADRAGE**

2. Le compte de résultat prévisionnel à 3 ans

2.1 - Calibrer son organisation interne

La réalisation du prévisionnel d'activité avant le démarrage d'un projet va nécessiter de **calibrer une organisation**, notamment en adaptant les ressources aux contraintes économiques ainsi qu'aux objectifs qualitatifs ou institutionnels.

En effet, il est nécessaire de **rendre cohérent la réalisation d'un chiffre d'affaires prévisionnel avec un plan de charges** en matière de capacité productive et commerciale.

Le calibrage pourra être réalisé de différentes façons selon la nature du projet :

- pour une activité de production, on pourra travailler sur le cycle d'exploitation (calcul du temps d'intervention par activité et tâches, des matières premières et de l'équipement nécessaire, etc.).
- pour une activité de services, on pourra travailler sur des ratios organisationnels (exemple : 2 ETP en moyenne pour 10 000 heures de mise à disposition en AI).

2. Le compte de résultat prévisionnel à 3 ans

2.1 - Calibrer son organisation interne

Les paramètres à prendre en considération dans ce travail de calibrage sont :

- les compétences de base nécessaire au démarrage (polyvalence ou segmentation)
- le droit du travail, les conventions collectives et les réglementations spécifique (ex : dans l'insertion taux d'encadrement)
- le seuil de rentabilité global mais aussi par niveau d'activité
- les besoins de l'activité

L'organisation interne idéale devra être adaptée au regard des capacités économiques.

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

2. Le compte de résultat prévisionnel à 3 ans

2.2 - Exemple d'un compte de résultat prévisionnel simplifié

EXEMPLES &
CONSEILS PRATIQUES

Compte de résultat prévisionnel (k €)		N	N+1	N+2	Commentaires
Produits d'exploitation : - Chiffre d'affaires - Variation de stock (produits finis) - Subventions	(+) (+) (+)				- Hypothèse haute et basse (annuel) - Capitaux propres au bilan. Soumis à l'impôt.
Charges d'exploitation : - Sous-traitance - Location locaux - Dépenses de Recherche et développement - Déplacements - Impôts et taxes - Salaires - Matériel et emballage - Dotations aux amortissements (brevet : 5 ans, bâtiments : 20 à 25 ans)	(-) (-) (-) (-) (-) (-) (-) (-)				Simple écriture qui vient augmenter les charges. L'augmenter : pour réduire son impôt. Le diminuer : pour présenter un bon CR à son banquier.
Résultat d'exploitation (EBIT) : capacité de l'entreprise à générer du bénéfice	(-)				
Résultat financier					
Impôts sur les bénéfices					
Résultat net (K €)	(-) (-)	-100	- 600	+100	Si négatif : il diminue les capitaux propres = ressources financières de l'entreprise (cf bilan) constituées par les actionnaires. Si positif : vient augmenter les fonds propres (cf bilan)
Capacité d'autofinancement (CAF) : potentiel de l'entreprise à dégager par son activité dans la période, une ressource financière = flux potentiel de trésorerie					CAF = résultat net + amortissement - subvention

3. Etablir un plan de charge

EXEMPLES &
CONSEILS PRATIQUES

Il faut dissocier les charges fixes ou de structures c'est-à-dire des charges qui sont équivalentes peu importe le niveau d'activité (en tout cas selon des tranches de niveau d'activité par exemple pour x salariés ou x € de chiffres d'affaires, ou pour couvrir x territoires) **et les charges variables qui seront fonction du niveau d'activité.**

Les porteurs de projet devront prévoir chaque ligne de charges avec précision pour les trois premières années d'activité.

La justesse de ces prévisions sera déterminante à la fois pour réduire les incertitudes et piloter le développement d'activité nouvellement créée mais aussi pour être crédible face aux partenaires et financeurs du projet.

3. | Etablir un plan de charge

3.1 - Les charges fixes

Elle sont **constantes et en rapport au calibrage du projet**. Le montant des charges fixes, aussi appelées charges de structure, évolue par palier en fonction de la structure d'une entreprise. Ces charges sont **l'ensemble des dépenses que l'on doit obligatoirement assumer**, que l'on vende ou que l'on ne vende pas .

Elles comportent une part de variabilité et progressent donc par palier selon le niveau d'activité. Cela peut être le cas notamment dans les premières années d'activité.

Exemples de charges fixes :

- Les locaux et charges locatives
- Le crédit bail
- Les locations mobilières
- Les assurances
- Frais postaux et de télécommunication
- Les services bancaires
- Les dotations aux amortissements
- Les fournitures administratives
- Les achats matériels
- Les entretiens et réparations
- Les honoraires
- La publicité de la structure
- Les déplacements
- La masse salariale des fonctions supports

Recommandations : dans l'idéal, les porteurs de projet demanderont 2 à 3 devis par ligne de charges mais dans la réalité, ils s'attacheront surtout à définir de manière précise les charges importantes et mettront des « forfaits » pour les postes de charges moins importantes (règles des 80/20).

3. | Etablir un plan de charge

3.2 - Les charges variables

Il s'agit de **dépenses découlant automatiquement du niveau des ventes**. Les charges variables correspondent aux coûts supportés par une entreprise appelés à évoluer dans le temps et qui dépendent directement de son activité d'exploitation. Ainsi, l'achat des matières premières est un exemple de dépenses variables car ces achats sont liés à l'exploitation de l'entreprise.

Exemples de charges variables :

- La sous-traitance et l'interim
- La masse salariale (dans une certaine mesure)
- Les achats non stockés
- Les locations de matériel
- Les missions réceptions
- Les transports
- La publicité liée à des événements
- Les déplacements lié à l'exploitation

3. | Etablir un plan de charge

3.2 - Les charges variables

► Les charges commerciales

Les charges commerciales et de communication ne doivent pas être négligées par les porteurs de projet. Ce sont **les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les hypothèses de chiffre d'affaires.**

Ces charges sont multiples et se répartissent dans différentes lignes du compte de résultats :

- l'investissement commercial et de communication (site web, charte graphique, devanture, ...)
- les coûts des déplacements (remboursement kilométrique ou véhicule de société)
- la force de vente (commerciaux, agents, représentants, etc.)

3. | Etablir un plan de charge

3.2 - Les charges variables

► Les achats de matières premières

Concernant les achats dits « métier » c'est-à-dire entrant directement dans le cycle de production du bien vendu, **un travail important est nécessaire pour s'assurer d'obtenir la meilleure qualité au meilleur prix** (sans négliger les conditions de règlement, les délais, la livraison, etc.) :

- prévoir les achats de matières premières se fait à la suite de rencontres avec les fournisseurs, ce qui va permettre de déterminer le prix de revient du produit fini et de fixer un objectif de marge et les prix de vente
- pour vérifier le réalisme du prix de vente final il faut croiser :
 - la concurrence
 - le pouvoir d'achat des clients
 - la rentabilité nécessaire de l'entreprise (et le positionnement)

3. | Etablir un plan de charge

3.2 - Les charges variables

► Les achats de marchandises

Pour les activités de négoce, les achats métiers sont les marchandises, c'est-à-dire des biens non transformés par l'entreprise destinés à la revente.

La démarche restera de rencontrer les fournisseurs et demander des devis, puis de fixer un coefficient et un taux de marge par famille d'articles, cohérents avec le secteur d'activité.

Les taux de marge et les pourcentages d'achats dans le budget global (achats / chiffre d'affaires ou achats / total des charges) peuvent être validés au niveau sectoriel et concurrentiel, puis par les clients lors de l'étude de marché au niveau des prix de vente.

La marge dite commerciale devra pouvoir couvrir les coûts fixes de la future entreprise pour atteindre l'équilibre économique.

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

V. | Le montage
économique et financier

3. | Etablir un plan de charge

3.2 - Les charges variables

EXEMPLES &
CONSEILS PRATIQUES

► Les achats de marchandises - la sélection des fournisseurs

- 1) Trouver les fournisseurs futurs du projet
- 2) Essayer d'avoir plusieurs fournisseurs pour un même besoin (risque d'approvisionnement)
- 3) Mettre en concurrence les fournisseurs (négociation sur les prix et les délais de paiement)
- 4) Essayer d'établir une relation de confiance avec eux : vous vendez aussi le projet aux fournisseurs.

4. Le calcul de la masse salariale

La masse salariale est **l'ensemble des charges attachées à la rémunération** ainsi que le salaire brut des salariés. Elle prend en compte également les diverses primes et indemnités ainsi que les différentes charges y afférent.

Les enjeux sont importants. Pour l'employeur il s'agit de **maîtriser ses coûts salariaux**. Ils représentent fréquemment le premier poste budgétaire. Garder ses coûts sous contrôle est une bonne chose, mais la finalité est de **construire une politique de rémunération efficace**.

Pour évaluer le coût de la masse salariale, plusieurs étapes sont nécessaires :

- établir une projection des effectifs
- définir le coût du personnel
- anticiper les variations de la masse salariale et les mécanismes d'évolution des frais du personnel

4. Le calcul de la masse salariale

Les taux actuels de charges sociales salariés* :

Caisse	Risques	Taux salarial	Taux patronal
Urssaf	Maladie	0,75%	12,80%
	Vieillesse plafonnée	6,65%	8,30%
	Vieillesse déplafonnée		1,60%
	Allocations familiales		5,40%
	Accident travail		variable (1,5%)
	Contribution sociale généralisée (CSG)	8,00%	
	<i>Sous-total</i>	<i>15,40%</i>	<i>29,60%</i>
Assedic	Chomage	2,44%	4,04%
	Garantie des salaires		0,35%
	<i>Sous-total</i>	<i>2,44%</i>	<i>4,39%</i>
Retraite complémentaire	Retraite	3,00%	4,50%
	AGFF	0,80%	1,20%
	<i>Sous-total</i>	<i>3,80%</i>	<i>5,70%</i>
TOTAL		21,64%	39,69%

* données 2012 pour un salarié non cadre, hors réduction de cotisations

4. Le calcul de la masse salariale

Les taux actuels de charges sociales non salariés (TNS) *

Caisse	Risques	Taux (*)
Urssaf	Maladie	5,50%
	Allocations familiales	5,40%
	Invalidité décès	2,00%
	Contribution sociale généralisée (CSG)	8,00%
	<i>Sous-total</i>	<i>20,90%</i>
Retraite	Retraite de base	16,50%
	Retraite complémentaire	7,00%
	<i>Sous-total</i>	<i>23,50%</i>
TOTAL		44,40%

* données 2012

4. Le calcul de la masse salariale

1) Estimer le salaire net d'un salarié non cadre

Salaire net = mensuel brut - (mensuel brut x 21,64 %*)

Exemple : un salarié gagnant un salaire mensuel de 1400 euros bruts aura comme salaire 1400 - (1400 x 21,64 %) soit 1092 euros nets.

2) Calculer les charges (Retraite, URSSAF, Pôle Emploi)

Charges salariales : 21,64 %

Charges patronales : environ 39,69 %

Coût d'un salarié = Salaire brut + (Salaire brut x 39,69 %)

Exemple : un salarié gagnant un salaire mensuel de 1400 euros bruts coûtera en réalité à l'entreprise 1400 + (1400 x 39,69 %) soit 1955 euros par mois.

** taux en application au 1^{er} janvier 2012*

4. | Le calcul de la masse salariale

► Taxes complémentaires

Doivent être prises en compte des taxes complémentaires selon le type d'entreprise ou de structure :

- la taxe sur la formation continue
- la taxe professionnelle (remplacée par la contribution économique territoriale)
- la taxe d'apprentissage
- la taxe sur les salaires (pour les entreprises non soumises aux impôts commerciaux) qui alourdissent les frais de l'entreprise

5. La question de la fiscalité

Toute entreprise se situant sur le secteur concurrentiel exerce à but lucratif et par conséquent est fiscalisée. Les impôts et taxes auxquels les entreprises sont assujetties sont :

- la **TVA** à 19,6%, 5,5% ou 7 % (taux principaux) selon les activités
- l'**impôt sur les sociétés** (lorsque le résultat net est bénéficiaire) = $33,33\% \times \text{Résultat courant}$
- l'**impôt forfaitaire annuel** (IFA) lorsque le résultat net est déficitaire → IFA non versé les 31 premiers exercices en cas de création d'entreprise
- la **Contribution économique territoriale** (CET), plafonnée à 3 % de la valeur ajoutée, est composée :
 - d'une Cotisation foncière des entreprises (CFE), assise sur les valeurs locatives foncières, dont le taux est déterminé par les communes ou les EPCI
 - d'une Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), prélevée selon un barème progressif et due uniquement à partir de 500 000 € de chiffre d'affaires
- la **participation des employeurs à la formation professionnelle continue**. Entreprise de moins de 10 salariés = 0,55% de la masse salariale / Entreprise de plus de 10 salariés = 1,6% de la masse salariale et 2% pour les ETT
- la **taxe d'apprentissage** (0,5% de la masse salariale),
- la **participation à l'effort de construction** (entreprise d'au moins 10 salariés = 0,45% de la masse salariale)

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

6. Projection du chiffre d'affaires

Pour projeter un chiffre d'affaires, il est nécessaire de **croiser des méthodes qui se basent sur la concurrence, la clientèle et les capacités du projet.**

Cependant, ces projections restent des hypothèses et seront réalisées par les porteurs de projet avec les limites que cela peut comporter.

