



Création de Boulangerie Artisanale & Solidaire

**Guide pratique
pour les porteurs
de projet**

Préface

Après avoir créé sa boulangerie solidaire, « Farinez-vous » et l'avoir développée, Domitille a ressenti le besoin de formaliser son expérience, non pas pour elle-même, mais pour favoriser l'essaimage d'un type d'entreprise auquel elle consacre toute son énergie depuis déjà 9 ans. Impossible toutefois d'occuper un poste opérationnel à plein temps dans sa boulangerie et de mener en même temps une réflexion sur son activité. C'est alors qu'elle a sollicité le Fonds de dotation EKIP dont la vocation est, entre autres, de promouvoir des expériences solidaires dans le secteur de la boulangerie-pâtisserie.

Au regard de la réussite avérée de Farinez-vous et de l'engagement de sa gérante, le Fonds a répondu positivement à sa demande pour financer sa recherche. Elle a ainsi pu rédiger ce guide en s'appuyant sur une activité d'analyse et de soutien à des projets distincts du sien ce qui lui assure une forme d'universalité en même temps qu'il permet une approche très concrète des solutions à mettre en œuvre.

La jeune génération ne recherche pas seulement un métier alimentaire mais veut lui donner du sens et collectivement développer un sentiment d'appartenance à une communauté qui va au-delà de l'individu.

Mark Zuckerberg, le patron de Facebook, disait récemment qu'il y avait trois façons d'y arriver :

- entreprendre un grand projet,*
- redéfinir l'égalité des chances,*
- bâtir une communauté à l'échelle du monde.*

Le guide qu'a rédigé Domitille permet à sa manière d'atteindre ces objectifs. Créer une boulangerie solidaire qui associe pérennité économique et travail de réinsertion constitue bien «un grand projet » avec toutes les difficultés afférentes mais avec aussi la preuve de la faisabilité apportée par « Farinez-vous ». « Redéfinir l'égalité des chances » est au cœur même du concept de la « Boulangerie solidaire ». Une de ses fonctions est bien de redonner à chacun la possibilité, par l'acquisition d'une compétence et l'exercice d'un métier, de retrouver l'estime de soi.

Quant à « bâtir une communauté mondiale », on n'en n'est pas encore là. Il n'empêche que l'ambition de ce guide est bien de favoriser l'émergence d'une communauté d'entreprises réparties dans toutes les régions de France. Ce projet, par son style de management, peut s'inscrire dans un concept plus large, celui de « l'Entreprise libérée » théorisé dès les années 60 par Douglas Mc Gregor et popularisé plus récemment en France par Isaac Getz.

Une gestion des personnes basée sur le respect et la confiance est une première marche pour conduire vers l'autonomie, la liberté et l'ouverture d'esprit des individus partageant à la fois un objectif et des valeurs communes.

Un beau combat auquel le Fonds est heureux d'avoir modestement participé !

*Le Président du Fonds de dotation
Patrice Jacquelin*

Le Guide Farinez-vous est sorti !

Nous sommes particulièrement fiers et heureux d'avoir accompagné ce projet qui reflète toutes les valeurs auxquelles nous tenons : une porteuse de projet engagée et très impliquée, un métier, un produit, une histoire qui nous ont séduits à la Fondation le goût du partage. Longue vie à ce bréviaire qui pourra aider tous ceux qui font le rêve de combiner solidarité, insertion, bonne alimentation, attention à l'environnement et professionnalisme. Ils pourront ainsi le concrétiser et nous serons à leurs côtés !

**Béatrice Javary
Déléguée générale**

Fondation Le goût du partage

le goût du partage
_____ Fondation d'entreprise



Partenaire de la Fondation d'entreprise AG2R LA MONDIALE, l'association AMPHITÉA représente les assurés du Groupe, avec des valeurs solidaires et mutualistes.

C'est donc tout naturellement que ce merveilleux projet, porté avec convictions et compétences par Domitille, a été choisi à l'unanimité pour obtenir le Prix Spécial AMPHITÉA « Coup de cœur des assurés » 2016.

Nos Correspondants régionaux, chefs d'entreprises et professionnels libéraux, représentant l'ensemble de nos 450.000 adhérents, ont également proposé à Domitille de partager leurs visions d'entrepreneurs, lors d'un atelier d'échanges d'idées, organisé en nos locaux.

Nous sommes donc très heureux que cette réflexion trouve sa concrétisation dans ce guide opérationnel, construit avec méthode et dans l'esprit de partage qui anime pleinement Domitille.

Nous formulons tous nos vœux de réussite aux Amis de Farinez-vous et à tous les porteurs de projet qui choisiront, à leur tour, de mettre en œuvre les recommandations de ce formidable guide pratique.

**Le Directeur d'AMPHITÉA
Yvan STOLARCZUK**

SOMMAIRE

Introduction	Page 7
I. Présentation générale	Page 8
A. Boulangerie artisanale et solidaire	Page 8
B. Définition de l'entreprise d'insertion	Page 10
C. Focus sur l'accompagnement socioprofessionnel	Page 15
D. Partenaires incontournables	Page 19
II. Pré-requis personnels indispensables	Page 21
A. Faire son bilan personnel	Page 21
B. Les compétences nécessaires	Page 22
C. Identifier les risques encourus	Page 22
III. Phase de création du projet	Page 23
A. Formalisation du projet social	Page 23
B. Etude commerciale	Page 24
C. Ingénierie financière	Page 25
D. Le choix du statut	Page 31
E. Structure et organisation de l'équipe	Page 33
F. Rédaction du business-plan	Page 46
G. Recherche de locaux	Page 47
H. Rétro-planning	Page 48
IV. Lancement des opérations	Page 49
V. Démarrage de l'activité	Page 51
Conclusion	Page 56
Remerciements	Page 57
Annexe	Page 58

Avant de me lancer dans la création d'entreprise, j'ai travaillé dans des collectivités territoriales en tant que chargée de mission Emploi et suivais, dans ce cadre, la mise en œuvre de projets d'insertion professionnelle, notamment le secteur de l'Insertion par l'Activité Economique.

Je suis de formation juriste, je n'avais jamais pensé que je montrerais un jour mon entreprise. Par contre, dès le début de mes études supérieures, j'ai su que je souhaitais travailler dans le secteur social (au sens large) et autour de la question du travail et qu'il m'était essentiel de mettre mes compétences à contribution d'un monde fraternel et humain.

Pourquoi la boulangerie ?

Car le support de la boulangerie me semblait parfaitement correspondre à un projet d'aide à l'insertion professionnelle : un travail qui s'acquière principalement par la pratique, une équipe, un produit noble et qui rend fier celui qui le produit et celui qui le vend...

Pourquoi se lancer dans la création d'entreprise ?

Il faut être bien inconscient pour oser se lancer ! Et il faut aussi se rendre compte que personne n'a les 5 pattes du mouton légendaire. Alors pourquoi pas moi ? J'avais décidé que j'avais quelques compétences qui seraient utiles et que pour les autres, je trouverais des partenaires, je prendrais tous les conseils possibles et je me formerais !

Huit ans après, j'espère pouvoir aider d'autres porteurs de projet à ouvrir des boulangeries d'insertion qui permettront à de nombreuses personnes de trouver un emploi épanouissant et une qualité de vie au travail.

Et quand on a un travail qui nous plaît et dans lequel on se sent bien, la vie est un peu plus légère...

*Longue et bonne route à tous,
Domitille Flichy*

Introduction

Dans un premier temps, pour réaliser le business-plan, cherchez à vous faire accompagner, il existe de nombreuses structures qui accompagnent les créateurs d'entreprise. Vous trouverez des informations à Pole Emploi, à la chambre de commerce, chez les structures qui accompagnent les demandeurs d'emploi.

Elles ne connaîtront pas forcément l'aspect social-formation de votre projet mais vous pourrez travailler toute la partie boulangerie, restauration, chiffre d'affaires, rentabilité économique. Ensuite, vous devrez creuser l'aspect social et la combinaison des deux.

N'hésitez pas à compléter ce guide par ceux existants, notamment celui de l'AFE (Agence France Entrepreneur, anciennement APCE). Il est important de préciser que la bonne volonté ne suffit pas et qu'il faut être professionnel. Mais il n'est pas nécessaire d'être un mouton à 5 pattes pour pouvoir entreprendre, il faut savoir s'entourer, demander conseils : la charge de travail est importante mais la montagne est accessible.

Il est normal pour un porteur de projet de n'avoir une représentation que partielle d'un projet de boulangerie artisanale et solidaire. Certains vont être issus plutôt du monde du social et connaissent la difficulté de ce type de projet mais vont moins appréhender la notion de productivité, l'exigence d'une production journalière qui doit, chaque jour, être réalisée. D'autres vont être plutôt issus soit de la boulangerie soit du commerce et vont avoir une bonne appréhension du travail commercial et de production à réaliser mais ils peuvent avoir une vision particulièrement tronquée de la réalité du travail social. C'est un travail difficile, délicat, qui oblige à un professionnalisme exigeant, à une remise en question très régulière de ses propres pratiques.

"Les entrepreneurs sociaux partagent une même ambition : bâtir un projet entrepreneurial et économique au service de l'Homme." Avise (Agence d'ingénierie et de services pour entreprendre autrement) - "Devenez entrepreneur social"

"Aussi diverses soient-elles, les entreprises sociales combinent souvent, dans des proportions variables, trois dimensions essentielles :

- Un projet économique, inscrit dans le marché : prise de risque, production de biens et services, modèle économique viable, réponse à une demande, création de richesses et d'emplois, indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics, etc.
- Une finalité sociale : lutter contre l'exclusion (chômage, pauvreté, handicap...), créer ou 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, etc.
- Une gouvernance participative : implication/participation des parties prenantes, processus de décision non fondé sur la propriété du capital, rémunération limitée du capital, excédents investis au service du projet, etc."

I. Présentation générale

A. Boulangerie artisanale et solidaire

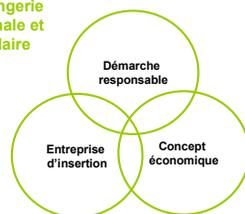
Les valeurs de Farinez-vous :

Mettre au cœur de notre activité le respect de l'environnement et des hommes qui participent à toute la chaîne : de la fourche à la fourchette.

