

DE L'ENVIE À LA FORMALISATION D'UN PROJET

GUIDE POUR L'ACCOMPAGNEMENT EN FORMATION-ACTION



Entreprendre
SUR DES Territoires
Solidaires

EQUAL

DE L'ENVIE A LA FORMALISATION D'UN PROJET

GUIDE POUR L'ACCOMPAGNEMENT EN FORMATION-ACTION



Les auteurs

Sylvie ROUSSEAU

Animatrice-enseignante, lycée agricole de Sées

Virginie DURFORT

Animatrice du site Projet'cteur à Sées

Bernard VILBOUX

Animateur-formateur, AFIP Normandie

Remerciement à Francis VALLEE (Passerelles vers l'emploi) pour sa contribution et à l'ensemble des membres du partenariat de développement du programme EQUAL « Entreprendre sur des Territoires Solidaires ». Nous remercions également l'ensemble des personnes qui ont participé à la relecture de cet ouvrage.





De l'envie à la formalisation d'un projet

Guide pour l'accompagnement en formation-action

Sommaire



Le cadre : principe de la formation-action.....	5
Les postures de l'animateur en situation de formation.....	6
L'accueil - Le premier contact.....	8
Une caractéristique : l'égalité entre hommes et femmes.....	9
La planification des séquences.....	11
Module 1 : De l'envie à l'émergence du projet.....	13
FICHE N°1 - Les préambules à la formation.....	13
FICHE N°2 - L'identification de l'activité.....	15
FICHE N°3 - La définition des objectifs.....	17
FICHE N°4 - L'histoire de vie.....	19
FICHE N°5 - La valorisation des apprentissages.....	20
FICHE N°6 - La gestion de l'emploi du temps.....	24
FICHE N°7 - L'écriture du projet.....	26
FICHE N°8 - La connaissance du territoire.....	30
FICHE N°9 - L'étude de potentialité.....	37
Module 2 : De l'émergence à la formalisation du projet.....	39
FICHE N°10 - La commercialisation.....	39
FICHE N°11 - La communication.....	41
FICHE N°12 - Les supports nécessaires à l'activité.....	42
FICHE N°13 - Le statut juridique.....	43
FICHE N°14 - Le statut social.....	44
FICHE N°15 - Le statut fiscal.....	45
FICHE N°16 - La gestion économique et financière.....	46
FICHE N°17 - Les sources de financement.....	47
FICHE N°18 - La spécificité des projets agricoles en formation.....	48
Le suivi-évaluation en formation.....	51
Les ateliers collectifs.....	56
Liste des abréviations et contacts possibles.....	57





Le cadre : Principe de la formation-action



Ce guide a pour but d'initier des pratiques nouvelles dans le champ de l'économie de marché de proximité notamment en milieu rural et dans celui de l'économie sociale et solidaire. La démarche présentée a pour objectif de permettre aux stagiaires - porteurs de projet - de prendre le temps nécessaire pour affiner leur projet d'activité économique. Il s'agit de générer un effet stimulant et enrichissant chez les stagiaires. Une priorité : la mise en confiance face aux démarches à entreprendre tout en tenant compte de leurs complexités. L'objectif général des formations est de permettre aux stagiaires de passer d'une idée de projet à sa mise en perspective en tenant compte des capacités qui sont les leurs mais aussi de l'environnement dans lequel ils souhaitent concrétiser leur idée.

La variété et l'origine socioprofessionnelle des participants, des types de structuration envisagés (économie marchande et (ou) solidaire), de la nature des activités (le commerce, les services, l'artisanat, l'agriculture, la culture...) sont incontestablement une richesse pour la formation.

Ce guide de l'accompagnement en formation-action comprend les différentes phases à aborder pour appréhender le projet d'activité. La formation s'inscrit dans un processus en alternance, c'est-à-dire dans un parcours où accompagnement individuel et regroupements en formation sont indissociables.