Elles seront également un objectif dans les premiers mois et années de l'activité, la création de tableaux de bord de contrôle sera nécessaire dès le lancement de l'activité économique.

6. Projection du chiffre d'affaires

6.1 - Calcul d'un prix de revient

Le calcul du prix de revient des produits et services de la future entreprise sera un point déterminant de réussite et de bonne gestion de celle-ci.

En effet, c'est la base de la fixation des prix de vente.

Ceux-ci doivent permettre de couvrir les charges de l'entreprise et dégager des excédents de gestion pour le futur.

Pour calculer les prix de revient, les porteurs de projet devront avoir en leur possession :

- les prix des matières premières
- les temps de réalisation
- les investissements nécessaires au lancement de l'offre de l'entreprise

Puis il faudra les répartir pour chaque produit / service.

Si la gamme de l'entreprise est large, des regroupements peuvent être réalisés si les méthodes de fabrication et coûts sont proches.

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

6. Projection du chiffre d'affaires

6.2 - La méthode des « référentiels »

Le premier point d'ancrage de la projection de son chiffre d'affaire sur une activité nouvelle pour des porteurs de projet ou une entreprise existante sur un nouveau marché se base sur **les données de la concurrence et les statistiques sectorielles disponibles.**

Les données comptables de la concurrence (sous forme de société) sont disponibles sur internet de manière payante ou gratuite selon le niveau d'analyse nécessaire. Pour donner plus de réalisme à la projection, **il faut se donner des clés de lecture :**

- l'environnement économique et territorial de l'entreprise (recueillir de l'information sur sa zone d'influence et sur des entreprises ayant la même structuration productive et commerciale)
- la gamme de produits vendus équivalente notamment en terme de positionnement
- le type de client se rapprochant des hypothèses sur son projet

 **ÉLÉMENTS
DE CADRAGE**

6. Projection du chiffre d'affaires

6.3 - La méthode des « objectifs et des parts de marché »

La seconde méthode de projection du chiffre d'affaires du projet demande une bonne connaissance de l'environnement de l'entreprise et de la zone d'influence (ou zone de chalandise) pour définir le chiffre d'affaires global du marché, ainsi que les offreurs de celui-ci.

A partir de ces informations, qui seront recueillies dans l'étude de marché, **le porteur de projet déterminera la part de marché que le projet peut prétendre atteindre** face aux contraintes externes et aux points forts internes du projet. Les données concurrentielles et le potentiel de clients devront également être pris en compte.

Sources d'informations disponibles :

- chambres consulaires
- études locales sur les flux commerciaux
- outil d'implantation locale intitulé Olia (Outil pour la localisation et l'implantation de l'artisanat)
- Insee Odil.

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

6. Projection du chiffre d'affaires

6.4- La méthode du test (méthode opérationnelle)

Dans le cas d'un porteur de projet individuel et ne nécessitant pas ou peut de mobilisation financière, **le test d'activité peut être une bonne méthode pour estimer et calibrer le chiffre d'affaires d'un projet.**

Celui-ci peut être réalisé dans des structures de portage d'activités :

- société de portage salarial
- coopératives d'activités et d'emplois (avec l'utilisation du contrat d'appui au projet d'entreprise)
- couveuses d'entrepreneurs

Dans le cas d'un projet collectif ou d'entreprises existantes, des partenariats locaux peuvent permettre un portage non institutionnalisé.

6. Projection du chiffre d'affaires

6.5 - La méthode des « intentions d'achat »

Cette méthode ne peut être prise isolément dans la mesure où elle se base sur les intentions de clients potentiels qui ont été enregistrées lors des enquêtes par questionnaire.

D'une part, la limite viendra de la robustesse des résultats face au nombre de sondés (résultats non valides en dessous de 300 sondés et avec un échantillonnage valide). D'autre part, **les résultats doivent être mis en perspective avec la présence de concurrents** (et l'analyse de leur offre).

Pour autant, **cette méthode enrichit le calcul du chiffre d'affaire prévisionnel** en se confrontant réellement aux prospects, ce qui permettra de construire les outils commerciaux du projet (notamment argumentaire commercial) plus efficace, et une pré-démarche commerciale en prenant les contacts des sondés qui seront réutilisés au lancement de l'activité.

6. Projection du chiffre d'affaires

6.6 - Faire valider les hypothèses de chiffre d'affaires

EXEMPLES &
CONSEILS PRATIQUES

Il est intéressant de **faire valider les hypothèses de chiffre d'affaire** suite aux différentes méthodes par des professionnels locaux du conseil et/ou du métier visé par le projet :

- experts comptables
- conseillers d'organismes d'accompagnement à la création d'entreprise
- organisations professionnelles
- etc.

Leur expérience permet de pondérer les prévisions : **un chiffre d'affaire prévisionnel** se doit d'être ni trop pessimiste ni trop optimiste, mais tout simplement **réaliste**.

6. Projection du chiffre d'affaires

6.7 - Chiffre d'affaires et budget à l'équilibre

EXEMPLES &
CONSEILS PRATIQUES

La construction des charges et du chiffre d'affaire prévisionnels se réalisent de manière interconnectées dans la mesure où, pour un niveau d'activité donné, les charges fixes passent des paliers, et les charges variables peuvent évoluer en coût unitaire (à la baisse comme à la hausse) face à un certain volume.

Ainsi, pour chaque niveau d'activité, le porteur de projet peut calculer un chiffre d'affaire à réaliser pour **atteindre le point mort**, c'est-à-dire pour **équibrer le compte de résultat**.

Une fois le chiffre d'affaire déterminé (qui peut être ramené en jour / semaine / mois ou paniers moyens, chantiers moyens...), le porteur devra l'analyser de la manière suivante:

- est-ce que l'organisation productive du projet permet ce niveau d'activité ?
- est-ce que la clientèle potentielle est assez nombreuse ?
- est-ce que les capacités commerciales du projet sont réalistes pour aller chercher les clients ?
- est-ce que le niveau concurrentiel n'est pas trop important ?
- etc.

Cette méthode permet à la fois de **fixer une stratégie** en matière d'ambition du projet, et de se confronter à la réalité du point d'équilibre économique du projet.

7. | Les autres états financiers prévisionnels et les outils d'analyse

7.1 - *Les soldes intermédiaires de gestion*

A partir du compte de résultats prévisionnel construit, le calcul de certains soldes intermédiaires de gestion (SIG) peut être intéressant pour valider les données en les comparant aux données concurrentielles ou sectorielles disponibles.

Les porteurs de projet pourront prendre connaissance des données externes à partir des comptes publiés par les concurrents et les notes sectorielles présentes sur internet ou auprès des chambres consulaires et syndicats professionnels.

Les SIG sont des éléments intermédiaires du compte de résultat permettant de mener une analyse financière de l'entreprise. Leurs calculs constituent une étape très importante dans la détermination du résultat de l'entreprise en fournissant une analyse financière précise.

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

7. Les autres états financiers prévisionnels et les outils d'analyse

7.1 - Les soldes intermédiaires de gestion

► Le calcul des soldes intermédiaires de gestion

Ventes de marchandises
- Coût d'achats des marchandises vendues

= **Marge commerciale (sur activité d'achat/revente)**

+ Production de l'exercice (Ventes de biens et services du projet, Variation stocks de produits finis, production immobilisée c'est-à-dire produite pour l'entreprise elle-même)

- Consommation de l'exercice (achats consommés de matières premières et fournitures, AACE (Autres Achats et Charges Externes))

= **Valeur ajoutée**

+ Subvention d'exploitation

- Impôts et taxes

- masse salariale et coûts de salaires

= **Excédent brut d'exploitation**

+ Autres produits d'exploitation

- Autres charges d'exploitation

+ Reprises de provisions ou dotations; transfert de charges

- Dotations aux amortissements

= **Résultat d'exploitation**

+/- **Résultat financier**

= **Résultat courant**

+/- **Résultat exceptionnel**

- Impôts sur les bénéfices

= **Résultat Net de l'activité**

PRÊT À ÊTRE UTILISÉ

7. | Les autres états financiers prévisionnels et les outils d'analyse

7.2 - Le seuil de rentabilité

Le point mort est le chiffre d'affaires minimum que doit générer une entreprise pour commencer à être rentable. C'est à dire qu'à ce point, la différence entre l'ensemble des produits et des charges est égale à zéro. L'entreprise commence à dégager un bénéfice une fois ce point dépassé.

Le point mort, également appelé **seuil de rentabilité**, peut être décomposé entre chaque produit. Ainsi l'entreprise peut savoir quel produit est rentable et quel produit ne l'est pas. Elle pourra par la suite décider d'arrêter la production ou non de ces derniers.

Mais attention, **un produit non rentable n'est pas forcément mauvais pour l'entreprise.** En effet, le produit peut amener une économie d'échelle sur les matières premières nécessaires à la fabrication d'autres produits et ainsi baisser leur coût. C'est donc après une analyse détaillée que l'entreprise peut prendre la bonne décision.

Outre les coûts relatifs au produit et la politique tarifaire, c'est aussi **le mode de financement de l'entreprise qui influe sur le point mort.** Un financement par endettement augmentera le point mort car l'entreprise aura des charges financières supplémentaires.

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

7. | Les autres états financiers prévisionnels et les outils d'analyse

7.2 - Le seuil de rentabilité

Le point mort ou seuil de rentabilité est un indicateur primordial pour piloter l'activité et prendre des décisions. Il peut être calculé en valeur ou en nombre de jours.

Le seuil de rentabilité calculé par rapport au compte de résultat donne une idée globale du risque que l'entreprise prend. En revanche, le calcul du seuil de rentabilité par activité permet de **distinguer quelles activités sont plus ou moins risquées.**

Pour obtenir ce seuil, il convient de classer les charges selon 2 catégories : les charges variables et les charges fixes.

Méthodologie et calculs :

La détermination du seuil de rentabilité s'obtient à partir de 3 éléments :

- le chiffre d'affaires réalisé (CA)
- les charges variables dégagées par ce chiffre d'affaires (CV)
- les charges fixes (CF)

7. Les autres états financiers prévisionnels et les outils d'analyse

7.2 - Le seuil de rentabilité

Méthodologie et calculs :

Les calculs qui permettent d'obtenir le seuil de rentabilité se font en 3 étapes :

- la marge sur coût variable (MSCV)
- le taux de marge sur coût variable (tx MSCV)
- le seuil de rentabilité (SR)

La marge sur coût variable :

$MSCV = \text{CHIFFRE D'AFFAIRES} - \text{CHARGES VARIABLES}$

Le taux de Marge sur coût variable :

$TX \text{ MSCV} = MSCV / C.A.$

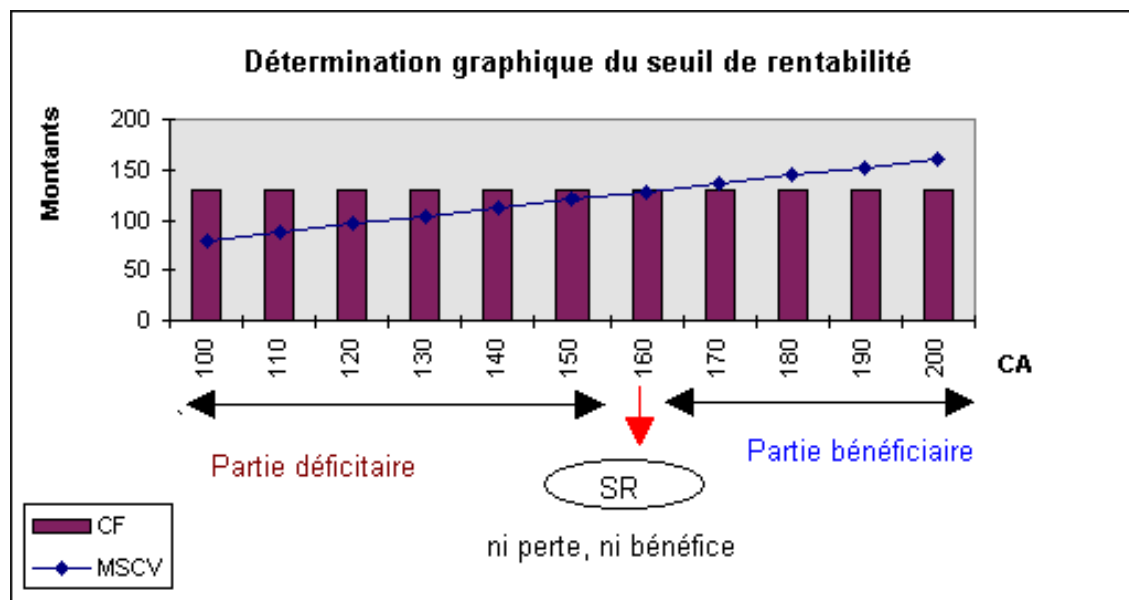
Le seuil de rentabilité :

$SR = CF / Tx \text{ MSCV}$

7. Les autres états financiers prévisionnels et les outils d'analyse

7.2 - Le seuil de rentabilité

► Représentation graphique du seuil de rentabilité



7. Les autres états financiers prévisionnels et les outils d'analyse

7.3 - Recommandations pour la construction du prévisionnel d'activité

► Le compte de résultat prévisionnel

Un compte de résultat équilibré présente généralement :

- **une progression du chiffre d'affaires à la fois ambitieuse, rentable et réaliste** (hypothèses construite suite à votre étude de marché)
- **des taux de marge cohérents** avec le secteur d'activité ou explicatifs d'une innovation liée à la production ou de la coopération avec d'autres acteurs économiques
- **un bénéfice souvent faible la première année**, en progression pour les années 2 et 3. Cependant, des activités peuvent présenter des pertes les premières années si l'équilibre est réalisé les années suivantes (exemple : start up)
- **des frais généraux généralement en progression** lors des années 2 et 3 :
 - en respectant une structure de coût (l'évolution est au moins égale à l'inflation, elle peut être plus importante selon les postes, notamment énergétiques)
 - en expliquant l'amélioration de l'efficacité productive (le cas échéant)

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

7. | Les autres états financiers prévisionnels et les outils d'analyse

7.3 - *Recommandations pour la construction du prévisionnel d'activité*

► **Le bilan prévisionnel**

Le bilan d'une entreprise représente sa situation patrimoniale et financière de manière consolidée, c'est à dire l'acquisition de moyens de production (ou emplois, ou besoins) devant être financés par des ressources.

