



**Les différentes étapes de la démarche de développement
de projets d'Economie Sociale et Solidaire
de l'idée au test - lancement**

**cette grille de lecture a été produite dans le cadre d'une réflexion
commune APEAS / Inter-Made en 2008**

Dans le développement de projets d'Economie Sociale et Solidaire, nous avons repéré quatre « étapes » permettant de schématiser le parcours depuis l'idée jusqu'au lancement :

- I. Idée
- II. Etude d'opportunité
- III. Etude technique
- IV. Test-lancement

Sur Marseille, cette grille de lecture permet de mettre en valeur l'articulation des métiers entre le PILES et ses partenaires, notamment Inter Made, dans une recherche de qualification de la filière d'accompagnement de projets d'ESS :

- le PILES de Marseille porté par l'APEAS est positionné sur les phases I et II
- le Starter d'Inter-made est positionné sur les phases II et III
- la Couveuse d'Inter-made est positionnée sur les phases III et IV

La phase de chevauchement entre ces dispositifs est constatée dans la réalité. Elle permet une souplesse dans l'accompagnement qui est bénéfique aux porteurs de projets.

Sur les autres territoires d'action des PILES, le travail d'accompagnement peut-être effectué sur chacune de ces quatre phases, en fonction des spécificités des territoires, des besoins locaux et des offres d'accompagnement existantes.

Les tableaux qui suivent se proposent de présenter les acquis estimés comme « nécessaires » pour passer d'une phase à une autre.

Pour chacune de ces phases, nous avons classé les acquis nécessaires selon 4 plans : utilité sociale, étude de faisabilité, étude financière, gouvernance.

De I à II. Passer de l'idée à l'étude d'opportunité

Champ de compétences	Acquis nécessaires pour passer du stade de l'idée à l'étude d'opportunité
<p><i>Utilité sociale niveau 1 :</i></p> <p>Se situer dans l'ESS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir défini son objet social - Connaître et comprendre les 10 critères partagés en région PACA sur lesquels repose la démarche d'Economie Sociale et Solidaire. - Avoir identifié les réseaux (de travail, militants, régionaux...) de la thématique au sein de laquelle se situe le projet (éco-construction, commerce équitable, tourisme solidaire...) - Avoir identifié le caractère innovant, la plus value du projet
<p><i>Etude de faisabilité niveau 1 :</i></p> <p>Passer d'une vision autocentrée du projet à une prise en compte de l'environnement</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir identifié les principales obligations et les barrières réglementaires - Avoir pris conscience de la nécessité de faire un diagnostic territorial - Avoir balisé les contours du diagnostic territorial à mener - Avoir identifié les différentes catégories de partenaires avec lesquels le projet aura à travailler - Savoir formuler les besoins auxquels le projet veut répondre - Avoir ciblé les personnes auxquelles le projet s'adresse - Savoir présenter dans les grandes lignes ses activités, produits ou services
<p><i>Etude financière niveau 1 :</i></p> <p>Acquérir la notion d'équilibre économique</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir distinguer clairement plan de financement et budget prévisionnel de fonctionnement - Avoir estimé les investissements nécessaires au démarrage - Savoir poser les premières hypothèses sur « qui va payer quoi » ? et sur le niveau envisageable d'autofinancement du projet.
<p><i>Gouvernance niveau 1 :</i></p> <p>Constituer un groupe porteur « pertinent »</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir constitué un premier noyau du collectif - Avoir identifié les différents métiers/fonctions nécessaires pour mener à bien le projet - Etre en capacité d'évaluer sommairement l'adéquation porteur (/ groupe de porteurs) / projet. - Avoir mis en débat le projet à l'intérieur du collectif porteur de façon à ce que la volonté partagée de s'engager dans le projet soit formulée - Pouvoir commencer à se répartir les rôles, organiser les prises de décisions.