Un projet ancré dans les principes de l'économie sociale et solidaire :

- Financement du projet en privilégiant les financeurs solidaires,
- Aménagement du local : privilégier les meubles recyclés et les matériaux durables,
- Constitution de l'équipe : choix d'encadrants qui comprennent ce que veut dire le mot solidarité et esprit d'équipe au quotidien, formation de personnes en difficulté,

Boulangerie
artisanale et
solidaire



- Choix des matières premières : respect des saisons, production locale privilégiée, issue de l'agriculture raisonnée ou biologique, commerce équitable, diminution des produits à forts impacts environnementaux : peu de viande, et pas de poisson,
- Produits confectionnés : gamme 100% maison, recettes artisanales issues d'un savoir-faire traditionnel,
- Politique de prix accessible au plus grand nombre afin de permettre à tous l'accès à des produits de qualité.

Ces projets ont a pour objectif de démontrer qu'une boulangerie, commerce de proximité par excellence, peut aussi être un lieu propice à la solidarité et au développement durable.

Notre action veut aussi se porter sur la transmission de nos bonnes pratiques sur le développement durable et l'emploi, auprès des citoyens, et du monde de la boulangerie plus particulièrement.

Une volonté sociale forte au cœur du projet

Le projet a pour ambition de former des personnes en difficulté aux métiers de la boulangerie. Cette activité allie trois atouts primordiaux : offrir des postes permettant une montée en charge progressive des compétences ; former à un métier valorisant ; et offrir des débouchés réels en termes d'emploi dans un secteur en tension.

Pour cela, nous offrons un cadre et un accompagnement adapté au potentiel et au parcours de chacun.

B. Définition entreprise d'insertion

Pourquoi le choix de l'agrément Entreprise d'Insertion ?

De toutes les possibilités existantes dans le domaine de l'insertion professionnelle, l'Entreprise d'Insertion me paraît être une des plus pertinentes. Elle se situe précisément à la croisée du monde économique et du monde social. Et plus particulièrement, tous les salariés relèvent du Droit du Travail et de la convention collective. Le même droit s'applique à tous, ce qui confère un sentiment d'appartenance à une équipe, avec les mêmes droits et les mêmes devoirs.

Bien sûr, l'organisation, l'encadrement, l'accompagnement s'adaptent aux besoins des personnes en CDDI (contrat de travail à durée déterminée d'insertion) mais ils ont les mêmes obligations et droits et cela a un impact sur leur façon d'envisager le travail et de reprendre confiance.

Présentation issue d'une interview de Karine Roux de la Fédération des Entreprises d'insertion sur le site de l'AFE en 2013

Qu'est-ce qu'une entreprise d'insertion ?

Une entreprise d'insertion est une entreprise de production de biens ou de services, se situant dans le secteur concurrentiel marchand, mais dont la finalité est avant tout sociale : accueillir et accompagner des personnes en situation d'exclusion pour construire et finaliser avec elles un parcours d'insertion socioprofessionnel durable.

Le projet social de ce type d'entreprise s'appuie sur deux convictions. La première est que le travail reste (et plus encore pour les personnes qui en sont exclues) le vecteur essentiel de l'intégration et de la citoyenneté. La seconde est que l'entreprise peut-être un formidable outil de formation et d'insertion professionnelle.

Aussi, pour mener dans les meilleures conditions partenariales cette mission sociale, l'entreprise d'insertion se doit de présenter toutes les caractéristiques " techniques " des entreprises du secteur marchand (fiscalité, charges sociales, etc.).

Qu'est-ce qui fait la différence avec une autre entreprise ?

Ce qui fait la différence, c'est sa double dimension économique et sociale, la première étant le moyen et la seconde sa finalité.

L'entreprise d'insertion doit donc impérativement affirmer une double compétence. Comme toute entreprise, elle doit :

- réunir des prérequis économiques et techniques sur son secteur d'activité,
- maîtriser sa gestion financière, et équilibrer ses comptes,
- mettre en place un plan d'actions commerciales,
- aligner les prix de ses produits et services sur les prix du marché,
- mais aussi, recruter un personnel d'encadrement technique hautement qualifié, pour assurer une production performante avec des personnes en parcours d'insertion, et faire preuve de compétences pédagogiques et sociales particulières.

Pour cela elle doit consacrer des moyens humains et financiers spécifiques :

- assurer la formation du personnel encadrant technique à la "pédagogie du réel" et à l'encadrement de salariés en contrat d'insertion, tout en assurant la production de l'entreprise dans de bonnes conditions,
- créer un poste de responsable du suivi individuel des parcours d'insertion,
- et mettre en œuvre des systèmes d'évaluation, de bilans personnels et professionnels.

Par ailleurs, une entreprise d'insertion doit être en mesure de résoudre des situations particulières touchant au logement, à la santé, aux problèmes administratifs que peuvent rencontrer les personnes qu'elle accompagne, et de les aider à élaborer un projet professionnel leur permettant de se projeter positivement dans l'avenir et d'acquérir progressivement une autonomie.

Peut-on considérer l'entreprise d'insertion comme un dispositif de lutte contre le chômage ?

Non, l'entreprise d'insertion n'est pas une mesure de plus contre le chômage, telles que les incitations à l'embauche par la diminution du coût du travail (contrats aidés). Elle est issue de la loi de lutte contre l'exclusion (loi 98-657 du 29 juillet 1998). Sa vocation est de resocialiser les personnes en situation d'exclusion sociale et/ou professionnelle, en leur faisant découvrir une dimension

de citoyens responsables via leur "savoir être" et "savoir faire" par un renvoi permanent au binôme "droits / devoirs".

La perte "d'employabilité" de ces personnes découle soit d'un chômage prolongé, soit d'une scolarité "sans bagage", soit d'accidents de parcours de vie qui provoquent chez elles des carences fortes face aux exigences du monde du travail. Ces carences relèvent, bien sûr, de la qualification technique mais aussi et surtout de difficultés sociales qui empêchent leur maintien dans l'emploi durable.

C'est bien là le métier de l'entreprise d'insertion : restructurer la situation socioprofessionnelle de l'individu en situation d'exclusion au travers d'un emploi salarié de droit commun au sein d'une entreprise dont le métier est l'insertion professionnelle.

Bénéficiaire-elle d'aides particulières de l'Etat ?

Elle ne bénéficie pas "d'aides", mais perçoit une rémunération de l'Etat pour la mission sociale et pédagogique qui lui est confiée. Il n'y a aucune ambiguïté sur ce point.

La nécessité pour l'entreprise d'insertion d'être performante et concurrentielle tout en assurant l'encadrement du parcours d'insertion de chaque salarié présente naturellement un coût.

Ce coût est évalué au travers :

- de la sous-qualification et sous-productivité du personnel en parcours d'insertion,
- du sur-encadrement technique qui l'accompagne,
- du poste de responsable du suivi des parcours individuels (chargé d'insertion professionnel - CIP)
- de la perte de matière première due au manque d'expérience des personnes
- ainsi que du " turn-over " considérable (en moyenne les salariés restent 11 mois dans l'entreprise) et indispensable de personnes dont l'objectif n'est pas de s'installer dans l'entreprise, mais d'acquérir un professionnalisme pour en sortir au plus tôt.

Ce coût est pris en charge de manière forfaitaire par l'Etat à hauteur de 10 000 euros par an et par poste d'insertion au prorata du temps de travail effectué.

Quelles formes juridiques sont le plus fréquemment adoptées par les entreprises d'insertion ?

Auparavant, les entreprises d'insertion étaient prioritairement constituées en association, car elles étaient portées par des "travailleurs sociaux" se croyant plus à l'aise avec ce statut.

Ce n'est plus le cas aujourd'hui : l'entreprise d'insertion, affirmant son positionnement dans le secteur concurrentiel marchand, adopte de préférence un statut à but lucratif, lui permettant de fonctionner comme ses concurrents.

Le statut de SCIC intéresse de plus en plus de créateurs d'entreprises d'insertion, car il facilite l'implication des collectivités locales.

Quel est le statut des salariés recrutés dans une entreprise d'insertion ?

Leur statut est régi par le code du travail et notamment par l'article L 5132. D'une manière générale, tous les salariés - personnel d'encadrement ou salariés en insertion - relèvent du droit du travail et de la convention collective de la branche d'activité concernée.

Le salarié en insertion est donc un salarié de droit commun, comme les autres ; il n'est pas "stigmatisé". C'est là un des éléments forts de l'entreprise d'insertion : permettre le passage, du jour au lendemain, d'une situation d'exclusion (allocataire du RSA par exemple) à une situation de salarié de droit commun payé au SMIC ou plus en fonction de la convention collective avec de ce fait un pouvoir d'achat beaucoup plus conséquent.

La principale différence se situe au niveau de la durée du contrat : les postes d'insertion conventionnés par l'Etat font l'objet obligatoirement d'un contrat de travail à durée déterminée de 4 mois minimum et 24 mois au maximum, périodes de renouvellement comprises. Ce point est dérogatoire au droit commun puisque dans une entreprise classique, les CDD ne peuvent excéder 18 mois (sans durée minimale).

Enfin, les personnes embauchées dans ces postes d'insertion doivent faire l'objet d'un agrément préalable par Pôle emploi. C'est cet agrément qui ouvre droit à la rémunération de l'Etat au titre de l'accompagnement socioprofessionnel

Quel est le marché de la reprise d'entreprises dans le secteur des entreprises d'insertion ? Comment sont-elles valorisées ?

Les Entreprises d'Insertion peuvent être cédées/reprises dans les mêmes conditions que les entreprises "classiques". L'évaluation se fait sur les critères habituels des spécialistes.

Dans le même registre il est possible de reprendre une entreprise classique, économiquement solvable et d'y inclure une organisation spécifique d'accompagnement socioprofessionnel qui permettra un conventionnement par l'Etat en qualité d'EI.

Cet aspect spécifique sera construit avec les partenaires institutionnels : Direccte, conseil départemental et Pôle emploi.

C. Focus sur l'accompagnement socioprofessionnel

Cette partie est issue d'un document "Accompagnement Socioprofessionnel des Jardins de Cocagne", particulièrement bien fait et qui présente l'importance de l'accompagnement socioprofessionnel dans nos structures.

Pourquoi un accompagnement socioprofessionnel ?

L'expérience acquise met en évidence le fait que les seules réponses *techniques* (donner du travail, un logement, un revenu minimum...) ne sont pas toujours des réponses suffisantes pour faire face à la détresse générée par l'exclusion.