Le bilan représente une « photo » de l'entreprise à l'instant T.

Le bilan à la création fera la preuve de la possibilité du projet à financer son lancement et son exploitation à court terme.

Les règles comptables obligent à un certain classement des lignes du bilan. Du haut vers le bas du bilan, on trouvera les besoins par ordre d'exigibilité et de liquidité croissante, des plus durables vers les plus éphémères.

**ÉLÉMENTS
DE CADRAGE**

7. | Les autres états financiers prévisionnels et les outils d'analyse

7.3 - *Recommandations pour la construction du prévisionnel d'activité*

► **Actif du bilan**

- **Immobilisations** : ensemble des éléments achetés par les porteurs de projet soit à la création soit dans la vie de l'entreprise constitués par les locaux, les machines et équipements, etc., autrement dit les achats de plus de 500 € HT destinés à être utilisés durant plusieurs exercices.
- **Les frais d'établissement** : frais dépensés pour la création de l'entreprise, un bail commercial, etc.
- **Les stocks** : valeur des marchandises ou matières premières qui restent en permanence dans l'entreprise ou lors du bilan de fin d'année.
- **La trésorerie disponible** : il s'agit du solde du compte en banque et caisses de l'entreprise
- **Les créances clients** : valeur des factures clients non encore réglées

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

7. Les autres états financiers prévisionnels et les outils d'analyse

7.3 - Recommandations pour la construction du prévisionnel d'activité

► Passif du bilan

Ce sont l'ensemble des ressources internes (apports des associés ou réserves générées par les résultats de l'entreprise) et externes apportées par les partenaires de l'entreprise (banques, fournisseurs, trésor, caisses de cotisations sociales...) :

- **les capitaux propres** : ressources structurelles constituées par les associés par apport de capital social (et réserves passées dans la vie de l'entreprise)
- **les comptes courants associés**: apport de trésorerie par les associés pouvant être rémunéré de manière encadrée
- **les emprunts et dettes**: ensembles des sommes dues par l'entreprise en son nom soit à court terme (dettes fiscales et sociales, dettes fournisseurs) soit à long terme (emprunt d'investissement par exemple)

7. Les autres états financiers prévisionnels et les outils d'analyse

7.3- Recommandations pour la construction du prévisionnel d'activité

BILAN PREVISIONNEL							
ACTIF				PASSIF			
	2011	2012	2013		2011	2012	2013
Immobilisations				Capitaux propres			
Frais établissement	1 000 €	1 000 €	1 000 €	Capital	20 000 €	20 000 €	30 000 €
Fonds de commerce	0 €	0 €	0 €	Réserves	0 €	0 €	0 €
Site internet	12 000 €	12 000 €	12 000 €	Report à nouveau	0 €	-7 000 €	-15 000 €
Aménagements	0 €	0 €	0 €	Résultat	-7 000 €	-8 000 €	4 000 €
Mobilier et informatique	6 000 €	5 000 €	4 000 €				
Total Immobilisations	19 000 €	18 000 €	17 000 €	Total capitaux propres	13 000 €	5 000 €	19 000 €
Créances et disponibilités				Dettes			
Stocks	8 000 €	10 000 €	14 000 €	Emprunt bancaire	17 000 €	15 000 €	12 000 €
Créances clients	0 €	0€	0 €	Emprunt OSEO	0 €	0 €	0 €
Banque	8 000 €	2 000 €	1 000 €	Emprunt M. X	0 €	0 €	0 €
Caisse	0 €	0 €	0 €	Dettes fournisseurs	3 000 €	8 000 €	7 000 €
Acomptes versés aux fournisseurs	0 €	0 €	8 000 €	Dettes fiscales et sociales	2 000 €	2 000 €	2 000 €
Total actif circulant	16 000 €	12.000€	23 000 €	Total dettes	22 000 €	25 000 €	21 000 €
TOTAL ACTIF	35 000 €	30.000€	40 000 €	TOTAL PASSIF	35 000 €	30 000 €	40 000 €

[PRÊT À ÊTRE UTILISÉ]

7. | Les autres états financiers prévisionnels et les outils d'analyse

7.3 - *Recommandations pour la construction du prévisionnel d'activité*

► **Les ressources futures de l'entreprise**

Dans le lancement ou développement de l'activité sur les premières années, des ressources peuvent être mobilisées pour accompagner celui-ci :

- les porteurs de projet
- les excédents de gestion dégagés
- les apports externes
- des fonds investissement de proximité
- des business angels (imposables ISF)
- des participations d'autres entreprises et participation croisées, la reprise d'une unité de production, etc.

 **ÉLÉMENTS
DE CADRAGE**

7. Les autres états financiers prévisionnels et les outils d'analyse

7.4 - Plan de financement initial à 3 ans

Le plan de financement est un outil indispensable pour un créateur d'entreprise souhaitant obtenir un financement. Les banquiers sont particulièrement attentifs aux résultats qu'il dégage, il peut donc conditionner la réalisation du projet.

Il s'agit d'un tableau qui met en avant les besoins et les ressources d'une entité. Au départ de l'activité, les besoins et les ressources doivent être équilibrés. Les banques demandent généralement un plan de financement sur 3 ans, afin de vérifier l'évolution financière de la structure dans le temps.

Pour réaliser le plan de financement initial et à 3 ans, les porteurs de projet doivent être au clair avec leur stratégie à court, moyen et long terme.

Suite à l'étude de marché et des moyens du projet, ils ont pu prendre contact avec des fournisseurs pour **évaluer le montant unitaire de chaque investissement.**

Un investissement est un achat destiné à servir durablement à l'entreprise (c'est-à-dire plus d'un an) et d'une valeur de plus de 500 € HT.

Les investissements ne passent pas directement en charges mais sont étalés sur plusieurs exercices par le biais des amortissements qui représentent la dépréciation annuelle de la valeur du bien (logique fiscale et de gestion).

Ils sont amortis sur une durée égale à la durée de d'usage prévisible du matériel (toujours différente de la durée de vie réelle du bien).

**ÉLÉMENTS
DE CADRAGE**

7. Les autres états financiers prévisionnels et les outils d'analyse

7.4 - Plan de financement initial à 3 ans

PRÊT À ÊTRE UTILISÉ

BESOINS (durables)	1^{ère} année	2^{ème} année	3^{ème} année
Frais d'établissement			
Frais d'enregistrement			
Honoraires			
Dépôt de marque INPI			
Publicité au démarrage			
Droit d'entrée franchise			
Immobilisations incorporelles			
Brevets, licences			
Création site internet			
Logiciel			
Fonds de commerce ou droit au bail			
Immobilisations corporelles			
Travaux /aménagements			
Véhicule			
Mobilier			
Matériel informatique			
Outils			
Immobilisations financières			
Loyers versés en garantie			
Garanties professionnelles			
Besoin en fonds de roulement (BFR)			
Constitution			
Accroissement			
Remboursement (emprunts à moyen et long terme)			
Prêt d'honneur			
Prêt à la création d'entreprise			
Prêt bancaire			
Autres prêts			
Rémunération exploitant individuel			
Distribution de dividendes			
TOTAL DES BESOINS	0	0	0
RESSOURCES (durables)	1^{ère} année	2^{ème} année	3^{ème} année
Capitaux propres			
Capital			
Comptes courants d'associés			
Capacité d'autofinancement (CAF)			
Primes et subventions			
Capitaux empruntés (emprunts à moyen et long terme)			
Prêt d'honneur			
PCE			
Prêt bancaire			
Autres prêts			
TOTAL DES RESSOURCES	0	0	0
ECART = Total Ressources - Total Besoins	0	0	0

7. | Les autres états financiers prévisionnels et les outils d'analyse

7.5 - *Le Fonds de roulement et le Besoin en fonds de roulement*

Nous avons observé précédemment qu'il existait des décalages entre les paiements aux créanciers et les encaissements aux clients. Lorsque les entrées ne compensent pas les sorties, il s'ensuit une trésorerie négative.

Ce décalage est dû aux paiements de charges courantes qui dépassent en valeur les encaissements des clients.

En matière financière, **ce décalage s'appelle le Besoin en fonds de roulement (BFR).**

Les fonds nécessaires pour compenser ce décalage et financer la partie des charges non couverte par les encaissements s'appellent le fonds de roulement.

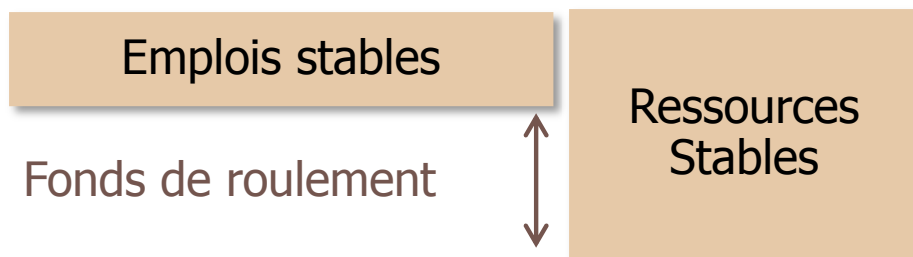
L'élément financier qu'est le BFR doit être financé et doit **figurer dans le plan de financement.**

 **ÉLÉMENTS
DE CADRAGE**

7. | Les autres états financiers prévisionnels et les outils d'analyse

7.5 - Le Fonds de roulement et le Besoin en fonds de roulement

► Le Fonds de roulement

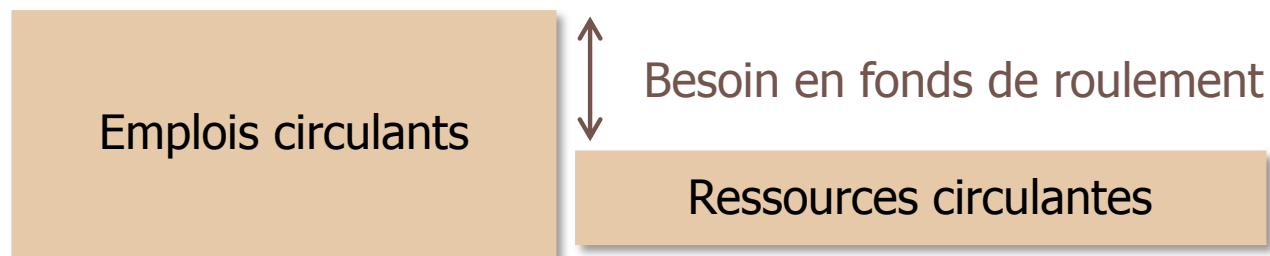


$$\text{Fonds de roulement} = \text{ressources stables} - \text{emplois stables}$$

7. | Les autres états financiers prévisionnels et les outils d'analyse

7.5 - Le Fonds de roulement et le Besoin en fonds de roulement

► Le Besoin en fonds de roulement



Besoin en fonds de roulement = emplois circulants - ressources circulantes

7. Les autres états financiers prévisionnels et les outils d'analyse

7.6 - Plan de trésorerie prévisionnel

La vie et le développement d'une entreprise nécessitent le financement de la trésorerie, c'est-à-dire du **décalage entre les décaissements et les encaissements** (qui place très souvent l'entreprise en besoin de trésorerie).

Pour évaluer le besoin et prévoir la manière de le financer, il faudra calculer le Besoin en fonds de roulement (BFR), le Fonds de roulement (FR) et le Plan de trésorerie.

La trésorerie est composée des **moyens financiers disponibles pour payer les dettes**. Le compte courant bancaire et la caisse de l'entreprise représentent donc la trésorerie. Les entrées et les sorties de fonds vont l'affecter. **Avoir une trésorerie suffisante pour payer ses échéances est une nécessité.**

Les entrées sont de plusieurs natures : les apports financiers à la création, les emprunts et les encaissements clients.