De II à III. Passer de l'étude d'opportunité à l'étude technique

Champ de compétences	Acquis nécessaires pour passer de l'étude d'opportunité à l'étude technique
<p><i>Utilité sociale niveau 2 :</i></p> <p>Se positionner dans l'ESS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvoir décliner son objet social en 1 ou 2 enjeux concrets - Savoir définir les objectifs généraux et spécifiques de son projet - Avoir priorisé et organisé dans le temps la traduction concrète en terme d'actions des critères de la démarche ESS dans le développement du projet (intérêt partagé, caractère d'innovation sociale, gouvernance, internalisation des coûts sociaux et environnementaux du projet, ancrage au territoire, démarche partenariale, évaluation partagée...) - Avoir rencontré quelques acteurs clés et/ou représentants de réseaux de son champ d'activités
<p><i>Etude de faisabilité niveau 2 :</i></p> <p>Poser les bases de son étude de marché</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvoir se situer dans un (ou des) marché(s) et avoir une vision générale de ses (leurs) caractéristiques (étude documentaire) - Avoir constitué une première liste d'acteurs ressources pour le projet (réseau, acteurs de la filière / concurrents, clients/usagers potentiels, fournisseurs, institutions) et commencer à les rencontrer - Pouvoir affiner la description de ses produits ou services (en fonction des besoins des bénéficiaires et possibilités de financements) - Formuler (de premières hypothèses sur) un positionnement - Formuler de premières hypothèses sur les volumes et les prix de vente de ses produits/services (avoir un ordre de grandeur)
<p><i>Etude financière niveau 2 :</i></p> <p>Dimensionner son projet économique</p>	<p>Comprendre les notions de seuil de rentabilité et besoin en fond de roulement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprendre les logiques et fonctionnement des financements publics - Disposer d'un premier ordre de grandeur terme de chiffre d'affaire - Savoir définir les besoins en ressources humaines (salariés et bénévoles) - Avoir établi un premier budget prévisionnel - Avoir établi un premier plan de financement - Avoir repéré les éventuels partenaires financiers privés du projet
<p><i>Gouvernance niveau 2 :</i></p> <p>Mettre en place son cadre et ses méthodes de travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Etre capable d'associer son collectif et les différentes parties prenantes à la réflexion sur l'étude d'opportunité - Savoir se fixer des objectifs intermédiaires et des échéances en termes d'actions à entreprendre (élaboration d'un plan d'actions) - Avoir un cadre logique du projet - Avoir mis en place un système de classement, de traitement et de circulation des informations collectées - Etre en capacité de poser une hypothèse réaliste sur le statut juridique envisagé.

De III à IV. De l'étude technique à la phase de test du projet ou au lancement.

Champ de compétences	Acquis nécessaires pour passer de l'étude technique à la phase de test du projet
<i>Utilité sociale niveau 3 :</i> Inscrire son objet social sur le territoire	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir repéré les politiques publiques dans lesquelles l'objet social du projet est susceptible de s'inscrire - Avoir décliné son objet social en plusieurs enjeux concrets, avoir identifié et approché des partenaires autour de ces enjeux concrets - S'inscrire dans un réseau régional
<i>Etude de marché niveau 3 :</i> Formaliser son positionnement et se préparer à se lancer	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir une/des fiches techniques sur les produits et services (caractéristiques, modes de production, coût de revient, transport, stockage, prix de vente), - Avoir un/des fichiers (prospects, prescripteurs, fournisseurs...) - Avoir défini une politique commerciale (positionnement, gamme de produits...) - Avoir défini un mode de distribution compatible avec l'équilibre économique de la structure - Avoir défini une stratégie de communication (prescripteurs, site internet, plaquette...) - Avoir construit les premiers outils de communication (plaquette) - Avoir réalisé un dossier de présentation de son projet - Etre en capacité de commencer à facturer
<i>Etude financière niveau 3 :</i> S'assurer de la viabilité économique de sa structure	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir déterminé son seuil de rentabilité - Avoir finalisé les outils financiers (plan de financement, compte de résultat prévisionnel à 3 ans, plan de trésorerie de la première année) - Etre en capacité de faire une première demande de subvention et de l'obtenir
<i>Gouvernance niveau 3 :</i> Formaliser sa gouvernance et finaliser son plan de développement	<ul style="list-style-type: none"> - Disposer d'un collectif porteur mobilisé et opérationnel - Avoir créé ou être sur le point de créer la structure juridique de son projet / ou avoir identifié la couveuse - coopérative d'activités pouvant héberger la phase de test - Pouvoir identifier les étapes de développement de son projet (avoir un plan de développement à 3 ans) - Organiser la réciprocité, mettre en place les modalités d'implication et de participation des usagers - Avoir défini la composition idéale du comité de pilotage du projet et solliciter les partenaires.

Ce document de travail est le fruit d'un travail de partenariat de terrain, d'une articulation de nos pratiques d'accompagnement, d'une culture commune de l'économie solidaire et d'une réflexion sur la lisibilité et l'amélioration de nos pratiques.

Il reprend les champs de compétences et acquis nécessaires que nous avons identifié dans notre pratique d'accompagnement de projets économiques collectifs visant une utilité sociale.

Un travail de ce type devra être mené au sein du réseau des PILES sur l'axe de travail « impulser des projets de territoire », axe de travail fortement développé dans les PILES ruraux, qui repose sur une autre méthodologie d'accompagnement.