Un des outils majeurs vers ce retour à l'emploi, c'est l'accompagnement socioprofessionnel ; une des difficultés : faire comprendre en quoi cela consiste.

Pour comprendre la nécessité des mesures d'accompagnement socioprofessionnel, il faut se persuader que chaque personne est bien dans une situation singulière qui demande une réponse particulière et adaptée à chacune. En plus des difficultés concrètes qu'elles rencontrent (travail, logement, ressources...), il y a souvent une brisure personnelle qui les conduit soit à des comportements déviants, soit à des conduites d'abandon et de repli sur soi, soit à l'illusion de trouver un remède à leurs maux dans l'alcool ou la drogue, soit à un enlèvement dans la maladie mentale...

Pour certains, le seul mécanisme de remise en situation de travail les fera sortir de l'ornière. Ceux-là n'auront pas besoin d'une longue et parfois lourde mesure d'accompagnement socioprofessionnel. Pour d'autres, exclus depuis trop longtemps du monde du travail et trop marqués par des années d'exclusion, la possibilité d'un retour dans le circuit du travail ordinaire n'est plus possible.

L'accompagnement socioprofessionnel vise alors une amélioration de leur condition de vie, de leur santé, l'obtention des minima sociaux...

Qu'est ce que l'accompagnement socioprofessionnel ?

L'accompagnement socioprofessionnel consiste à mettre en place et à favoriser le recours à l'ensemble des ressources sociales nécessaires à l'accès ou au retour à l'emploi. Cette démarche s'organise à partir d'une appréciation fine et évolutive des singularités des situations et d'un suivi individualisé régulier. Cette approche différenciée permet d'évaluer la nécessité de procéder à un travail social global et le degré de prise en charge que nécessite la personne.

L'accompagnement socioprofessionnel individualisé permet entre autres de débloquer les freins à l'insertion professionnelle en favorisant la résolution des problèmes extra-professionnels : santé, logement, dettes...

L'accompagnement socioprofessionnel demande du savoir-faire et du savoir-être, c'est-à-dire d'être capable de tenir une posture professionnelle adaptée. Il convient de poser des objectifs évaluables, simples et réalistes afin de ne pas perpétuer le sentiment d'échec. Ce parcours s'organise dans le temps et peut demander que plusieurs étapes soient successivement franchies.

L'accompagnement se mène en étroite relation avec les services sociaux responsables du suivi social de la personne, les prescripteurs qui sont souvent à l'initiative de la demande de travail en entreprise d'insertion.

Il s'agit bien d'un processus de mise ou de remise au travail mais ce processus est accompagné d'autres mesures, celles qui concernent la santé physique ou psychologique, celles qui concernent les problèmes de logement, de relations sociales ou familiales, d'éventuel endettement... La personne est appréhendée dans sa globalité d'Homme, il n'est pas uniquement un travailleur à qui on demande de produire.

Un diagnostic socioprofessionnel sera à la base de toute action engagée. Parfois rapide et limpide, souvent, il faut du temps, laisser la personne se poser, s'exprimer, pour ne pas établir un diagnostic tronqué. Sans chercher à compartimenter des niveaux nécessairement interdépendants, ce diagnostic peut, schématiquement, s'organiser autour des trois pôles thématiques suivants :

- Sur le plan professionnel, les possibilités à restaurer et à exploiter et les échecs à surmonter : scolarité, formations, expériences professionnelles, compétences acquises, reconnues...
- Sur le plan personnel, les difficultés, les blessures et leurs inter-relations : l'environnement social de l'individu, le contexte familial, logement, santé, ressources...
- Sur le plan du suivi social en cours : services sociaux, mesures de suivi et d'accompagnement, acteurs engagés, interlocuteurs, ...

Positionnement de l'accompagnateur socioprofessionnel dans l'équipe

La personne sur un poste d'insertion doit pouvoir repérer les cadres de références conformes à la structuration d'une entreprise dans sa relation avec l'équipe d'encadrement.

Aussi, l'organisation doit permettre cette identification sans ambiguïté de la nature des liens qui relie chaque membre, et tout particulièrement avec le directeur-trice, l'encadrant-e technique et l'accompagnateur socioprofessionnel :

- Un lien hiérarchique avec le directeur qui représente l'autorité statutaire, garant de la Loi et dépositaire du pouvoir disciplinaire.
- Un lien fonctionnel avec l'encadrant technique qui dirige les hommes et l'activité de production. Il détient sa légitimité et son autorité de sa connaissance du métier, de son savoir de sa maîtrise des techniques et de sa capacité d'encadrement.
- Le lien avec le travailleur social est d'une autre nature, indépendant de toute référence fonctionnelle ou hiérarchique. Cette neutralité constitue une condition déterminante dans l'instauration d'une relation favorable à un travail d'accompagnement social dans laquelle les contingences de la relation d'autorité n'ont pas leur place au risque d'en *polluer* la qualité.

Pour réaliser un travail de qualité et professionnel, il n'est donc pas possible de cumuler la fonction de direction et d'accompagnateur social.

Construire une équipe soudée et professionnelle

Le travail d'accompagnement social ne se résume pas à une succession d'interventions du travailleur social en relation duelle avec une personne sur un poste d'insertion. C'est parce que la boulangerie offre un cadre d'activité professionnelle contenant et valorisant que l'accompagnement socioprofessionnel assuré par le travailleur social peut s'inscrire dans une réalité positive tangible. L'ensemble de l'équipe d'encadrement participe à cette démarche, et chacun doit avoir conscience de cette spécificité. La cohésion professionnelle de l'équipe, la concertation, l'échange et la transmission d'informations sont des actes précieux permettant d'intervenir au plus juste et au plus concret du quotidien de travail des salariés. Il appartient au directeur-trice d'instaurer ces espaces de collaboration inter-disciplinaires et d'en mettre en œuvre les outils et les techniques (outils de liaison, d'information, réunions spécifiques...).

Le respect de la personne et de son statut de salarié

L'accompagnement socioprofessionnel s'organise à partir des effets de la (re)mise au travail. Cette situation doit être favorisée par la mise en place d'un cadre de travail conforme et comparable sur un grand nombre d'aspects au milieu ordinaire.

Dans cette perspective, le salarié en insertion s'engage dans un cadre contractuel clairement identifié, constitué par le contrat de travail, et incidemment par le livret d'accueil qui précise le règlement intérieur et complète les dispositions liées à l'exercice de l'emploi.

Analyse de la pratique et juste distance professionnelle

Accompagner, c'est être engagé dans une relation. Cela concerne l'équipe dans son ensemble. Ce travail implique un positionnement professionnel distancié, une élaboration des enjeux de la relation et de la confrontation aux autres. Ce travail sur soi et sa façon d'être passe par l'existence d'un lieu d'expression si possible, de réflexion et de questionnements sur son fonctionnement et sa pratique de travail auprès de personnes en difficulté.

D. Partenaires incontournables

Plusieurs partenaires sont incontournables lors du montage d'une boulangerie artisanale - entreprise d'insertion. La Direccte est le partenaire qui préside le Conseil Départemental d'Insertion par l'Activité Economique et présente les dossiers d'agrément. Ce partenaire est donc fondamental car il valide l'agrément Entreprise d'Insertion et va ensuite chaque année déterminer le nombre de postes d'insertion octroyés à la structure. De plus, il aide les structures à garantir un travail d'insertion de qualité. Il est donc fondamental de rencontrer ce partenaire dès le démarrage du projet afin de valider l'opportunité du territoire et mettre en place son réseau sur un territoire validé avec eux, ce réseau étant essentiel au montage du projet.

Sur le territoire, le rôle des élus est important pour soutenir le projet, le faire connaître, et aider à trouver le local. La mairie peut être très utile dans le cadre de la recherche du local. Mais attention à garder du recul face à ces partenaires et à bien analyser la zone de chalandise et la rentabilité potentielle.

Face aux partenaires, il est important de bien comprendre l'enjeu de chacun afin de pouvoir les rassurer sur les points essentiels pour eux.

Un banquier veut être rassuré sur notre capacité à rembourser l'emprunt. La Direccte veut être rassuré que l'argent public soit bien utilisé et que l'accompagnement des publics en difficultés sera fait de manière professionnelle et qu'un objectif de moyens sera mis en place.

Thématiques d'accompagnement	Partenaires potentiels	Précisions sur le type d'accompagnement
Création d'entreprise	Boutique de gestion - www.bge.asso.fr	Accompagnement à la création d'entreprise
	CCI – www.cci.fr	
	Chambre des métiers - www.artisanat.fr	
	Maison de l'Emploi Ex. Paris : www.maison-emploi-paris.fr	
Montage financier	France Active - www.franceactive.org	Accompagnement sur la construction du plan de financement, compte de résultat prévisionnel

Financement en fonds propres	Cigales - cigales.asso.fr Garrigue - www.garrigue.net Business-angels - www.aides-entreprises.fr	Prise de participation et accompagnement dans les décisions stratégiques
Financement – prêts	Banques France Active – www.franceactive.org France Initiatives – www.initiative-france.fr	
Partenaires institutionnels	Etat, Région, Conseil départemental, Ville	Subventions de fonctionnement, aide aux postes, subvention d'investissement
	Etat – Directe	Agrément Entreprise d'Insertion
	Collectivités locales, élus en charge de l'ESS, du commerce	Soutien du projet, conseils et aide pour l'implantation et l'obtention du local
Financement – subventions	Fondations	En fonction de leur stratégie d'actions : financement, accompagnement, mécénat de compétences, mise en réseau, ...
Recrutement des personnes en parcours d'insertion et accompagnement social	Structures publiques (Pôle Emploi, Assistantes sociales, Référents sociaux, ...)	Partenaires pour travailler sur les problématiques sociales qui sont un frein à un retour à l'emploi (santé, logement, etc.)
	Structures privées, associatives (La Mie de Pain, CHR, Aurore, ...)	
Structures d'Insertion par l'Activité Economique	Sur le territoire	Echanges de pratiques entre pairs
	Sur la même activité ou proche	Suite de parcours des salariés en CDD
Développement Durable	ADEME, structure locale publique	Conseils
	Association entre pairs	Echanges de bonnes pratiques, conseils, ...
Réseaux professionnels	Syndicat patronal de la boulangerie – www.boulangerie.org	Soutien au projet : accompagnement à la création, aide avec les partenaires, notamment institutionnels, conseils juridiques, financiers, sur l'accompagnement social, formation...
	MOUVES – mouves.org	
	Fédération des Entreprises d'Insertion - www.lesentreprisesdinsertion.org	
	FNARS - www.federationsolidarite.org	
	Coorace – www.coorace.org	

II. Pré-requis personnels indispensables

A. Faire son bilan personnel

Il est important de bien réfléchir, avant de se lancer, sur son degré de motivation, les prises de risque.