Les sorties sont essentiellement les investissements et les charges courantes. S'y ajoutent les remboursements d'emprunts et les prélèvements divers.

La trésorerie idéale est celle qui permet aux entrées de couvrir les sorties.

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

7. Les autres états financiers prévisionnels et les outils d'analyse

7.6 - Plan de trésorerie prévisionnel

Le plan de trésorerie prévisionnel détermine, mois par mois, **le solde attendu de votre compte au départ du mois**, en tenant compte de vos encaissements et de vos dépenses du mois. Ce tableau vous permet d'anticiper d'éventuelles difficultés passagères de trésorerie.

Le plan de trésorerie permet :

- de mensualiser des produits et des charges
- de fixer le calendrier des recettes et des dépenses
- de confronter des soldes

Les ventes sont comptabilisées en TTC car elles sont encaissées TVA comprise (comptabilisation HT dans le compte de résultat) ; dans la plupart des cas, il ne suffit pas de diviser les chiffres par 12 mais il faut tenir compte de la montée en charges et de la saisonnalité.

L'**analyse du solde mensuel de trésorerie** ainsi établi permet de déterminer le ou les mois éventuellement négatifs, c'est à dire ceux où un besoin de financement apparaît.

Cette **anticipation des besoins à court terme** permet de solliciter le banquier sur des formes de financement (découvert, escompte, Dailly, facilités de caisse) dont on prouve aisément le caractère ponctuel.

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

7. | Les autres états financiers prévisionnels et les outils d'analyse

7.6 - Plan de trésorerie prévisionnel

En théorie, la marge doit générer du profit et donc de la trésorerie supplémentaire. Mais beaucoup d'entreprises accordent des échéances de paiement à leurs clients, ce qui entraîne un **décalage entre le moment où l'on encaisse une vente et celui où il est nécessaire de payer les charges.**

Afin de connaître l'état de la trésorerie, il est nécessaire d'utiliser un tableau « le plan de trésorerie » où seront identifiées les entrées et les sorties prévisionnelles.

7. Les autres états financiers prévisionnels et les outils d'analyse

7.6 - Plan de trésorerie prévisionnel

Modèle de plan de trésorerie (à remplir en TTC et en €)												
PLAN DE TRESORERIE	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre
1. SOLDE EN DEBUT DE MOIS	1,00 €	2,00 €	4,00 €	8,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
A. Encaissements												
A1. d'exploitation												
- ventes encaissées	5,00 €	6,00 €	7,00 €	8,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
- règlements clients	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
A2. hors exploitation												
- apport en capital	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
- apport en compte courant	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
- emprunts LMT contractés	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
- cession d'immobilisations	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2. TOTAL	5,00 €	6,00 €	7,00 €	8,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
B. Décaissements												
B1. d'exploitation												
- paiement marchandises,	10,00 €	8,00 €	6,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
- approvisionnement,	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
- matières premières,	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
- fournitures, eau, énergie...	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
- autres charges externes	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
- impôts, taxes et versements assimilés	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
- charges de personnel	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
- impôt sur les bénéfices,	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
- TVA versée...	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
- charges financières	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
B2. hors exploitation												
- remboursement emprunts (principal)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
- investissement en immobilisation	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
3. TOTAL	10,00 €	8,00 €	6,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
4. Solde du mois = 2 - 3	- 5,00 €	- 2,00 €	1,00 €	8,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
5. Solde de fin de mois = 1 + 4	- 4,00 €	- €	5,00 €	16,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
6. Cumul (mois X + mois X-1)	- 4,00 €	- 4,00 €	1,00 €	17,00 €	17,00 €	17,00 €	17,00 €	17,00 €	17,00 €	17,00 €	17,00 €	17,00 €

PRÊT À ÊTRE UTILISÉ

7. Les autres états financiers prévisionnels et les outils d'analyse

7.7 - Les amortissements et les dotations aux amortissements

La perte de valeur depuis le jour d'acquisition d'un bien s'appelle amortissement. La charge constatée chaque année est une dotation aux amortissements. L'amortissement d'un bien est le cumul des dotations annuelles.

L'amortissement est une technique comptable qui permet de constater la dépréciation de la valeur des investissements (machines, véhicules, bâtiments...).

L'**amortissement linéaire** concerne les biens utilisés de manière constante sur plusieurs années. Il permet d'étaler sur une période donnée le coût d'acquisition de ces biens. Cet étalement prend la forme d'une dotation aux amortissements. Cette dotation est égale à la valeur de l'investissement divisée par le nombre d'années d'utilisation.

L'**amortissement dégressif** est utilisé pour l'amortissement des biens dont l'intensité d'utilisation décroît avec le temps.

La somme amortie est plus importante en début qu'en fin de période d'amortissement.

Le taux de l'amortissement dégressif est la résultante de la multiplication du taux de l'amortissement linéaire et d'un coefficient qui est modifié selon la durée d'utilisation du bien, à savoir :

- pour une période d'utilisation égale à 3 ou 4 ans : 1.25
- pour une période d'utilisation égale à 5 ou 6 ans : 1.75
- pour une période d'utilisation supérieure à 6 ans : 2.25

**ÉLÉMENTS
DE CADRAGE**

7. Les autres états financiers prévisionnels et les outils d'analyse

7.7 - Les amortissements et les dotations aux amortissements

L'amortissement dégressif permet d'amortir les biens plus vite. Donc, il permet de payer moins d'impôts en diminuant le bénéfice imposable.

- Privilégiez l'amortissement dégressif si vous payez "trop d'impôts" et souhaitez en payer le moins possible
- Privilégiez l'amortissement linéaire sur une longue durée, si vous voulez améliorer le résultat de votre entreprise

Le mode d'amortissement retenu lors du premier amortissement ne peut généralement pas être modifié par la suite.

Lorsque l'amortissement dégressif devient inférieur à l'amortissement linéaire calculé sur la durée restante, on repasse au mode linéaire.

Par ailleurs, **certains biens ne peuvent pas être pris en compte par l'amortissement dégressif**, à savoir :

- les immobilisations incorporelles, excepté les investissements en matière audiovisuelle
- les immobilisations amorties par le contribuable dont l'usage est cédé à un tiers
- les véhicules automobiles, exceptés les taxis et véhicules à louer avec chauffeurs

**ÉLÉMENTS
DE CADRAGE**

7. | Les autres états financiers prévisionnels et les outils d'analyse

7.8 - *Evaluation du stock initial*

Pour les activités de négoce (achat-revente sans transformation), généralement le **stock de départ** sera plus important et devra être financé.

Le montant de ce stock devra être évalué et détaillé dans le plan d'affaires.

Le stock doit être « raisonnable » et connecté aux besoins opérationnels du projet : périssabilité, mobilisation financière, risque sur le porteur de projet.

➤ **Rechercher des réseaux d'approvisionnement réactifs et proches.**

8. Les aides au financement

8.1 - Les aides de l'état pour les SIAE

► Ateliers et Chantiers d'insertion (ACI)

Les ACI peuvent bénéficier d'une aide à l'accompagnement complémentaire aux aides versées par les conseils généraux. Le **montant annuel de cette aide** est déterminé par le Préfet de département en fonction de :

- le nombre d'ACI portés par l'organisme conventionné
- les caractéristiques du public accueilli (éloignement de l'emploi, niveau de compétences, nature et importance des difficultés sociales et professionnelles...)
- le nombre de salariés embauchés et les modalités d'accompagnement de ces salariés (notamment de la qualité du projet d'accompagnement et des partenariats conclus avec les acteurs institutionnels locaux pouvant contribuer à l'insertion sociale et professionnelle de ces salariés)
- l'objectif de taux de retour à l'emploi retenu.

Il s'élève à un maximum de **15 000 €** par ACI, dans la limite de 45 000 € par personne morale portant des ACI conventionnés. Les ACI perçoivent une aide pour la **conclusion de CUI-CAE avec les salariés en insertion**. Le montant de l'aide financière versée peut atteindre au maximum 105% du montant brut du salaire minimum de croissance par heure travaillée, dans la limite de la durée légale hebdomadaire du travail.

Par ailleurs, les ACI bénéficient d'un **taux de cotisation accident du travail / maladie professionnelle forfaitaire** (1,5 % à ce jour). Les crédits des fonds départementaux d'insertion peuvent aussi être mobilisés pour aider au démarrage, au développement, à la consolidation et à la professionnalisation des ACI.

Rappel : les recettes d'un ACI doivent couvrir moins de 30 % des charges liées à ces activités, voire 50 % dans certains cas (après avis du CDIAE et sur décision du Préfet).

Source : Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social



V. | Le montage économique et financier

8. Les aides au financement

8.1 - Les aides de l'état pour les SIAE

► Entreprises d'insertion (EI)

Sous réserve de la conclusion d'une convention avec l'État et de l'agrément préalable des salariés concernés par Pôle emploi, l'EI peut bénéficier d'un certain nombre d'aides, dans les conditions suivantes :

- **l'allègement de cotisations patronales** sur les bas et moyens salaires (dans les conditions de droit commun)
- **l'aide au poste d'insertion**, dont le montant annuel est fixé à 9 681 € par poste de travail occupé à temps plein par des salariés en insertion :
 - cette aide ne peut pas se cumuler pour un même poste avec une autre aide à l'emploi financée par l'État ; elle est proratisée en fonction de la durée annuelle d'occupation du poste par les salariés
 - l'aide au poste est versée mensuellement par l'Agence de services et de paiement
 - le montant versé chaque mois correspond au 1/12 du montant total des aides aux postes d'insertion indiqué à l'annexe financière de la convention, éventuellement régularisé sur les deux derniers mois de la convention en fonction du niveau réel d'occupation des postes
- les **crédits des fonds départementaux d'insertion** pour les aider au démarrage, au développement, à la consolidation et à la professionnalisation

Source : Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social

**ÉLÉMENTS
DE CADRAGE**

8. Les aides au financement

8.1 - Les aides de l'état pour les SIAE

► **Entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI)**

Sous réserve d'embaucher des personnes agréées par Pôle emploi, l'ETTI peut bénéficier d'un certain nombre d'aides, dans les conditions suivantes :

- **l'allègement de cotisations patronales** (dans les conditions de droit commun) sur les bas et moyens salaires pour leurs salariés en mission de travail temporaire
- **l'aide au poste d'accompagnement** d'un montant annuel de 51 000 € pour l'accompagnement de 12 salariés (équivalent temps plein) en insertion :
 - l'aide au poste d'accompagnement est proratisée en fonction du nombre de salariés en insertion mis à disposition (équivalent temps plein)
 - elle ne peut pas se cumuler pour un même poste avec une autre aide à l'emploi financée par l'État
 - le montant versé mensuellement par l'Agence de services et de paiement correspond au 1/12 du montant total de l'aide au poste d'accompagnement indiqué à l'annexe financière de la convention conclue entre l'ETTI et l'Etat
 - ce montant est éventuellement régularisé sur les 2 derniers mois de la convention en fonction du temps de travail effectué par les salariés agréés au cours de leurs missions de travail temporaire
 - les **crédits des fonds départementaux d'insertion** pour les aider au démarrage, au développement, à la consolidation et à la professionnalisation

Source : Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social

**ÉLÉMENTS
DE CADRAGE**

8. Les aides au financement

8.1 - Les aides de l'état pour les SIAE

► Associations intermédiaires (AI)

L'AI peut bénéficier d'un certain nombre d'aides, dans les conditions suivantes :

- **l'exonération des cotisations patronales** de sécurité sociale (hormis la cotisation accidents du travail) au titre des salaires versés, dans la limite de 750 heures rémunérées par an et par salarié
- **l'exonération de TVA, d'impôt sur les sociétés, de contribution économique territoriale et de taxe d'apprentissage**
- **l'aide au projet d'accompagnement modulable** dans la limite de 30 000 € annuels par structure, pour l'accueil et l'accompagnement du public en insertion. Elle est versée en deux paiements par l'Agence de services et de paiement.
- les **crédits des fonds départementaux d'insertion** peuvent être également mobilisés pour aider au démarrage, au développement, à la consolidation et à la professionnalisation des AI

Source : Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social

**ÉLÉMENTS
DE CADRAGE**

8. Les aides au financement

8.1 - Les aides de l'état pour les SIAE

► Fonds départemental d'insertion (FDI)

Dans chaque département, un fonds pour l'insertion finance **le développement et la consolidation des initiatives locales en matière d'insertion par l'activité économique**. Le FDI est géré par le préfet qui arrête le montant des aides accordées.

Le fonds départemental pour l'insertion a pour objet de concourir au financement :

- d'aides au conseil nécessaires à l'identification, à l'élaboration et au suivi des projets de développement d'activités des organismes mentionnés à l'article
- d'aides au démarrage, au développement et, à titre exceptionnel, à la consolidation de l'activité de ces organismes.

Après avis du conseil départemental de l'insertion par l'activité économique (CDIAE), les concours du FDI sont attribués par le préfet, qui en détermine le montant.

Ils font l'objet de conventions entre l'Etat et l'organisme, qui mentionnent notamment la nature, la durée et l'objet de l'action financée. Le préfet peut subordonner l'attribution de ces aides à des engagements de l'organisme concernant le suivi des actions financées.