"Etes- vous prêt à entreprendre ?" - Questionnaire de l'AFE

Menez honnêtement cette réflexion personnelle.

➤ **Avez-vous :**

- La motivation pour entreprendre ?
- La personnalité adaptée à votre projet ?
- Les compétences nécessaires ?
- Le temps pour mener à bien ce projet ?
- Les moyens financiers en rapport aux besoins ?

➤ **Votre environnement vous semble-t-il favorable ?**

- Professionnel (réseau relationnel)
- Familial

Dans le cas où vous répondriez " non " à une ou plusieurs de ces questions, interrogez-vous sur les actions correctrices à engager qui peuvent vous amener :

- à différer ou à modifier votre projet,
- à acquérir une formation ou une expérience complémentaire.

➔ **Pour mettre toutes les chances de votre côté, il est important de vérifier la cohérence entre :**

- les contraintes propres au projet, qui doivent s'avérer maîtrisables,
- vos motivations,
- vos objectifs,
- votre savoir-faire,
- vos contraintes personnelles.

B. Les compétences nécessaires

Il est important d'avoir des compétences sur certains aspects du projet. Vous ne pourrez pas les avoir toutes, il faudra donc aller chercher des associés ou recruter des salariés le moment voulu pour mener à bien le projet.

Définissez bien :

- Quels sont vos réseaux, contacts sur lesquels vous appuyez
- Votre entourage : quel soutien peut-il apporter ? Quelles compétences ?
- Votre formation, savoir-faire, références métiers
- Vos apports financiers, potentielles levées de fonds, via réseaux & entourage
- Votre fragilité économique et physique

C. Identifier les risques encourus

Etes-vous prêts à prendre des risques ? Lesquels ?

Avez-vous l'entourage qui vous permet de prendre ces risques ? Sont-ils d'accord et conscients de les prendre ?

Les principaux risques :

a. Risques financiers :

- Perte de l'apport initial et de la caution ou hypothèque
- Dettes financières
- Absence de chômage si arrêt du projet

b. Risque au niveau de la santé : bien penser à sa protection sociale (retraite, mutuelle, prévoyance)

Il est souvent difficile de prévoir le pire, on peut craindre de paraître pessimiste.

Il est pourtant important de mesurer les risques que l'on va prendre, d'en avoir conscience afin de pouvoir mettre en place les solutions adéquates et d'identifier les points de vigilance pendant le montage du projet.

Lors du montage de Farinez-vous, il m'a été demandé de mettre en caution un bien immobilier pour le prêt bancaire. Les banques savent présenter la chose de façon simple et facile. Si je n'avais pas clairement identifié avant le rendez-vous que je n'accepterais pas de prendre une hypothèque, j'aurais probablement hésité et fini par le faire. Or le projet a failli ne pas se faire à cause de cela. D'avoir identifié avant m'avait permis de ne pas réagir à chaud (aller, c'est pas si grave, on y va, on signe!). Les engagements tels que celui-ci doivent pouvoir être pris posément, après réflexion et consultations de personnes avisées et neutres

III. Phase de création du projet

Un projet est toujours unique et dépendant de son porteur. C'est pourquoi la durée de montage du projet peut être plus ou moins longue en fonction des besoins de maturation du projet, des moments de vie de chacun, des contraintes, etc.

La durée moyenne de montage d'un projet est entre un et deux ans.

Pour Farinez-vous, j'ai démarré le montage du projet à temps plein en avril 2008 et la boulangerie a ouvert fin septembre 2009. La première partie d'avril à août à consister à rédiger le business-plan, définir le projet, les produits proposés, le projet social, le matériel nécessaire, identifier un territoire d'implantation, ... Pour ce faire, j'ai suivi une formation de deux mois à la création d'entreprise par un organisme de conseil, Osmose à Paris.

A partir du mois de septembre, en parallèle de la recherche d'un local, j'ai commencé à contacter les partenaires financiers, publics et privés (fondations, collectivités, banques, investisseurs, ...), et un associé boulanger !

En janvier, je visitais le local de notre future boulangerie.

A partir de là, les partenaires financiers ont commencé à étudier le dossier (sans local, le business-plan leur permet de connaître le projet et donc d'aller plus vite une fois le local trouvé mais ils ne peuvent pas l'étudier. Les travaux ont démarré courant juin et ont duré trois mois.

A. Formalisation du projet social

Cette étape regroupe deux aspects intimement liés :

L'étude du territoire qui consistera à repérer, analyser et diagnostiquer :

- les caractéristiques des besoins en matière de réponse sociale du territoire (étude des publics),
- les solutions existantes (structures de l'IAE, dispositifs de prescription, de prise en charge...),

- le contexte économique (perméabilité du secteur de l'emploi, secteurs d'activité pénuriques, nature des emplois et niveaux de qualification requis, activités en développement...),
- l'organisation et le dynamisme du secteur de la boulangerie artisanale.

La construction du projet social qui, à partir des éléments du territoire, devra permettre de préciser le projet d'insertion que l'on se propose de mettre en œuvre.

Il devra notamment détailler :

- les objectifs de la structure,
- la typologie des publics ciblés,
- l'organisation du dispositif d'accueil et d'accompagnement, et de préparation à la sortie,
- l'organisation et la dynamique partenariale,
- les dispositifs de suivi et d'évaluation de l'action.

B. Etude commerciale

L'étude commerciale occupe une place clé dans l'élaboration de votre projet. Sa vocation est de réduire au maximum les risques d'échec en vous permettant de mieux connaître l'environnement de votre future entreprise.

Cette étape doit vous permettre de :

- bien connaître et comprendre votre marché,
- réunir les informations vous permettant de fixer des hypothèses de chiffre d'affaires,
- faire les meilleurs choix commerciaux pour atteindre vos objectifs,
- fixer votre politique "produit", "prix", "distribution" et "communication", notamment valider l'implantation visée, le type de clients recherchés et la gamme de produits à mettre en place.

C. Ingénierie financière

L'étude financière, comme les autres étapes de la création d'entreprise, est un processus qui permet progressivement de faire apparaître tous les besoins financiers de l'entreprise en activité et les possibilités de ressources qui y correspondent. Elle traduit en termes financiers tous les éléments que vous venez de réunir et à vérifier la viabilité de votre projet.

Elle se compose de trois étapes :

1. Plan de financement

Quels sont les capitaux nécessaires pour lancer le projet, et pourrez-vous les réunir ? Cela permet d'évaluer les besoins durables de financement d'une part et d'autre part, de recenser et mettre en regard autant de ressources financières durables.

La solidité financière de l'entreprise prévue grâce au plan de financement initial se poursuivra-t-elle au fur et à mesure du développement de l'affaire ? Le plan de financement à 3 ans permettra de vérifier si, effectivement, la structure financière de la nouvelle entreprise se maintient et même s'améliore, malgré de nouveaux besoins durables de financement apparaissant dans le temps. Une bonne structure financière est une des conditions de longue vie pour les nouvelles entreprises.

Il vous appartient de chiffrer les ressources financières qui vous permettront de couvrir les investissements. Elles se regroupent en deux catégories :

- celles que vous apporterez (vos apports personnels ou celles que vous pourrez réunir, via des apports de proches, du crowdfunding).
- les ressources que vous devrez trouver en complément (subvention, emprunt à moyen ou long terme).

Veillez à bien équilibrer les différents apports et à ne pas trop endetter la structure. Une bonne structure financière est un gage de pérennité pour une nouvelle entreprise. Elle sera en mesure de faire face à des aléas (retard dans la

montée en puissance du chiffre d'affaires, impayés, etc.) d'autant mieux qu'elle aura des ressources financières stables en réserve pour cela.

Pour Farinez-vous, le prêt bancaire initial était d'une durée un peu courte (7 ans) au regard de la durée de vie du matériel de boulangerie (souvent plus de 10 ans) : la société s'est retrouvé au bout de 2 ans à avoir un remboursement de prêts 2 fois plus important que la CAF (capacité d'auto-financement), la trésorerie devenait donc très difficile et aurait pu nous mettre en grande difficulté. Nous avons pu négocier avec la banque un rééchelonnement du prêt : d'où l'importance de bien diversifier les sources de financement et négocier les durées.

Les investissements à prévoir

Matériel traditionnel pour la fabrication du pain

Four, refroidisseur d'eau, pétrin, diviseuse, balancelle, façonneuse, chambres de fermentation, congélateur, chambre froide et petit matériel.

Quelques prix pour un **Fournil de boulangerie**

- Pétrin entre 6 000 € et 11 000 €
- Refroidisseur d'eau 2 500 €
- Diviseuse 6 000 €
- Chambre à balancelle 12 000 €
- Façonneuse 6 000 €
- Chambre de fermentation 7 000 €
- Four de boulangerieentre 25 000 et 40 000 €
- Chambre froide 6 500 €
- Conservateur 10 000 €

Total environ 100 000 €

Au total compter environ 100 000 € pour le laboratoire boulangerie auxquels il faut rajouter les équipements du laboratoire de pâtisserie. Les deux laboratoires coûtent donc environ 150 000 € au total.

Quelques prix pour un **Laboratoire de pâtisserie**

- Tour réfrigéré 4 000 €
 - Batteur mélangeur 3 000 €
 - Laminoir 4 000 €
 - Armoire de congélation 6 000 €
 - Four pâtissier 10 000 €
 - Petit matériel 4 000 €
 - Conservateur 4 portes avec cellule de surgélation . 14 000 €
- TOTAL 45 000 €**

Pour le magasin, la vitrine réalisée par un agenceur coûte très cher et il est facile de trouver du matériel d'occasion et de réaliser un agencement personnalisé afin de limiter fortement les coûts. Sinon, il faut compter autour de 1 500 € le mètre linéaire de vitrine réfrigéré + 80 000 € (agencement 45 000 € et équipement magasin 30 000 €), sans compter le pas de porte s'il y en a un.

Posez-vous bien la question de ce que vous souhaitez faire, quitte à limiter l'investissement. Il est souvent possible de trouver un crédit supplémentaire pour acheter du matériel, notamment en leasing. Il est plus difficile de revendre du matériel ou avec une décote importante.

Et attention à une surmécanisation quand on fait le choix de former des personnes... mais en même temps, les plannings sont plus contraints et il faut donc pouvoir adapter la production !

2. Compte de résultat prévisionnel

Il permet de vérifier que l'activité prévisionnelle de l'entreprise va engendrer un montant de recettes suffisant pour couvrir les charges entraînées par les moyens humains, matériels et financiers mis en œuvre.

Il s'agit d'un tableau retraçant l'activité et permettant, pour chacun des trois premiers exercices, de recenser :

- dans la partie haute, les recettes (produits) de l'exercice,
- dans la partie basse, l'ensemble des dépenses (charges) de l'exercice,

et, par différence entre les deux colonnes du tableau, de s'assurer que l'activité dégage un bénéfice suffisant (reliquat des produits par rapport aux charges).

Compte de résultat prévisionnel			
En €	Année N1	Année N2	Année N3
Chiffre d'affaires	-	-	-
Aides à l'emploi - subventions	-	-	-
Autres subventions d'exploitation	-	-	-
Autres produits d'exploitation	-	-	-
Transfert de charges et reprise sur amort.	-	-	-
Total produits d'exploitation	-	-	-
Achats de matières prem.	-	-	-
Autres achats et charges externes	-	-	-
Impôts et taxes	-	-	-
Salaires + charges sociales	-	-	-
Dotations aux amortissements et aux prov.	-	-	-
Autres charges d'exploitation	-	-	-
Total Charges d'exploitation	-	-	-
Résultat d'exploitation	-	-	-
Résultat financier	-	-	-
Résultat exceptionnel	-	-	-
Participation / Intéressement			
Impôt sur les sociétés	-	-	-
Report de ressources non utilisées des ex. antérieurs			
Engagement à réaliser sur ressources affectées			
Résultat net	-	-	-

3. Plan de trésorerie

Les recettes encaissées par l'entreprise tout au long de l'année doivent permettre de faire face en permanence aux dépenses de la même période. Il est important de mettre en évidence, mois par mois, l'équilibre ou le déséquilibre entre encaissements et décaissements.

Cette démarche doit conduire à la construction d'un projet cohérent et viable puisque chacune des options prises trouve sa traduction financière et sa répercussion sur les équilibres financiers.

Si le déséquilibre est trop important, le projet doit être remanié et sa structure financière adaptée en conséquence.

Etablir le plan de trésorerie (*voir exemple dans les annexes du guide*)

C'est un tableau qui présente tous les décaissements et tous les encaissements prévus au cours de la première année, en les ventilant mois par mois ou de façon hebdomadaire.

On porte chaque entrée ou sortie de fonds (en TTC pour les opérations assujetties à la TVA) dans la colonne de la semaine où elle doit normalement se produire. On détermine ensuite le solde de trésorerie du mois et un solde de trésorerie cumulé d'un mois sur l'autre, de manière à savoir, par rapport aux prévisions d'activité, si tout ce qu'il y aura à payer pourra l'être sans problème grâce aux disponibilités du moment.

Nous n'avions qu'un compte bancaire au nom de l'entreprise au démarrage, et il nous est vite apparu indispensable d'avoir au moins 2 banques avec un compte courant. Cela nécessite un peu plus de gestion mais en cas de problèmes de trésorerie, certains conseillers sont plus compréhensifs que d'autres et il est important de pouvoir répartir entre plusieurs partenaires la prise de risque financière.

Si ce document prévisionnel devait faire ressortir une impasse de trésorerie à un certain moment, il faudrait alors trouver une solution avant le démarrage de l'entreprise. On ne doit pas commencer l'activité en sachant à l'avance que dans les prochains mois, il risque d'y avoir une grave crise de trésorerie et que l'on n'aura pas les moyens d'y remédier. La plupart des disparitions d'entreprises nouvelles intervenant la première année sont le fait de problèmes de trésorerie.

4. Calculer le point mort (seuil de rentabilité)

Le point mort représente le niveau d'activité qui permet, grâce à la marge réalisée (différence entre le niveau des ventes et les charges variables découlant implicitement du chiffre d'affaires) d'avoir les moyens de payer toutes les autres charges de l'exercice, c'est-à-dire les charges fixes.

Pour calculer ce point mort, il faut :

- Répartir l'ensemble des charges de l'exercice en deux catégories :
 - le montant de toutes les charges fixes : ensemble des dépenses que l'on a obligatoirement, que l'on vende ou que l'on ne vende pas (ex : loyer du local commercial, salaires, charges sociales, assurance, comptable, etc.),
 - le montant de toutes les charges variables : montant des dépenses découlant automatiquement du niveau des ventes par ex. : le montant des approvisionnements correspondant au chiffre d'affaires réalisé, frais de transport sur achats et/ ou sur ventes, commissionnement versé sur les ventes).
- Calculer la marge sur coûts variables qui est égale au montant prévisionnel des ventes diminué des charges variables entraînées automatiquement par ces ventes.
- Traduire cette marge en pourcentage de chiffre d'affaires (taux de marge sur coût variable) en divisant la marge sur coûts variables par le montant du chiffre d'affaires et en multipliant le résultat par 100.
- Diviser le montant des charges fixes par ce taux de marge pour obtenir le seuil de rentabilité : montant de chiffre d'affaires qui permettra de payer toutes les charges fixes.

Calcul du seuil de rentabilité

Dès que les ventes dépasseront le point mort, l'entreprise commencera à dégager des bénéfices. Le seuil de rentabilité est un bon indicateur pour compléter l'approche réaliste du projet, car on peut le traduire concrètement en nombre, nombre de produits à vendre en moyenne par jour (ou par semaine).

Exemple

CHIFFRE D'AFFAIRES PREVISIONNEL HT	112 000 €
CHIFFRE D'AFFAIRES PREVISIONNEL HT + AIDES AUX POSTES	157 074 €
CHARGES VARIABLES	30 156 €
CHIFFRE D'AFFAIRES –CHARGES VARIABLES = MARGE SUR COUTS VARIABLES	81 844 €
MARGE SUR COUTS VARIABLES/ CHIFFRE D'AFFAIRES = TAUX DE MARGE SUR COUTS VARIABLES	73%
CHARGES FIXES HT	133 929 €
CHARGES FIXES / TAUX DE MARGE SUR COUTS VARIABLES = SEUIL DE RENTABILITE	183 276 €

D. Le choix du statut

Il est important de faire une étude juridique afin de choisir le statut du projet : entreprise (quel type, SARL, SAS,...) association, coopérative, ... et de définir quelles en seront les conséquences fiscales, sociales, patrimoniales, ainsi que sur la question de la gouvernance.

Cf. guide de l'AFE (ex. APCE) sur cette question à partir de la page 26 (en annexe du guide)

En tant qu'entreprise d'insertion, le projet peut être sous forme associative, coopérative ou commerciale. Cela va dépendre du projet, du ou des porteurs de projet, des partenaires.

Il est néanmoins important d'avoir conscience que créer un projet d'économie sociale et solidaire comporte des devoirs et obligations concernant la gouvernance et le partage de la richesse et des valeurs du projet.

Des fondamentaux communs

Aussi diverses soient-elles, les entreprises sociales combinent souvent, dans des proportions variables, trois dimensions essentielles :

- *Un projet économique, inscrit dans le marché : prise de risque, production de biens et services, modèle économique viable, réponse à une demande, création de richesses et d'emplois, indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics, etc.*
- *Une finalité sociale: lutter contre l'exclusion (chômage, pauvreté, handicap...), créer ou 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, etc.*
- ***Une gouvernance participative : implication/participation des parties prenantes, processus de décision non fondé sur la propriété du capital, rémunération limitée du capital, excédents investis au service du projet, etc.***

Si elles partagent avec les entreprises "classiques" l'affirmation d'un projet économique et la nécessité de dégager des excédents, elles s'en distinguent très nettement par leur finalité : les excédents ne sont pas une fin en soi mais bien un moyen au service d'un projet social.

Qui plus est, les entreprises sociales, projets collectifs par essence, s'attachent à rémunérer de manière raisonnée leurs dirigeants et leurs éventuels actionnaires. Elles veillent également à limiter l'écart entre les rémunérations de ces dirigeants et celles des autres salariés.

E. Structure et organisation de l'équipe

Recherche d'associés

En fonction de la structure juridique du projet, des compétences du ou des porteurs de projet, il pourra être intéressant de rechercher des associés ayant les compétences recherchées et qu'on souhaite voir s'investir de façon importante dans le projet.

Lors du montage de Farinez-vous, Domitille a recherché un associé boulanger. Il fallait qu'une personne ayant un CAP boulanger ait a minima 1% des parts pour autoriser l'appellation « boulangerie artisanale ». Antoine a accepté de prendre 1%. Cela permettait au projet de se faire mais à chacun d'être suffisamment libre pour ne pas mettre en péril le projet en cas de conflits entre associés.

Définition des postes de l'équipe

1. Poste Directeur/trice Opérationnel-le

Il n'est pas obligatoire que le responsable soit professionnel de la boulangerie mais il doit veiller pendant le montage du projet à trouver un partenaire fiable (associé) sur lequel s'appuyer.

MISSION :

- Piloter la stratégie : en garantir la mise en œuvre, dans le respect des valeurs de l'entreprise (ou du projet associatif)
- Développer l'offre commerciale et les partenariats afin de faire grandir l'impact du projet tant au niveau social qu'économique
- Assurer le pilotage de l'activité et de son développement en visant tant la mise en place de nouveaux chantiers que la consolidation ou le développement des programmes existants.