Source : Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social

**ÉLÉMENTS
DE CADRAGE**

8. Les aides au financement

8.2 - Les aides à l'emploi

► Le contrat Unique d'insertion (CUI)

Le CUI est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2010, il se décline sous deux formes :

- Le **CUI-CAE dans le secteur non marchand** :
 - le montant de l'aide ne peut excéder 95% du montant brut du smic par heure travaillée dans la limite de la durée légale du travail
 - ces contrats donnent droit à l'exonération des cotisations au titre des assurances sociales et des allocations familiales, de la taxe sur les salaires, de la taxe d'apprentissage, des participations au titre de l'effort de construction.
- Le **CUI-CIE dans le secteur marchand**. Le montant de l'aide ne peut excéder 47% du montant brut du smic par heure travaillée dans la limite de la durée légale du travail.
- Le **contrat à durée déterminée «Senior»**

8. Les aides au financement

8.2 - Les aides à l'emploi

Différents dispositifs sont destinés à favoriser l'accès à l'emploi ou l'insertion professionnelle de certains publics :

- la réduction Fillon
- Action de formation préalable au recrutement (AFPR)
- Préparation opérationnelle à l'emploi (POE)
- l'aide à l'embauche de personnes handicapées
- le contrat d'apprentissage
- le contrat de professionnalisation
- l'aide à l'embauche pour les entreprises et associations de moins de 10 salariés
- les exonérations de charges sociales patronales dans les Zones franches urbaines (ZFI)
- embauche jusqu'au 50^{ème} salarié dans les Zones de revitalisation rurale (ZRR) ou Zones de redynamisation urbaine (ZRU)

Plus d'infos :

www.pole-emploi.fr (panorama des mesures pour l'emploi)

**ÉLÉMENTS
DE CADRAGE**

8. Les aides au financement

8.2 - Les aides à l'emploi

► Le réseau France Active

- Un **réseau associatif** spécialisé dans le financement solidaire au service de l'emploi
- Un réseau à but non lucratif qui collecte des fonds auprès de partenaires publics et privés (épargne salariale solidaire notamment) et les **investit dans les entreprises solidaires**

France Active accompagne les entreprises de l'économie sociale et solidaire, notamment les associations et entreprises de l'Insertion par l'activité économique (EI, ETTI, AI, Chantier d'insertion, GES...) dans l'identification de leur besoin de financement, le montage de solution de financement incluant d'autres partenaires financeurs, et les soutient financièrement.

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

8. Les aides au financement

8.3 - Les financeurs solidaires

Les moyens d'action du Réseau France Active :

- **les prêts solidaires** à 0 ou 2% (durée de remboursement allant de 5 à 7 ans dont deux ans en moyenne de différé de remboursement) qui permettent :
 - un renforcement de la structure financière de la structure
 - de faciliter le tour de table financier (mobilisation de la banque, soutien de fondations privées ...)
- **le fonds de confiance**, un dispositif d'appui à l'émergence de nouvelles entreprises solidaires. Une subvention est destinée à couvrir la phase d'étude de faisabilité d'un projet (couvre le salaire du futur porteur de projet qui doit être hébergé par une structure « porteuse »).
- **les garanties sur emprunt bancaire** (notamment via le Fonds de Garantie d'Etat destiné aux structures de l'IAE, FGIE) qui permettent :
 - de faciliter et sécuriser l'accès au crédit bancaire
 - de limiter le recours aux cautions personnelles
 - un partenariat durable avec une banque

Contact :

Un de ces financements vous intéresse ?

- Adressez-vous au Fonds territorial de votre région
- Coordonnées disponibles sur www.franceactive.org

8. Les aides au financement

8.3 - Les financeurs solidaires

➤ France Initiative

Ce réseau de 245 plateformes locales prêtent à des créateurs d'entreprises sous la forme de **prêt d'honneur sans intérêt** et peut ainsi aider au renforcement des fonds propres. Dans le même temps, elles **accompagnent et suivent les entrepreneurs** dans leur démarrage d'activité jusqu'au remboursement du prêt.

➤ La Confédération Générale des Scop

Cette confédération dispose de 3 outils pour le financement des Scop :

- **SOCODEN** finance en quasi-fonds propre les Scop en création, en développement ou encore en difficulté en proposant **deux types de prêts** :
 - des prêts personnels visant à anticiper la formation du capital des associés
 - des prêts participatifs sans garantie dont l'objectif est principalement le financement des investissements et le fonds de roulement
- **SPOT** active un financement sur le capital social
- **SOFISCOP** intervient sur les cautions et les garanties

**ÉLÉMENTS
DE CADRAGE**

8. Les aides au financement

8.3 - Les financeurs solidaires

➤ **Les CIGALES** (Club d'investisseurs pour une gestion alternative et locale de l'épargne solidaire)

Il s'agit d'une structure de **capital-risque solidaire** qui mobilise l'épargne de ses membres au service de la création et du développement de petites entreprises locales et collectives (SARL, SCOP, SCIC, SA, association). C'est également un **lieu d'échange** sur les questions économiques et de développement local.

➤ **La newsletter SOLFIA** (Cnar finance)

Solfia s'adresse aux associations qui désirent s'informer sur la recherche de financement. Elle propose des **outils pour préparer une demande de financement** ainsi que conseils pratiques.

➤ **La NEF** (Nouvelle Economie Fraternelle)

Sous la forme de coopératives de finances, la NEF prête à des PME pour **soutenir la création et le développement d'activités professionnelles et associatives à des fins d'utilité sociale et environnementale**. La NEF exerce une activité de collecte d'épargne et d'octroi de crédit dans le cadre d'un agrément de la Banque de France.

➤ **Finansol**

Cette association des financeurs solidaires et des établissements financiers engagées dans une démarche de solidarité a pour mission de :

- développer la pratique de l'épargne solidaire pour une société plus citoyenne
- faire reconnaître le secteur de la finance solidaire par les pouvoirs publics
- développer la solidarité dans l'épargne et la finance

**ÉLÉMENTS
DE CADRAGE**

8. Les aides au financement

8.4 - Les aides financières et les garanties bancaires

➤ La Nacre

La Nacre propose une aide financière et **aide au montage d'un projet de création ou reprise d'une entreprise.**

L'accompagnement s'effectue pendant 3 ans par un organisme conventionné par l'Etat. Le prêt à taux zéro Nacre est de 1 000 à 10 000 euros pour une durée maximale de cinq ans. Il doit être couplé à un prêt bancaire d'un montant et d'une durée supérieurs aux conditions établies du prêt Nacre.

www.entreprises.gouv.fr/nacre/

➤ OSEO

Pour valider la faisabilité d'un projet innovant sous-jacent à la création et ajuster le business plan.

Prêt à la création d'entreprise qui favorise l'accès au crédit bancaire des repreneurs de petites entreprises pour financer la trésorerie initiale et les investissements immatériels.

www.oseo.fr

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

8. Les aides au financement

8.4 - Les aides financières et les garanties bancaires

➤ **Le prêt d'honneur aux entrepreneurs sociaux**

Le Réseau Entreprendre permet un **accompagnement** (personnalisé et dans la durée) **par un chef d'entreprise expérimenté** ainsi que le financement d'un projet sous forme de prêt d'honneur de 15 000 à 50 000 euros.

<http://www.reseau-entreprendre.org/>

➤ **Fonds de garantie des ETTI et ETT ESS**

Ce fonds de garantie est porté par COORACE, le Crédit Coopératif et France Active.

La caution bancaire aux ETTI et aux ETT de l'ESS a pour objectif de **faciliter l'obtention de garanties financières** répondant aux règles fixées par l'article L124-8 du code du travail.

www.coorace.org ou écrire à eric.beasse@coorace.org

➤ **Sofinei**

Société de financement qui permet la consolidation et le développement des entreprises d'insertion.

www.avise.org

**ÉLÉMENTS
DE CADRAGE**

8. Les aides au financement

8.4 - Les aides financières et les garanties bancaires

Les **CRESS** (Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaires) diffusent les informations concernant les financements régionaux.

Certains **conseils régionaux** soutiennent fortement la création d'entreprise et parfois les projets innovant dans le champs de l'ESS.

De même, des **conseils généraux** et des **communes** s'engagent fortement dans l'accompagnement à la création et au développement des entreprises de l'ESS.

Il est conseillé de les contacter le plus tôt possible en amont de votre projet.

8. Les aides au financement

8.5 - Les autres aides financières

- **Le comptoir de l'innovation** soutient par l'investissement des projets d'entrepreneuriat social (www.groupe-sos.org)
- **FinanCités** société de Capital-risque qui investit dans les PME des quartiers difficiles
- **Business Angels des cités** fonds d'investissement dédié au développement économique des banlieues
- **Carrigue** finance des entreprises en création ou développement contribuant au développement de l'ESS
- **PhiTrust Partenaires** est une société de capital-risque qui investit dans les entreprises du secteur de l'économie solidaire
- **Racines** soutient les femmes à créer et développer durablement leur entreprise

8. Les aides au financement

8.5 - Les autres aides financières

➤ **Caisse des dépôts et consignations** - Programme développement solidarité

Ce programme est financé par les fonds propres de la Caisse des dépôts et vient en appui à la politique de la ville. Il privilégie trois axes d'intervention :

- le **développement urbain** et l'**intégration** des quartiers en difficulté dans le tissu des villes (désenclavement, restructuration et requalification du patrimoine, implantation d'activités)
- l'**insertion par l'habitat** des populations les plus fragiles
- l'**insertion par l'activité économique et l'emploi** (soutien aux créateurs d'activités, aux réseaux favorisant l'insertion des plus démunis, aux entreprises implantées dans les quartiers sensibles, par le biais notamment d'outils financiers adaptés)

Ce programme (selon des critères de sélection propres à la Caisse des dépôts) :

- finance des **études de faisabilité** et des **expertises** nécessaires au montage, au démarrage ou au développement des projets
- soutient des **initiatives novatrices** et permet la mise en place d'outils financiers adaptés au service de l'emploi

Ce programme s'appuie essentiellement sur le réseau des directions régionales de la Caisse des dépôts.

**ÉLÉMENTS
DE CADRAGE**

8. Les aides au financement

8.6 - Liste des fondations qui subventionnent des projets

L'ADMICAL édite un guide qui regroupe par secteurs toutes les entreprises et les fondations qui font des actions de parrainage et de mécénat (<http://www.admical.org/>).

Plus de 2000 fondations existent en France, COORACE vous propose une liste non exhaustive :

- **la FAPE** (Fondation agir pour l'emploi) repose sur l'engagement des salariés, des retraités, des représentants syndicaux des groupes EDF et GDF Suez. La FAPE attribue des subventions à des associations et entreprises créatrices d'emplois qui proposent un accompagnement social et professionnel de qualité. La FAPE, en partenariat avec COORACE, porte un soutien particulier envers les Proxim'Services et les GES
- **la Fondation de France** regroupe 400 fondations et délivre prêts, concours, bourses, subventions aux structures rentrant dans ses objectifs prioritaires
- **la Fondation air France** aide les projets liés à l'éducation et à la formation concernant les enfants, réfugiés, malades, personnes handicapées ou personnes résidant dans des zones rurales / urbaines en grande difficulté
- **la Fondation Boulanger** fédère des actions citoyennes, dans trois domaines principaux : la formation et l'emploi, la solidarité et l'entraide sociale, et la prévention des accidents domestiques
- **la Fondation Caisse d'épargne** agit sur le plan de la prévention de l'exclusion ayant trait à l'illettrisme, la marginalisation liée à la perte d'un emploi et le grand âge

**ÉLÉMENTS
DE CADRAGE**

8. Les aides au financement

8.6 - Liste des fondations qui subventionnent des projets

- **la Fondation des magasins C&A** finance des projets locaux concernant les personnes handicapées et les personnes âgées
- **la Fondation Crédit Coopératif** axe son action en direction des entreprises de l'économie sociale auxquelles elle propose des services, donne des conseils et apporte des moyens matériels et humains
- **la Fondation EDF** (sous l'égide de la fondation de France). Les axes d'intervention de la Fondation EDF sont l'environnement, le patrimoine et l'art contemporain
- **la Fondation ELF** privilégie deux axes d'intervention : l'humanitaire et le culturel
- **la Fondation MAIF** œuvre pour l'amélioration de la sécurité routière et domestique
- **la Fondation des Mutuelles du Mans Assurances** finance chaque année une trentaine de projets associatifs en faveur de jeunes handicapés
- **la Fondation RATP** subventionne des projets d'association franciliens qui ont vocation à promouvoir la citoyenneté, prévenir et combattre l'exclusion, ainsi que les initiatives d'insertion par l'emploi
- **la Fondation Ronald McDonald** mène des actions de solidarité en direction des enfants, dans les domaines de la santé, de la culture et de l'aide sociale
- **la Fondation Vivendi** aide à la création et à la consolidation d'emplois de services et de proximité dans les quartiers et les zones géographiques où les sociétés du groupe interviennent