ACTIVITES :

- **Piloter la stratégie du projet**
- Proposer les axes/orientations stratégiques de la structure aux instances de la structure, en fonction des enjeux internes et externes.
- Définir et décliner leur mise en œuvre, en garantissant la réalisation
- Développer la politique de développement durable : recherche de fournisseurs de proximité, création de produits de saison, autres projets à imaginer....
- **Commercial**
- Décliner la politique commerciale de l'enseigne, à partir de la stratégie commerciale ; en assurer et animer sa réalisation.
 - Recherche de débouchés BtoB, notamment partenaires RSE
 - Développement de la vente boutique
 - Développement des gammes de produits boutique et BtoB
 - Veiller à l'attractivité visuelle des magasins : aménagement, présentation des produits, affichage....
 - Négocier les prix des matières premières régulièrement avec les fournisseurs
 - Superviser les commandes qui sont passées directement par les boutiques
- Innover pour développer le chiffre d'affaires et permettre d'accueillir plus de postes.
- **Gestion d'équipe**
- Développer et faire vivre le projet selon des règles de management éthique, faire régner une ambiance conviviale, à la fois pour les clients et pour les salariés.
- Coordonner les équipes de vente et de production : encadrants techniques et personnes en formation (auj. 11 personnes)
 - Réaliser et suivre le planning de travail du personnel (temps de présence, heures supplémentaires...) et le respect des règles de bon fonctionnement du travail d'équipe
 - gérer les absences, remplacements...
 - Effectuer lui-même si nécessaire, le remplacement d'une absence en vente
 - Organiser les congés, les réunions d'équipe...

- Prévoir et réaliser les entretiens individuels
- Suivre et organiser le développement des compétences du personnel (formation continue...)
- En lien avec les encadrants techniques et la chargée d'accompagnement, définir l'accompagnement interne, externe et les formations nécessaires pour les personnes en insertion.
- Veiller à la réalisation et au bon déroulement de cet accompagnement et formation.
- Assurer le recrutement du personnel en lien avec l'associé majoritaire
- Mettre en place les décisions RH qui s'imposent :
 - Décider des mesures disciplinaires nécessaires (rappel, avertissement..)
 - Décider avec l'associée majoritaire du licenciement et en assure la réalisation

- **Projet d'insertion**

- Assurer avec la chargée d'insertion professionnelle (CIP) la gestion de tout l'aspect insertion : recrutement, accueil de la personne, définition des objectifs d'accompagnement, renouvellement de contrat, stratégie d'évolution, coordination des stages.

- **Piloter l'activité et l'organiser**

- Définir et tenir l'objectif de rentabilité économique du projet
- Organiser et mettre en place les modalités de fonctionnement de la structure ; en assurer le bon déroulement :
 - Organiser et réaliser des livraisons, en lien avec les boulangers et la chargée de développement
 - Superviser la production et la vente
 - Définir, en lien avec l'équipe, la liste des salades hebdomadaires, en vérifiant les prix envoyés par le fournisseur
 - Adapter la carte des produits en fonction des ventes et des idées de l'équipe, dans le respect de la charte de l'enseigne
 - Veiller à une gestion rigoureuse des pertes et déchets à la production et à la vente

- **Gestion administrative**
- Taux de marge : indicateur à vérifier régulièrement
- Redéfinir les prix boutiques 2 fois par an : à la rentrée fin août, début janvier
- Gestion des payes :
 - Assurer l'envoi au comptable des éléments nécessaires à l'élaboration des payes : (feuilles de présence, heures supplémentaires)
 - Envoyer éléments à l'ASP (subvention aide au poste, Direccte)
- Comptabilité :
 - Effectuer la comptabilité journalière de la boutique
 - Réalisation des devis BtoB
 - Vérifier et suivre les factures
- Financier :
 - Suivi des indicateurs financiers et de gestion
 - Suivi de la trésorerie
 - Suivi des factures clients et fournisseurs et des subventions
 - Enregistrement comptable
 - Bilan financier, déclaration de TVA, en lien avec l'expert-comptable
- **Partenariat et relations extérieures**
- Représenter le projet au niveau des médias et partenaires
- Gérer les relations institutionnelles : Mairie de Paris, Direccte, Pôle Emploi
- **Règles d'hygiène et sécurité**
- Appliquer et veiller au respect des réglementations liées au commerce : règles d'hygiène et sécurité alimentaire, prévention des risques et sécurité du personnel
- Vérifier que l'équipe respecte bien les normes d'un commerce alimentaire : respect des protocoles d'étiquetage, bonne conservation des denrées alimentaires, ...
- **Développement Durable**
- Veiller à garder comme fil conducteur de l'action quotidienne les principes du Développement Durable Travailler et en garantir le respect

2. Poste Encadrant technique - Production

Mission:

Dans le cadre du projet d'entreprise et sous la responsabilité de la Direction :

- Assurer la production de pains, viennoiseries, produits de restauration rapide et autres produits pour la boutique
- Réalise l'approvisionnement des stocks
- Superviser et former sur le terrain le (les) ouvrier boulanger ou tourier en formation

Activités principales:

Assure et coordonne la production :

Avec l'aide de l'ouvrier en formation qu'il supervise, assure et coordonne :

- Le respect des recettes et des méthodes de travail
- Favorise et organise le temps de travail et les différentes tâches à réaliser
- Veille au respect du matériel et à son bon entretien

Suivi et contrôle de la qualité :

- Assure et veille au maintien de la qualité et de la régularité des produits
- A la responsabilité de ce qui est envoyé en boutique et doit prendre la décision de ne pas mettre en vente certains produits si la qualité n'est pas présente ou si problèmes techniques
- Assure la propreté et l'hygiène du fournil
- Veille à la qualité des matières premières ; si celle-ci n'est pas satisfaisante, il doit en informer les fournisseurs afin de régulariser le problème

Organise et suit le bon fonctionnement de l'approvisionnement

- Avec l'aide d'outils existants, assure l'approvisionnement des stocks tout en contrôlant le prix et la provenance
- Contrôle la qualité des stocks en ajustant les quantités de façon à ne pas être en rupture ou en excès

Supervision et formation :

- Organise, coordonne et répartit les tâches des personnes en production
- Veille au respect des plannings des personnes en production (temps de pause, heure de départ....)
- Veille au respect des règles de fonctionnement de « Farinez-vous » par toutes les personnes en production : s'assure de la bonne compréhension et contrôle la bonne application.
- Reprend les personnes en cas de non application ou de comportement inadéquat
- En réfère à la direction en cas de dysfonctionnement grave
- Mène avec la CIP un point trimestriel avec chaque personne de son équipe pour évaluer ses compétences.
- Participe aux recrutements des membres de son équipe en lien avec la direction et la CIP
- Assure l'accueil et l'encadrement des stagiaires en production

Assure la formation terrain des ouvriers boulangers en formation : explique les tâches à réaliser, montre comment faire, accompagne dans la réalisation jusqu'à l'autonomie, vérifie la bonne réalisation de la tâche par la personne ; Réalise un point hebdomadaire avec chaque ouvrier boulanger en formation afin de suivre leur formation technique.

Superviser :

Assure la bonne réalisation d'une tâche par une équipe dont on coordonne l'action. Répartir les tâches, les charges, assurer le contrôle de la qualité. Cette responsabilité ne comprend pas les actes hiérarchiques (autorisation d'absence, prime, ...)

3. Poste Encadrant technique – Responsable vente

Mission:

Dans le cadre du projet d'entreprise et sous la responsabilité de la Direction :

- Assurer la vente, le service et l'animation de la boutique
- Superviser et former sur le terrain deux salariés en formation : vendeur et préparateur salé

Activités principales:

Préparation et mise en place des produits :

Avec l'aide des personnes qu'elle supervise, assure et coordonne :

- la mise en place des produits aux différentes heures de la journée.
- la préparation des sandwiches et autres produits pour le déjeuner
- leur mise en place et l'organisation des produits pour faciliter la distribution et la vente au moment du déjeuner.

Vente : accueil et service des clients

- Assure et/ou veille à l'accueil et service des clients avec amabilité, rapidité et efficacité : conseil, renseignements sur les produits et les prix, confection de sandwiches et/ou salade
- Assure la vente et l'encaissement avec les différentes modalités de paiement
- Assure la tenue de caisse tout au long de la journée
- Dépose la caisse et les chèques en banque tous les jours

Tenue et animation de la boutique :

- Responsable des horaires d'ouverture : assure, en lien avec son équipe, l'ouverture et la fermeture du lieu de vente
- Responsable de la bonne tenue de la boutique (intérieur et extérieur-terrasse) ainsi que de la bonne tenue du secteur préparation salé
- S'assure de la propreté et du rangement de la boutique et de la salle à tout moment de la journée.
- Met en place les éléments nécessaires à l'information des clients notamment l'étiquetage des produits et tient à jour la liste des allergènes présents dans les produits
- Tient la fiche des stocks pour l'approvisionnement en emballages, boissons et produits de vente
- Détermine la liste des salades hebdomadaires, en lien avec l'équipe et en fonction du stock
- Détermine les besoins en fruits/légumes en fonction du stock, passe la commande au fournisseur, transmet à la direction en cas de dysfonctionnement manifeste.

- En lien avec la direction, mène des actions commerciales pour dynamiser le point de vente

Supervision et formation :

- Organise, coordonne et répartit les tâches de son équipe
- Veille au respect des plannings de son équipe (temps de pause, heure de départ,)
- Veille au respect des règles de fonctionnement de « Farinez-vous » par toutes les personnes à la vente : s'assure de la bonne compréhension et contrôle la bonne application.
- Reprend les personnes en cas de non application ou de comportement inadéquat
- En réfère à la direction en cas de dysfonctionnement grave
- Mène avec la CIP un point trimestriel avec chaque personne de son équipe pour évaluer ses compétences
- Participe aux recrutements des membres de son équipe en lien avec la direction et la CIP
- Assure l'accueil et l'encadrement des stagiaires à la vente

Assure la formation terrain de son équipe : explique les tâches à réaliser, montre comment faire, accompagne dans la réalisation jusqu'à l'autonomie, vérifie la bonne réalisation de la tâche par la personne ;

Réalise un point mensuel avec chaque personne de son équipe afin de suivre leur évolution.

Superviser :

Assure la bonne réalisation d'une tâche par une équipe dont on coordonne l'action.

Réparti les tâches, les charges, assure le contrôle de la qualité.

Cette responsabilité ne comprend pas les actes hiérarchiques (autorisation d'absence, prime, ...)

4. Poste d'accompagnateur socioprofessionnel

Missions:

L'accompagnement socioprofessionnel est conduit par un travailleur social professionnel qui travaille à temps partiel en fonction du nombre de postes en insertion. Il conduit son action en partenariat avec l'équipe d'encadrement et plus particulièrement avec les encadrants techniques. Il s'agit d'un professionnel du secteur social ou psychologue. La nature de la relation instaurée avec ces publics fragilisés nécessite un savoir-faire spécifique dans le respect des règles déontologiques qui encadrent cette pratique.