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

8. Les aides au financement

8.6 - Liste des fondations qui subventionnent des projets

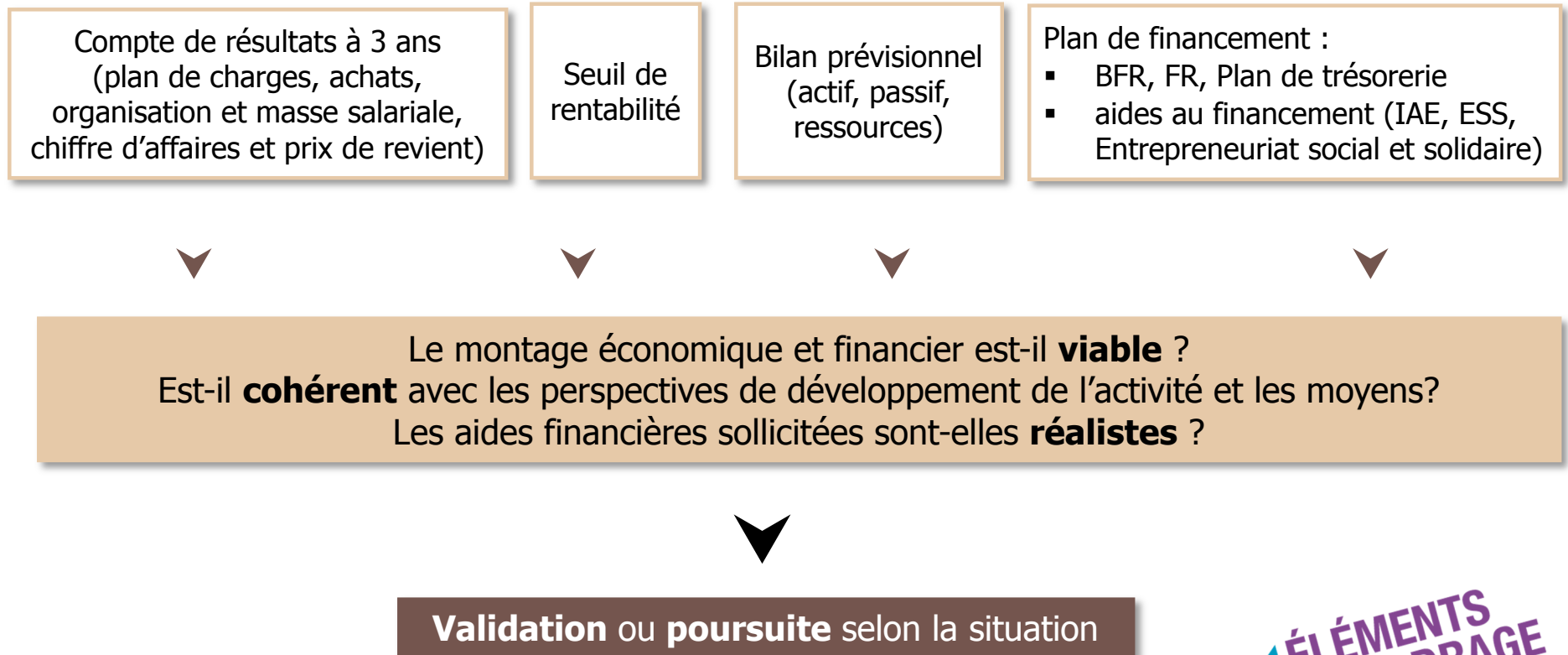
- **la Fondation 3 Suisses** s'attache à aider les jeunes créateurs de moins de 30 ans dans les domaines suivants : la culture, la musique, la mode, l'édition, le multimédia, la presse, l'édition, les produits, les distributeurs, les services et le social.
- **la Fondation agir contre l'exclusion (FACE)** s'est donné pour mission de mettre la lutte contre l'exclusion au cœur des débats et des actions de la société. Pour cela, elle s'est engagée à agir concrètement dans les quartiers difficiles et à rechercher de nouveaux gisements d'emploi. Ses domaines d'intervention couvrent l'emploi, le logement, la santé, la vie quotidienne, etc. Son objectif est d'aider les acteurs de terrain existants ou potentiels en leur donnant les moyens d'agir.
- **la Fondation de France** finance aujourd'hui 3 800 associations œuvrant dans tous les domaines d'intérêt général : la solidarité, l'environnement, la santé, la culture et la citoyenneté.
- **le groupe Esfin-Ides** rassemble deux sociétés financières (Ides et Esfin Participations) et un FCPR. L'Ides (Institut de développement de l'économie sociale) apporte des fonds propres aux entreprises de l'économie sociale qui veulent assurer leur développement tout en conservant leur indépendance. Il gère aussi, à la demande des pouvoirs publics, des fonds de garantie qui facilitent l'accession aux prêts bancaires des créateurs d'entreprise, en particulier des femmes, qui ne peuvent offrir aux banquiers des garanties suffisantes.
- **la Fondation pour le progrès de l'homme** a pour but de financer, par l'octroi de dons ou de prêts, des recherches ou des actions qui concourent de manière significative et innovante au progrès de l'homme par les sciences et le développement social.

Source : Sel - Terre

**ÉLÉMENTS
DE CADRAGE**

V. | Le montage
économique et financier

► Synthétiser le projet et le valider ou le faire évoluer



ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

VI. | Le cadre juridique et fiscal

SOMMAIRE

1. Introduction

2. Comment déterminer le statut juridique ?

3. Une diversité de formes

3.1 - Le nombre d'associés

3.2 - Le capital social

3.3 - La gouvernance

3.4 - La responsabilité des associés

3.5 - L'imposition sur les bénéfices

3.6 - La rémunération des dirigeants

3.7 - Le régime social du dirigeant

3.8 - La transmission de l'entreprise

4. Focus sur la Société coopérative d'intérêt collectif

5. Focus sur la Société coopérative de production

6. La question de la fiscalité

5.1 - Le régime fiscal de l'association

5.2 - Les impôts « non commerciaux »

7. Fiche Mémo

➤ Valider le montage juridique et fiscal

1. Introduction

Le choix d'un **statut juridique** est nécessaire pour permettre à l'entreprise d'exercer son activité en toute légalité.

Il détermine les formalités administratives d'immatriculation à effectuer pour donner vie à l'entreprise ou au projet.

Pour les entrepreneurs sociaux, ce choix sera déterminé par trois questions clefs :

- Vers quel mode de gouvernance souhaite-t-on aller ?
- Dans quelle stratégie de développement économique s'inscrit le projet ?
- Quel impact sur la place des salarié(e)s ?

Un statut juridique peut être modifié dans la vie de l'entreprise selon des critères mouvants (cela n'est pas toujours facile selon la gouvernance, la teneur de l'actionnariat, le contexte, etc).

2. Comment déterminer le statut juridique ?

► Les trois piliers de l'entreprise de l'ESS

Une entreprise de l'économie sociale et solidaire repose sur trois piliers qui prévalent le choix de tout statut juridique :

PROJET ÉCONOMIQUE

- prise de risque
- modèle économique viable
- production de biens et de services
- création de richesse et d'emploi
- réponse à une demande
- indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics

FINALITÉ SOCIALE ENVIRONNEMENTALE

- lutter contre l'exclusion
- créer / maintenir des emplois durables et de qualité
- valoriser un territoire, un patrimoine ou un environnement
- garantir un juste revenu aux producteurs
- développer du lien social

LUCRATIVITÉ LIMITÉE

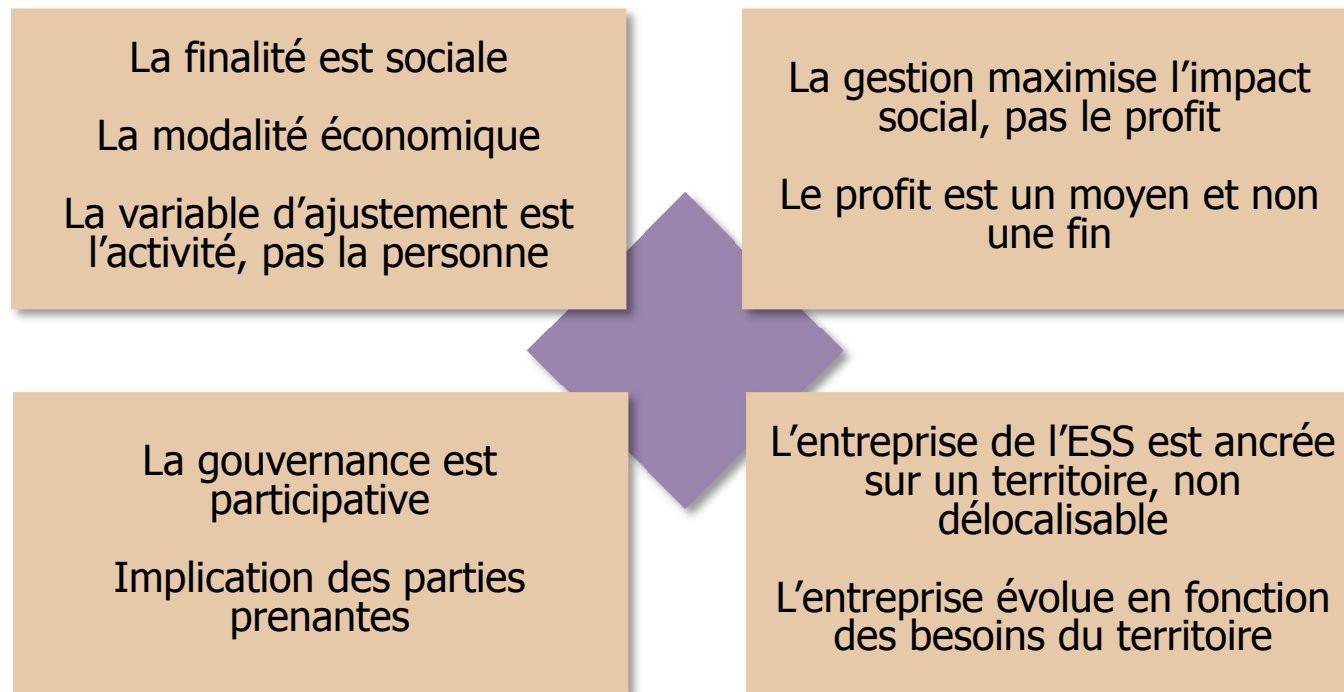
- processus de décision non fondé sur la propriété du capital
- rémunération limitée du capital
- excédents au service des hommes et du projet
- encadrement de l'échelle de salaires

Source : Avise

2. Comment déterminer le statut juridique ?

► Une logique entrepreneuriale inversée

L'initiative de femmes et d'hommes au service de l'intérêt général :



Source : Avise

**ÉLÉMENTS
DE CADRAGE**

VI. | Le cadre juridique
et fiscal

3. Une diversité de formes

- Formes juridiques de l'Économie sociale et solidaire
 - Entreprises coopératives (Scop ou SCIC)
 - Associations Loi 1901
 - Structures juridiques commerciales respectant le critère de finalité sociale (SARL, SA, SAS, EURL, SNC)

- Types de structures ou dispositifs de l'IAE
 - Mutuelles (santé, assurance)
 - Entreprises adaptées (EA)
 - SIAE (EI, AI, ETTI, ACI)
 - OSP, Proxim'Services

Source : Avise

3. Une diversité de formes

3.1 - Le nombre d'associés

Quel est le nombre d'associés requis ?	
Entreprise individuelle	Elle se compose uniquement de l'entrepreneur individuel. Celui-ci peut, bien évidemment, embaucher des salariés.
EURL	1 seul associé (personne physique ou morale à l'exception d'une autre EURL)
SARL	2 associés minimum - 100 maximum (personnes physiques ou morales)
SA (forme classique)	7 associés minimum - pas de maximum (personnes physique ou morales)
SAS / SASU	1 associé minimum - pas de maximum (personne physique ou morale)
SNC	2 associés minimum - pas de maximum (personnes physiques ou morales)
Association	2 membres minimum - pas de maximum

Source : APCE

3. Une diversité de formes

3.2 - Le capital social

Quel est le montant minimal du capital social ?

Entreprise individuelle	Il n'y a pas de notion de capital social, l'entreprise et l'entrepreneur ne formant juridiquement qu'une seule et même personne.
EURL	Le montant du capital social est librement fixé par l'associé en fonction de la taille, de l'activité, et des besoins en capitaux de la société. 20 % des apports en espèces sont versés obligatoirement au moment de la constitution, le solde devant être libéré dans les 5 ans.
SARL	Le montant du capital social est librement fixé par l'associé en fonction de la taille, de l'activité, et des besoins en capitaux de la société. 20 % des apports en espèces sont versés obligatoirement au moment de la constitution, le solde devant être libéré dans les 5 ans.
SA (forme classique)	37 000 euros minimum. 50 % des apports en espèces sont versés obligatoirement au moment de la constitution, le solde devant être libéré dans les 5 ans
SAS / SASU	Le capital est librement fixé par les actionnaires, en fonction de la taille, de l'activité, et des besoins en capitaux de la société. 50 % des apports en espèces sont versés obligatoirement au moment de la constitution, le solde devant être libéré dans les 5 ans.
SNC	Le montant du capital social est librement fixé par les associés, en fonction de la taille, de l'activité et des besoins en capitaux de la société. Les apports en espèces sont versés intégralement ou non à la création. Dans ce dernier cas, le solde peut faire l'objet de versements ultérieurs, sur appel de la gérance, au fur et à mesure des besoins.
Association	Il n'y a pas de capital social. L'association perçoit des cotisations de ses membres si la facturation de ses services et les réserves qu'elle a pu constituer s'avèrent insuffisantes. Les membres peuvent également effectuer des apports en nature, en industrie ou en espèces, avec une possibilité de récupérer les apports en nature à la dissolution de l'association.

Source : APCE

3. Une diversité de formes

3.3 - La gouvernance

Qui dirige l'entreprise ?	
Entreprise individuelle	L'entrepreneur individuel est le seul "maître à bord". Il dispose des pleins pouvoirs pour diriger son entreprise.
EURL	L'EURL est dirigée par un gérant (obligatoirement personne physique) qui peut être soit l'associé unique, soit un tiers.
SARL	La SARL est dirigée par un ou plusieurs gérant(s), obligatoirement personne(s) physique(s). Le gérant peut être, soit l'un des associés, soit un tiers.
SA (forme classique)	La SA est dirigée par un conseil d'administration, comprenant 3 à 18 membres, obligatoirement actionnaires. Le président est désigné par le conseil d'administration parmi ses membres. Un directeur général peut également être nommé pour représenter la société et assurer sa gestion courante.
SAS / SASU	Les associés déterminent librement dans les statuts les règles d'organisation de la société. Seule obligation : nommer un président, personne physique ou morale, associé ou non.
SNC	La SNC est dirigée par un ou plusieurs gérant(s), personnes physique(s) ou morale(s). Il peut s'agir, soit de l'un des associés, soit d'un tiers.
Association	Son mode de gestion est choisi librement. L'association est souvent dirigée par un conseil d'administration, qui élit généralement un bureau composé d'un président, d'un trésorier et d'un secrétaire.

Source : APCE

3. Une diversité de formes

3.4 - La responsabilité des associés

Quelle est l'étendue de la responsabilité des associés ?	
Entreprise individuelle	L'entrepreneur individuel est le seul responsable sur l'ensemble de ses biens personnels. Ses biens fonciers bâtis ou non bâtis non affectés à un usage professionnel peuvent cependant être protégés en effectuant une déclaration d'insaisissabilité devant notaire. Prochainement, l'entrepreneur individuel pourra opter pour le régime de l'EIRL et constituer un patrimoine affecté à son activité professionnelle distinct de son patrimoine personnel. L'EIRL lui permettra d'isoler ses biens personnels des poursuites des créanciers professionnels.
EURL	La responsabilité de l'associé est limitée au montant de ses apports, sauf s'il a commis des fautes de gestion ou accordé des cautions à titre personnel.
SARL	La responsabilité des associés est limitée au montant de leurs apports, sauf s'ils ont commis des fautes de gestion ou accordé des cautions à titre personnel.
SA (forme classique)	La responsabilité des associés est limitée au montant de leurs apports.
SAS / SASU	La responsabilité des associés est limitée au montant de leurs apports.
SNC	Les associés sont responsables indéfiniment, sur l'ensemble de leurs biens personnels, et solidairement.
Association	Absence de responsabilité des membres non dirigeants.

Source : APCE

3. Une diversité de formes

3.5 - L'imposition sur les bénéfices

Quel est le mode d'imposition des bénéfices ?	
Entreprise individuelle	Il n'y a pas d'imposition pour l'entreprise. Le chef d'entreprise est imposé directement au titre de l'impôt sur le revenu. Prochainement, l'entrepreneur individuel qui aura choisi le régime de l'EIRL, pourra sous certaines conditions opter pour l'impôt sur les sociétés.
EURL	Il n'y a pas d'imposition au niveau de la société. L'associé unique est imposé directement au titre de l'impôt sur le revenu (catégorie des bénéfices industriels et commerciaux). L'EURL peut cependant opter pour l'impôt sur les sociétés.
SARL	Les bénéfices sont soumis à l'impôt sur les sociétés. Il est toutefois possible d'opter pour l'impôt sur le revenu dans le cas de la SARL de famille. Une option pour l'IR est également possible, sous certaines conditions, pour les SARL de moins de 5 ans.
SA (forme classique)	Les bénéfices sont soumis à l'impôt sur les sociétés. Une option pour l'impôt sur le revenu est possible pour les SA de moins de 5 ans, sous certaines conditions.
SAS / SASU	Les bénéfices sont soumis à l'impôt sur les sociétés. Une option pour l'impôt sur le revenu est possible pour les SAS de moins de 5 ans, sous certaines conditions.
SNC	Il n'y a pas d'imposition au niveau de la société. Chaque associé est personnellement imposé sur sa part de bénéfices au titre de l'impôt sur le revenu (dans la catégorie des bénéfices industriels et commerciaux). La société peut toutefois opter pour l'impôt sur les sociétés.
Association	Les associations qui réalisent des bénéfices, dans un but lucratif, sont assujetties à la TVA et doivent acquitter l'impôt sur les sociétés au taux normal. Les associations sans but lucratif ne sont pas redevables de l'IS de droit commun. Elles bénéficient d'un taux d'IS réduit sur leurs seuls revenus patrimoniaux. Par ailleurs, les associations sans but lucratif dont les recettes commerciales accessoires n'excèdent pas 60 000 € par an, sont exonérées d'impôts commerciaux : impôt sur les sociétés, TVA, contribution économique.

Source : APCE

3. Une diversité de formes

3.6 - La rémunération des dirigeants

La rémunération des dirigeants est-elle déductible des recettes de la société ?	
Entreprise individuelle	Non. Prochainement, l'entrepreneur individuel qui aura choisi le régime de l'EIRL pourra sous certaines conditions opter pour l'impôt sur les sociétés. Dans ce cas, sa rémunération sera déductible fiscalement.
EURL	Non, sauf option pour l'impôt sur les sociétés ou si le gérant n'est pas l'associé unique.
SARL	Oui, sauf option pour l'impôt sur le revenu.
SA (forme classique)	Oui, sauf option pour l'impôt sur le revenu.
SAS / SASU	Oui, sauf option pour l'impôt sur le revenu.
SNC	Non, sauf option pour l'IS.
Association	Oui, sous certaines conditions.

Source : APCE

3. Une diversité de formes

3.7 - Le régime social des dirigeants

Quel est le régime social du dirigeant ?	
Entreprise individuelle	Régime des travailleurs non-salariés.
EURL	Si le gérant est l'associé unique : régime des travailleurs non-salariés. Si le gérant est un tiers : assimilé-salarié.
SARL	Gérant minoritaire ou égalitaire : assimilé-salarié. Gérant majoritaire : travailleur non-salarié.
SA (forme classique)	Le président est assimilé-salarié. Les autres membres du conseil d'administration ne sont pas rémunérés pour leurs fonctions de dirigeants et ne relèvent par conséquent d'aucun régime social.
SAS / SASU	Le président est assimilé-salarié.
SNC	Régime des travailleurs non-salariés.
Association	Les dirigeants sont assimilés-salariés, sous certaines conditions.

Source : APCE

3. Une diversité de formes

3.8 - La transmission de l'entreprise

Comment transmettre l'entreprise ?	
Entreprise individuelle	<ul style="list-style-type: none">➤ Par cession du fonds (artisans et commerçants) ou présentation de la clientèle (professions libérales).➤ Possibilité d'apporter les éléments constituant l'entreprise au capital d'une société en création ou de confier l'exploitation de l'activité à un tiers (location-gérance).
EURL	Par cession de parts sociales.
SARL	Par cession de parts sociales.
SA (forme classique)	Par cession d'actions, sauf clause contraire des statuts.
SAS / SASU	Par cessions d'actions.
SNC	Par cessions de parts à l'unanimité des associés.
Association	Néant

Source : APCE

4. Focus sur la Société coopérative d'intérêt collectif

Née de la loi du 17 juillet 2001, **la SCIC est une entreprise coopérative dont le projet, d'utilité sociale, répond à un besoin collectif identifié par exemple sur un territoire**, ou dans une filière professionnelle.

Grâce au **multi-sociétariat**, la SCIC permet d'associer à son projet tous les acteurs qui y sont liés : salariés, usagers bénéficiaires, bénévoles, entreprises, associations, collectivités locales...

La Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) représente **une des réponses les plus prometteuses pour des projets qui concilient efficacité économique et utilité sociale**, au service des territoires, des bénéficiaires des activités développées et des salariés de ces entreprises.

Source : Urscop

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

VI. | Le cadre juridique
et fiscal

4. Focus sur la Société coopérative d'intérêt collectif

Le statut de la SCIC permet, par sa dynamique collective au bénéfice d'un territoire :

- **d'ancrer la structure dans l'économie de marché** et d'avoir la vraie reconnaissance sociale et fiscale qui s'y rattache
- de **créer et pérenniser l'emploi et l'activité sur un territoire** et de traduire dans les faits la participation effective des salariés au projet associatif d'origine
- **d'intégrer un grand nombre d'acteurs privés** ou publics à votre projet
- de **conserver la logique de primauté du projet** par les règles du fonctionnement coopératif

➤ Pour toute information sur les SCIC, contacter l'URSCOP.

Source : Urscop

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

VI. | Le cadre juridique
et fiscal

5. Focus sur la Société coopérative de production

Les Sociétés Coopératives de Production (SCOP) sont des sociétés commerciales de type SA ou SARL. Elles vivent et se développent dans le secteur concurrentiel classique. Comme toute entreprise, les coopératives doivent s'inscrire de façon compétitive dans leur marché, gérer leur rentabilité et leur financement.

Elles tirent leur originalité du fait que **les salariés sont les actionnaires majoritaires de leur entreprise**. Ensemble, et chacun avec un poids égal, les salariés associés ou actionnaires décident des grandes orientations et élisent les dirigeants qui vont piloter leur entreprise.

Une SCOP peut être partie prenante d'une SCIC.

La particularité de la SCOP est d'associer les salariés à la réussite et à la pérennité de l'entreprise :

- **le capital est détenu en majorité par des salariés**
- les associés votent en assemblée générale selon le principe « **1 personne = 1 voix** »
- **les bénéfices sont répartis équitablement** entre l'entreprise (réserves), les salariés (participation) et les associés (dividendes)

➤ Pour toute information sur les SCOP, contacter l'URSCOP.

Source : Urscop

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

VI. | Le cadre juridique
et fiscal

6. La question de la fiscalité

Toute entreprise se situant sur le secteur concurrentiel exerce à but lucratif et par conséquent est fiscalisée.

Les impôts et taxes auxquels sont assujetties les entreprises sont :

- la **TVA** à 19,6%, 5,5% ou 7 % selon les activités
- l'**impôt sur les sociétés** lorsque le résultat net est bénéficiaire = 33,33% * résultat courant
- l'**impôt forfaitaire annuel** (IFA) lorsque le résultat net est déficitaire. L'IFA n'est pas versé les 3 premiers exercices en cas de création d'entreprise.
- la **participation des employeurs à la formation professionnelle** continue :
 - entreprise de moins de 10 salariés = 0,55% de la masse salariale
 - plus de 10 salariés = 1,6% de la masse salariale
 - Entreprises de travail temporaire = 2% de la masse salariale
- la **taxe d'apprentissage** : 0,5% de la masse salariale
- la **participation à l'effort de construction** : pour une entreprise d'au moins 10 salariés = 0,45% de la masse salariale

6. La question de la fiscalité

La dernière taxe à laquelle l'entreprise est assujettie est la **Contribution économique territoriale** (CET), qui remplace la taxe professionnelle sur les équipements et biens mobiliers. La CET, plafonnée à 3% de la valeur ajoutée, est composée :

- d'une cotisation foncière des entreprises (CFE), assise sur les valeurs locatives foncières, dont le taux est déterminé par les communes ou les EPCI
- d'une cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), prélevée selon un barème progressif et due uniquement à partir de 500 000 € de chiffre d'affaires

Pour le calcul de la CFE, les bases foncières des établissements industriels sont réduites de 30 %.

Pour le calcul de la CVAE, la valeur ajoutée est plafonnée à 80 % du chiffre d'affaires pour les PME (dont le CA est inférieur à 7,6 millions d'euros) et à 85 % pour les grandes et moyennes entreprises. Les entreprises dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 2 millions d'euros bénéficient d'une réduction de CVAE de 1 000 € par an.

Un simulateur de calcul permet aux entreprises d'estimer leur contribution économique territoriale due, en fonction du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée réalisés l'année précédente (disponible [ici](#)).

6. La question de la fiscalité

Dans l'Insertion par l'activité économique, les activités de type AI ou ACI ne sont généralement pas fiscalisées.

On retrouve ce schéma pour tout type d'activité non ancrée dans le champ concurrentiel selon la règle des 4 P.

Pour ce type d'activité, seule s'applique la taxe sur les salaires.

Le régime fiscal des associations est complexe et une mauvaise compréhension peut avoir des conséquences lourdes (par exemple, un redressement fiscal).