Il est également l'interlocuteur et le relais opérationnel des structures et institutions sociales partenaires. Cela nécessite une connaissance approfondie de l'environnement social et professionnel (dispositifs réglementaires, champs de compétences des acteurs, procédures, prérogatives), qui constitue son terrain d'intervention et d'action.

Il faut compter en moyenne 1jr/semaine de travailleur social pour 5 personnes (à 35h) en insertion.

Activités principales:

Recrutement

- Participer aux entretiens d'embauche ou aider l'équipe à faire le choix devant plusieurs candidatures
- Retour aux référents qui ont adressés des personnes

Accompagnement à l'intégration en milieu du travail

- Entretien tous les quinze jours avec les personnes : faire le point sur les difficultés rencontrées, essayer de les comprendre, réfléchir à des stratégies des comportements pour y remédier

Accompagnement social

- Faire le diagnostic de la situation social de la personne
- Mettre en place les démarches nécessaires pour y faire face, en lien avec les référents et structures sociales

Relation avec les partenaires

- Avec le référent pour les démarches sociales ou professionnelles
- Recherche de partenaire en fonction d'une demande particulière (ex : un problème de santé, logement...)
- Gestion des demandes de stage

Bilan de parcours

- En milieu et fin de contrat, entretien avec le salarié et l'encadrant technique pour faire le point sur les difficultés rencontrées, les compétences professionnelles, les aptitudes professionnelles et les objectifs atteints
- définition de nouveaux objectifs

Rédaction de compte rendu

- nécessaire pour certaines démarches sociales ou professionnelles

Bilan de fin de parcours avec la personnes qui lui sera remis ainsi qu'à son référent pour faire le point sur son évolution, les difficultés rencontrées et le projet professionnel réajusté en fonction des impressions de la personnes sur ce poste

Atelier

- Proposer des ateliers collectifs aux salariés en insertion en fonction d'une thématique identifiée en fonction des besoins (confiance en soi, recherche de travail, gestion du stress...)

Travail sur le projet professionnel

- Redéfinir le projet professionnel de la personne en fonction de son évolution au sein de la structure et définition des étapes à mettre en œuvre

Préparation à la sortie

- Préparation pour une recherche d'emploi : CV, lettre de motivation, entretien
- En individuel ou en groupe
- Prospection auprès d'entreprises et création de partenariat

Travail sur le poste de CIP

- Fabrication de nouveaux outils en fonction des besoins repérés
- Réflexion avec les encadrant techniques sur les modalités d'accompagnement
- Ajustement de la fiche de poste en fonction des demandes apparues

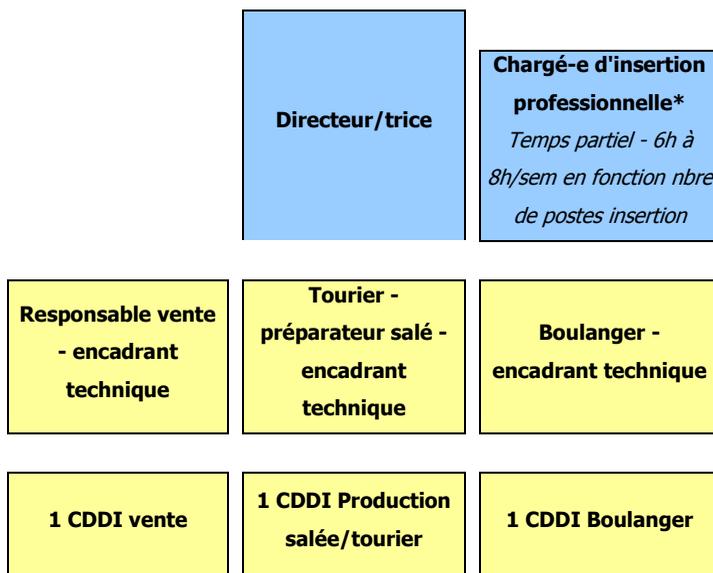
5. POSTES EN INSERTION

Il y a 4 métiers pour lesquels peuvent être créés des postes en insertion :

- Boulanger
- Tourier
- Préparateur salé
- Vendeur

Ces métiers peuvent être croisés pour amener à une certaine polyvalence, celle-ci sera très recherchée par les futurs employeurs. Ils offrent de nombreuses perspectives d'emploi et suite de parcours, dans la restauration, notamment collective mais aussi rapide, et bien sûr la boulangerie artisanale. Les salariés auront acquis des compétences transposables dans toutes les entreprises travaillant dans l'alimentaire : respect des règles d'hygiène, capacités à suivre et mettre en œuvre des consignes, rapidité,

Organigramme de Farinez-vous



Cet organigramme peut convenir pour un chiffre d'affaires annuel HT entre 350 000 et 400 000 €.

Dans la boulangerie artisanale, le ratio indiqué est de 75 k€ par personne salariée, soit pour un chiffre d'affaires de 300 k€, il faudrait 4 salariés. Le ratio peut être un peu différent si le couple de patrons n'est pas salarié et a donc des charges moins lourdes.

Pour une boulangerie entreprise d'insertion, il faut partir sur un ratio plus faible, autour de 60 k€, et déduire 10k€ lié aux subventions. Soit pour un CA de 300 k€, 6 personnes salariées. Ces chiffres sont à affiner en fonction des charges fixes (notamment loyer) et des autres éléments financiers du projet.

* Cette fonction peut être mutualisée avec d'autres structures IAE du territoire ou il est possible de faire appel à des structures spécialisées dans l'accompagnement social et professionnel.

Planning du personnel

PLANNING DE L'EQUIPE							
		Tourier - préparateur salé	Tourier - Préparateur salé en insertion	Boulangier	Boulangier en insertion	Responsable vente	Vendeur en insertion
		39h	35h	39h	35h	39h	35h
4H	0			1			
	15						
	30						
	45						
5H	0			1			
	15						
	30						
	45						
6H	0	1	1	1	1		
	15						
	30						
	45						
7H	0	1	1	1	1		
	15						
	30						
	45						
8H	0	1	1	Pause	1	1	
	15			0,5			
	30						
	45						
9H	0	1	1	1	1	1	
	15						
	30						
	45						
10H	0	Pause	1	1	1	1	
	15	0,5					
	30						
	45						
11H	0	1	Pause	1	Pause	Pause	1
	15		0,5		0,5	0,5	
	30						
	45						
12H	0	1	1	0,3	1	1	1
	15						
	30						
	45						
13H	0	1	0,5		0,5	1	1
	15						
	30						
	45						
14H	0	0,3				1	1
	15						
	30						
	45						
15H	0					0,5	Pause
	15						0,5
	30						
	45						
16H	0						1
	15						
	30						
	45						
17H	0						1
	15						
	30						
	45						
18H	0						1
	15						
	30						
	45						
19H	0						0,3
	15						
	30						
	45						
Total Heures/jour		7,8	7	7,8	7	7	7,8
Total Heures/sem.		39	35	39	35	35	39

Le poste de direction a également un rôle opérationnel pour venir aider en fonction des besoins et de ses compétences.

Ce planning est uniquement à titre indicatif. Cela dépendra de vos heures d'ouverture, des besoins en terme de production, de votre organisation, etc.

F. Rédaction du business-plan

Il est essentiel pour convaincre les financeurs et partenaires.

Le sommaire variera en fonction de chacun, beaucoup d'idées de sommaire peuvent également être trouvés sur Internet. Mais tous les éléments cités devront se trouver dans le document final car ils sont essentiels au montage du projet et donc ils seront regardés attentivement par tous les partenaires.

SOMMAIRE

Présentation du projet

Un projet sous le signe de l'Economie Sociale et Solidaire

Description du projet social

Le concept économique

L'aspect Alimentation Durable

Organisation du travail

Réglementations spécifiques à l'exercice de l'activité

Liste des partenaires

Présentation du ou des porteurs de projets

Etude du marché national

La boulangerie

La restauration rapide

Les habitudes de consommation

Les différents types de clientèle

Structure de l'offre

Etude du marché local

Implantation choisie ou recherchée

Description du local

Politique commerciale

Fonctionnement de la boutique

Politique de positionnement des prix

Politique de distribution

Gamme de produits

Politique de communication et plan de communication

Aspects financiers

Détail du chiffre d'affaires journalier

CA annuel HT des trois premières années

Compte de résultat prévisionnel

Seuil de rentabilité

Plan de trésorerie

Plan de financement

G. Recherche de locaux

Il est important de bien préciser certains éléments avant de se lancer dans la recherche de locaux :

- Création ou achat d'un fonds de commerce
- Caractéristiques du local : surface nécessaire, (bien penser à l'espace de stockage), à l'espace de confidentialité et/ou bureau indispensable pour une entreprise d'insertion-
- Conditions de travail décentes
- Respect de la réglementation du travail : possibilité de faire des vestiaires par exemple

Lors d'une visite d'un fonds de commerce en vente, nous avons visité une boulangerie qui n'avait pas de toilettes...le patron allait dans son appartement qui était situé au dessus...les salariés se débrouillaient avec les cafés alentour !

- Bien analyser la zone de chalandise souhaitée (habitation, entreprises, écoles, ...)

IV. Lancement des opérations

Cf guide de l'AFE, à partir de la page 36

A. Aménagement des locaux

Matériels, plan d'implantation, cahier des charges techniques pour les travaux d'installation (Branchement, électricité, plomberie, agencement du matériel, évacuation, aération, VMC haute et basse, normes sociales, réglementation du travail, normes d'hygiène)

B. Agrément Direccte

Comme expliqué précédemment, la Direccte est un partenaire majeur pour l'ouverture d'une entreprise d'insertion car c'est ce partenaire qui présente la demande au Comité Départemental d'Insertion par l'Activité Economique qui octroie l'agrément 'Entreprise d'insertion'.

C. Bouclage du plan de financement

Sur le plan financier :

Ouvrir un compte en banque, obtenir les prêts, finaliser les dossiers de demande d'aide

Sur le plan juridique :

Faire les déclarations de création de la société ou de l'association

Règlementations à mettre en place : livret d'accueil, affichages obligatoires, accès à la convention collective pour les salariés, document d'évaluation des risques professionnels, liste des allergènes, etc.

D. Sur le plan commercial

Installer l'entreprise, l'organisation, les fournisseurs, les prix, la clientèle, l'affichage des prix, ...

Planifier les premières actions commerciales

Créer supports de communication et de vente

E. Recrutements

Construire l'équipe, les règles de management, mettre en place le projet d'insertion, définir l'accompagnement, le plan de formation.