➤ **N'hésitez pas à vous faire assister par un avocat ou un expert comptable !**

6. La question de la fiscalité

6.1- Le régime fiscal de l'association

L'administration fiscale pose comme principe de base, que les associations ne sont, en principe, pas soumises aux impôts commerciaux.

Ce n'est que lorsque les activités de l'association ont, au sens fiscal, un caractère lucratif que la question de l'assujettissement aux impôts se pose.

Le caractère lucratif d'une activité est reconnu par l'administration fiscale si la gestion de l'association n'est pas désintéressée ou si les activités développées entrent en concurrence avec celles des entreprises commerciales, dans des conditions d'exercice similaire.

Le caractère désintéressé de la gestion est reconnu si :

- l'association est gérée et administrée à titre bénévole par des personnes n'ayant elles-mêmes ou par personne interposée, aucun intérêt dans les résultats d'exploitation
- il n'est procédé à aucune distribution directe ou indirecte de bénéfices
- les membres de l'association ou leurs ayants droit ne peuvent être attributaires d'une part de l'actif (sauf droit de reprise)

Sans remettre en cause le caractère désintéressé, les dirigeants peuvent néanmoins percevoir une rémunération, par tolérance, lorsqu'elle est inférieure ou égale à $\frac{3}{4}$ du SMIC ou de par la loi, dans des conditions très strictes, pour les associations dont les ressources excèdent 200 000 €.

6. La question de la fiscalité

6.1 - Le régime fiscal de l'association

➤ La notion de concurrence vis-à-vis des entreprises

La question de la concurrence est de savoir si une personne peut s'adresser indifféremment à l'association ou à une entreprise pour obtenir un même service.

Cette appréciation doit donc être faite concrètement, à un niveau fin sur l'activité et par rapport à un même lieu géographique d'exercice.

➤ La notion d'exercice dans des conditions similaires

L'appréciation par l'association de l'exercice de son activité, dans des conditions similaires à celles d'une entreprise, doit être menée sur la base d'un faisceau d'indices (« la règle des 4 P ») d'importance décroissante :

- **Produit** - Quelle est l'utilité sociale de l'association (est ce qu'elle s'exerce dans un domaine délaissé par le secteur commercial) ?
- **Public** - Quel est le public auquel s'adressent les prestations de l'association (exemple, le secteur des personnes handicapées, de l'alphabétisation, etc.) ?
- **Prix** - Est ce que les prix pratiqués sont inférieurs à ceux du secteur marchand ?
- **Publicité** - De quelle manière l'association communique sur ses prestations (exemple : s'adresser uniquement à ses membres ou à son public social) ?

6. La question de la fiscalité

6.1 - Le régime fiscal de l'association

- **Si l'association est considérée comme « intéressée », quels impôts vont s'appliquer ?**
- **L'impôt sur les sociétés et l'impôt forfaitaire annuel.** Il faut tenir une comptabilité sérieuse pour faire apparaître le bénéfice réalisé dans l'année. A la clé :
 - un **impôt forfaitaire annuel (IFA)** s'il n'y a pas de bénéfices. L'IFA ne s'applique pas les 3 premières années. L'IFA est nul jusqu'à un chiffre d'affaires de 76 000 euros, il est ensuite progressif (exemple : 1 125 euros pour 25 000 euros de chiffre d'affaires)
 - s'il y a des bénéfices, l'impôt sur les bénéfices s'applique. Il est de 25 % sur les premiers 38 120 euros de résultats, puis le taux passe à 43,33 %
 - **La TVA** s'applique au chiffre d'affaires sur les biens et les services produits. C'est un **impôt neutre** puisqu'on déduit à l'Etat ce qu'on a collecté du consommateur. Le taux est généralement de 19,6 %, sauf activités particulières. Les associations dont le chiffre d'affaires annuel TTC est inférieur à 76 300 euros ou 27 000 euros (pour des prestations intellectuelles ou immatérielles) sont exonérées de TVA. Ceci est très important, car une petite association qui démarre, même si elle est qualifiée d'"intéressée" se trouve défiscalisée en dessous de ces seuils.
 - **La contribution économique territoriale.** Comme pour les sociétés, la contribution économique territoriale pour les associations est composée de :
 - la contribution foncière des entreprises (CFE) est établie dans chaque commune où le contribuable dispose de locaux et/ou de terrains.
 - base d'imposition x taux voté par les collectivités locales
 - la contribution sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE)

ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

VI. | Le cadre juridique
et fiscal

6. La question de la fiscalité

6.1 - Le régime fiscal de l'association

► **Peut-on séparer les activités lucratives et non lucratives au sein d'une même association ?**

Oui, c'est le cas des associations qui sectorisent le secteur lucratif.

C'est la mise à l'écart, sur un plan comptable, des activités commerciales: l'association reste non lucrative, donc sans impôt, mais le secteur lucratif est taxé (TVA, IS ou IFA...) à partir de 60 000 euros.

Néanmoins, l'ensemble du secteur lucratif doit être « accessoire » par rapport à l'activité non lucrative.

Cas particulier des 6 manifestations annuelles détaxées :

Une association peut mettre en place 6 manifestations lucratives chaque année (buvette, défilé de mode, spectacle, vide grenier...) dont les bénéfices sont exonérés d'impôts.

6. | La question de la fiscalité

6.2 - Les impôts « non commerciaux »

Quels sont les impôts « non commerciaux » ?

Si l'association est non soumise aux impôts commerciaux, elle doit chaque année payer deux impôts :

- les taxes foncières ou d'habitation (si elle possède son local, ou si elle est locataire)
- la taxe sur les salaires est due sur la totalité des salaires bruts versés, ainsi que sur les avantages en nature.

Si constitution d'une société commerciale :

- rédaction des statuts
- désignation du gérant / assemblée constitutive
- dépôt du capital
- dépôt des statuts aux impôts
- dépôt du dossier de création au Centre de Formalités des Entreprises

Si constitution d'une association loi 1901 :

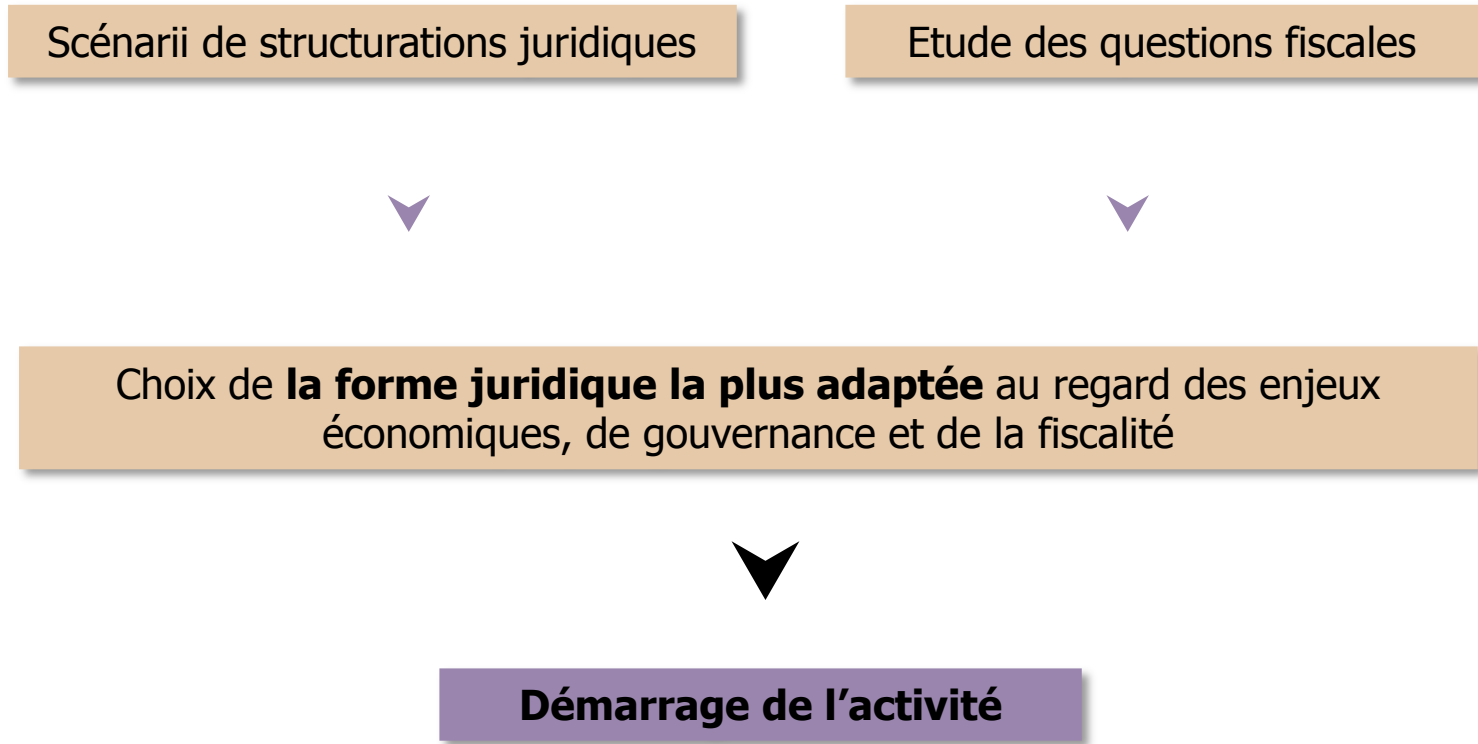
- rédaction des statuts
- réunion de la première AG, vote du conseil d'administration, du bureau et du Président
- dépôt des statuts en préfecture
- désignation du responsable salarié
- dépôt du capital de départ

Le Centre de formalité dépend du type d'activité :

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrepreneurs individuels exerçant une activité commerciale ▪ Sociétés commerciales (SARL, SA, EURL, SNC...) n'ayant pas un objet artisanal 	Chambre de commerce et d'industrie
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrepreneurs individuels et sociétés exerçant une activité artisanale 	Chambre de métiers et de l'artisanat
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entreprises immatriculées au registre de la batellerie artisanale 	Chambre nationale de la batellerie artisanale
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sociétés civiles (SCI, SCM, SCP...) ▪ Sociétés d'exercice libéral (SELARL, SELAFA, SELCA) ▪ Agents commerciaux (personnes physiques) ▪ Groupements d'intérêt économique (GIE) 	Greffe du Tribunal de Commerce
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrepreneurs individuels membres d'une profession libérale (réglementée ou non) 	Ursaaf
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Artistes-auteurs ▪ Assujettis à la TVA, à l'impôt sur le revenu au titre des BIC ou à l'IS et qui ne relèvent pas des catégories ci-dessus (sociétés en participation, associations, loueurs en meublé...) 	Service des impôts
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entreprises exerçant, à titre principal, des activités agricoles 	Chambre d'agriculture

Source : APCE

► En synthèse : valider le cadre juridique et fiscal



ÉLÉMENTS
DE CADRAGE

VI. | Le cadre juridique
et fiscal

CONCLUSION

Quelques mots de conclusion, par Pierre Langlade, Président de COORACE :

Les entreprises du réseau COORACE partagent une même ambition : participer à l'**émergence d'un nouveau modèle de développement économique,**

- solidaire et durable,
- ancré dans les territoires,
- créateur de richesses, de services et d'emplois de qualité accessibles à tous,
- vecteurs de droits, notamment pour les personnes les plus précarisées sur le marché du travail.

Par leur actions, elles combinent chaque jour une démarche d'entrepreneuriat avec une finalité d'utilité sociale et une gouvernance participative.

En diffusant ce guide, la fédération COORACE souhaite apporter **des réponses adaptées à la création et à la diversification d'activité** et accompagner les différents porteurs de projets présents dans son réseau.

Une ambition pour transformer nos projets collectifs en réalité pour une société plus solidaire.

REMERCIEMENTS

COORACE tient à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce guide :

- Michèle ACQUART (Administratrice, COORACE)
- Eric BEASSE (Responsable Développement économique, COORACE)
- Fanny CARPENTIER (Responsable Communication, COORACE)
- Christophe CHEVALIER (Administrateur, COORACE)
- Flavien GUITTARD (Chargé de Communication et de Développement, COORACE Ile de France)
- Cyrielle JAY (Chargée de Communication junior, COORACE)
- Carole MARAY (Chargée de mission Développement économique, COORACE Rhône-Alpes)
- Stéphane MAURIN (Gérant, Arcoop)
- Anne-Claire PIGNAL (Responsable Recherche & Innovation Sociale, COORACE) et Julien BARON qui l'a remplacé à ce poste courant 2012
- Barbara TIRIOU (Responsable Juridique, COORACE)

COORACE tient également à remercier les partenaires qui ont financé la parution de ce guide :



ET ENSUITE...

Ce guide est destiné à évoluer. Nous vous invitons donc à nous faire part de vos suggestions d'améliorations. Elles seront prises en compte dans la mesure du possible.
Votre contact : eric.beasse@coorace.org.

Propriété intellectuelle

Toute reproduction ou distribution non autorisée de tout ou partie des éléments et informations de ce guide est interdite. Le code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5.2° et 3°a, d'une part, que les "copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective" et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, " toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite ". (Art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du code de la propriété intellectuelle.