Bien vérifier les étapes indispensables réglementaires pour l'embauche de salariés : rédaction de contrat de travail adapté, livret d'embauche, déclaration unique d'embauche, URSSAF, ...

V. Démarrage de l'activité

A. Mettre en place les outils de suivi de votre activité

Vous devez retenir ou construire des indicateurs, qui devront être :

- **simples** : ils ne doivent pas représenter pour vous une source de préoccupation mais des outils utiles. Les informations qu'ils contiennent seront disponibles ou faciles et rapides à appréhender.

A condition d'avoir prévu un système de saisie informatique, les quelques indicateurs suivants sont faciles à suivre : effectif (en nombre), quantités produites (en poids, nombre, volume), commandes (en nombres, euros), facturation (en euros), découvert en banque (en euros ou en pourcentage du CA),

- **significatifs** : ils sont l'outil de contrôle de vos points clés et de la progression de votre démarrage économique. Ils utiliseront donc surtout des données extracomptables (nombre de bons de commande, bons de livraison, quantités produites, ...).

Dans certains cas, vous pouvez vous fixer un seuil au-delà duquel vous engagerez des corrections (frais financiers supérieurs à 3 % du CA par exemple).

L'indicateur correspondant s'appellera alors un *clignotant*.

Les indicateurs financiers et certains indicateurs de gestion sont construits à partir du compte de résultat, du bilan ou d'une situation provisoire.

Ces documents sont longs à établir et les données qu'ils regroupent sont trop globales. La majeure partie d'entre eux ne reflète pas la réalité économique quotidienne d'une période de démarrage. Vous pourrez, en revanche, les utiliser dès que votre affaire atteindra sa vitesse de croisière. Il sera temps alors de les introduire dans votre tableau de bord,

- **cohérents** : il est impératif d'effectuer des comparaisons entre périodes similaires (semaines, mois, années) et d'utiliser, d'une période à l'autre, les mêmes éléments et la même méthode de calcul.

B. Principes de gestion de base à observer

Etre attentif aux indicateurs de suivi (taux de marge, masse salariale, ...) et au suivi financier de l'activité, particulièrement la trésorerie et le taux de marge (les achats).

Cf. Guide du créateur de l'AFE

- Limitez les frais fixes.
- Maîtrisez vos prix de revient : si vous ne prêtez pas attention à l'ensemble des coûts, vous risquez fort de ne pas chercher à les réduire, de laisser éventuellement se détériorer la situation financière sans en prendre conscience et de fixer un prix de vente trop bas qui vous fera vendre à perte.
- Surveillez les postes clients et fournisseurs : suivez bien les délais de règlement, la facturation, la relance clients, les défections de fournisseurs, la santé financière de vos clients et fournisseurs.
- Contrôlez la qualité.
- Surveillez les stocks.
- Contrôlez l'application de votre politique commerciale. Vous veillerez à réaliser les objectifs commerciaux tels qu'ils ont été définis au départ.

La politique commerciale peut cependant évoluer en fonction des réactions de la clientèle, de la modification de ses goûts ou de ses besoins, en fonction de la concurrence dont il faudra suivre le comportement avec attention : elle peut avoir évolué depuis l'élaboration de vos prévisions et votre arrivée sur le marché qui l'a peut-être fait réagir.

Enfin, les contraintes sur vos prix de revient peuvent également vous amener à réviser cette politique.

- Surveillez vos investissements : les deux éléments fondamentaux de vos investissements, les équipements et le besoin en fonds de roulement, doivent être maîtrisés tout particulièrement en période de croissance rapide.

Ne vous laissez pas séduire par des marchés trop importants - " l'affaire du siècle " -qui, en bousculant vos prévisions, pourraient entraîner votre perte car trop difficile à assimiler par une jeune entreprise.

Là encore, votre besoin en fonds de roulement augmenterait de manière inconsidérée et vous mettrait vite en difficulté.

Evolution de l'entreprise

Un CA qui stagne est inquiétant mais attention également à une montée en puissance trop rapide. Cela peut engendrer des difficultés d'ordre financier avec une difficulté de trésorerie mais également par rapport au financement des projets de développement, dans certains cas, le manque de ressources propres ne permet pas de les concrétiser.

Suivi de l'Entreprise

Les études réalisées sur la création d'entreprise montrent que parmi les causes de défaillance des entreprises nouvelles, deux sont particulièrement significatives:

- **l'insuffisance des capitaux propres**, qui rend l'entreprise très vulnérable en cas de croissance plus lente ou plus rapide que prévue ou de modifications brutales par rapport aux prévisions : constitution de stocks trop importants, allongement des délais de paiement accordés à la clientèle, défaut de paiement de certains clients, perte brutale d'un client, etc.

- **des charges fixes trop élevées par rapport au chiffre d'affaires**, une méconnaissance des prix de revient, des amortissements, frais généraux et frais de personnels trop élevés, etc.

Pour donner à l'entreprise un maximum de chances de réussite, il est donc très important de surveiller, en permanence un certain nombre de points-clés et d'observer des principes de gestion.

Points clés de vigilance :

Taux de marge : le prix d'achat des matières premières ne doit pas dépasser un certain pourcentage du chiffre d'affaires. Dans la boulangerie, on oscille en moyenne entre 65% et 70% de marge. Cela peut dépendre de la prédominance de certaines activités : le pain a une meilleure marge que la pâtisserie; les sandwiches que les salades, etc. et également de la qualité des matières premières (attention notamment aux coûts du bio) et du prix de vente.

Trésorerie : les premières années d'une entreprise, il y a souvent un emprunt bancaire à rembourser. Il faut que celui-ci ne soit pas trop élevé pour ne pas grever la trésorerie de l'entreprise. Il faut bien regarder cet indicateur au démarrage, encore largement sous-estimé par les créateurs.

C. Respect des règles d'hygiène

Le plan de maîtrise sanitaire décrit les mesures prises par l'établissement pour assurer l'hygiène et la sécurité sanitaire de ses productions vis-à-vis des dangers biologiques, physiques et chimiques.

Il comprend les éléments nécessaires à la mise en place et les preuves de l'application :

- des bonnes pratiques d'hygiène ou pré-requis ;
- du plan d'analyse des dangers et des points critiques pour leur maîtrise (plan HACCP) fondé sur les sept principes HACCP retenus par le règlement (CE) n° 852/2004
- de la gestion des produits non conformes et de la traçabilité.

Pour établir ces documents, les professionnels pourront se référer au guide des bonnes pratiques d'hygiène et d'application de l'HACCP en boulangerie pâtisserie publié fin 2017.

Il est essentiel de former les équipes aux questions d'hygiène et au respect des processus de fabrication et de vente.

D. Diversification d'activités

En fonction de la montée en charge du chiffre d'affaires, l'activité pourra être diversifiée, par exemple, avec le développement de la livraison aux entreprises, ce qui permet d'agrandir sa zone de chalandise.

Mais il est nécessaire de se poser les bonnes questions : quelles contraintes, investissement, logistique nécessaire, livraison, rentabilité de la masse salariale, et si le développement respecte les ambitions du projet et ses objectifs

Conclusion

Nous reprenons les mots du guide de l'AFE, ils résument l'essentiel.

LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS D'UN PROJET DE CRÉATION D'ENTREPRISE

Nous souhaitons insister sur les facteurs clés de succès d'un projet de création d'entreprise, encore plus d'un projet social qui accueille des personnes en difficultés, et notamment :

- le **professionnalisme du créateur**,
- la solidité de sa personnalité,
- une compétence en gestion suffisante,
- des prévisions de chiffre d'affaires réalistes et des moyens adaptés pour réaliser ces prévisions,
- des investissements en matériel et en personnel raisonnables et flexibles n'imposant pas une " masse critique " trop importante et difficile à atteindre,
- un plan de financement équilibré, avec des fonds propres suffisants.

Toutefois, le facteur-clé de succès le plus fondamental réside dans l'équilibre, l'harmonie entre tous les éléments du projet d'une part et entre le créateur et son projet d'autre part.

Enfin, un dernier conseil : ne restez surtout pas isolé !

Remerciements

Merci à nos partenaires financiers :

- Le **Fonds de dotation EKIP** et à son Président Gérard Brochoire pour ses conseils avisés et son intérêt pour notre projet depuis le tout début,
- La **Fondation AG2R LA MONDIALE et l'association AMPHITÉA** ainsi que ses membres qui ont échangé avec nous sur ce guide afin de le rendre le plus pertinent possible pour les porteurs de projet,
- **La Fondation Le Goût du Partage** pour son soutien et l'apport en compétences très pertinent que nous ont apporté les salariés du groupe Simply.

Merci à ceux qui m'ont aidé dans la rédaction de ce guide et pour leurs précieux conseils : Basile Monsaingeon, Armelle Dubois, et tous les bénévoles de l'Association Les Amis de Farinez-vous !

▪ Annexes et outils

Documentation générale

1. Guide pratique du créateur AFE (ex-APCE)
<https://www.afecreation.fr>
2. Devenez entrepreneur social – Avisa
3. Choisir la forme juridique adaptée à son projet - Avisa

Financier

4. Business-plan réalisé en 2009 par Farinez-vous
5. Plan de trésorerie

Commercial

6. Gestion commerciale - Aide à la création ou reprise et à la gestion d'une entreprise - Osmose Formation

Ressources Humaines - Insertion

7. Accompagnement socioprofessionnel dans les Jardins de Cocagne
8. Travail et changement - la qualité du travail : ressort de l'insertion - p.3 et p.7
9. Management "Spécial Recrutement" - INBP
10. Gestion du temps du chef d'entreprise

Travaux et aménagement

11. Concevoir le fournil - INBP
12. Concevoir la boulangerie de demain" INBP : conduire des projets de transformation des locaux de boulangerie
13. Outil information pour concevoir le projet de création ou d'aménagement du fournil : <http://boulangerie-patisserie-mavimplant.inrs.fr/>
14. Guide de l'accessibilité des commerces
15. Matériel de boulangerie - INBP

Aspect Développement Durable

16. Réduire l'impact environnemental – INBP
17. Spécial Environnement - INBP

Hygiène

18. Guide des bonnes pratiques d'hygiène en Pâtisserie

Tous ces documents sont disponibles à la demande auprès de la fondatrice de Farinez-vous : domitilleflichy@gmail.com