L'itinéraire de la formation présenté ici est scindé en deux modules distincts regroupés sous le titre « De l'envie à la formalisation d'un projet ». Le premier module « De l'envie à l'émergence du projet » a pour objectif de cerner les écarts entre l'idée originelle d'un projet et les compétences à développer pour le concrétiser. Le second module « De l'émergence à la formalisation du projet » traite des éléments incontournables de la création d'entreprise (communication, paramètres juridique et budgétaire, ressources en financements...). L'écriture est abordée de manière transversale en réponse au souci de la formalisation du projet.

La **formation-action** est une incitation à l'autoformation accompagnée (apprendre par soi-même) dans laquelle l'apprenant peut explorer et construire des savoirs dans le cadre de son projet individuel relié aux autres projets auxquels il collabore (l'essor de la création d'activité comme levier de développement local). La démarche didactique s'inscrit dans une pédagogie qui relie la pensée à l'action, la pratique à la théorie, l'acte d'apprendre à celui d'entreprendre¹.



¹ Extrait de la charte du Collège Coopératif en Bretagne - Rennes II.



Le cadre : Principe de la formation-action

→ Modalités d'utilisation

Dans la mesure du possible, le groupe de stagiaires sera composé de douze personnes afin d'établir une répartition en sous-groupes de trois (cf. module 1). Le nombre de jours correspondant à cette formation se situe entre 10 et 17 en fonction du volume de participants et des séquences choisies. Tout ceci doit faire l'objet d'échanges préalables avec les stagiaires dans le but de valider l'intégralité du programme. Il s'agira donc d'adapter les contenus et l'organisation dans le respect du contrat passé entre stagiaires et formateurs.

La pédagogie s'appuie sur une co-construction entre animateurs en formation et stagiaires d'une part, et entre stagiaires d'autre part. En effet, la priorité est centrée sur des apprenants « maîtres de leur projet » et donc principaux acteurs de celui-ci. Il s'agit d'aider l'apprenant à développer sa capacité de projection et donc son autonomie. C'est pourquoi, il faut insister sur un certain nombre de consignes :

- Le travail sur la créativité (faire fonctionner l'imaginaire).
- Le travail sur la communication, le dialogue et l'interpellation constante : capacité des gens à communiquer leur propre projet, à l'argumenter et donc à le défendre.
- Une démarche didactique axée sur l'inter-connaissance et la mutualisation des savoirs et des savoir-faire entre stagiaires. La méthode repose sur le principe que tout un chacun possède une expérience, des qualités et un savoir aptes à être dévoilés, valorisés, partagés et confrontés à d'autres. La méthode est rythmée par des temps d'échanges et de « productions » d'une part, et des temps de mise en perspective d'autre part. Elle conciliera des séquences :
 - de réflexions et d'apports théoriques,
 - de mises en pratique (exercices) et de production,
 - d'analyse et d'évaluation.

A la suite de cette formation, des séquences « rendez-vous à la carte » (sous la forme d'ateliers thématiques²) peuvent être également proposées aux stagiaires afin de répondre au plus près aux questions qui restent en suspens (d'ordre juridique, gestion, financement, communication...). Aussi, il n'existe pas de modules figés mais construits en fonction d'un contexte, d'un public, d'un territoire.

Au final, l'objet de ce guide consiste à accompagner des personnes qui vont, à travers leur projet, participer à une économie sociale et solidaire, mais aussi une économie de proximité, sur les territoires. Créer des emplois nouveaux à partir de besoins non satisfaits et réinsérer des personnes dans le champ de l'activité représentent des axes fondateurs d'une autre vision de l'économie où l'homme est placé au centre avant toute idée de profit financier. On pourra favoriser une pérennisation des activités naissantes par le biais d'une hybridation des ressources entre économie marchande et non-marchande. On encouragera une approche qui ne se fonde ni sur le registre de l'assistantat, ni sur celui de l'activité occupationnelle. A la fin du programme de formation, les stagiaires devront être en capacité de se dire s'ils se lancent, diffèrent, réorientent ou abandonnent leur projet d'activité.

En résumé

Il s'agira de faire son choix dans les 4 entrées suivantes qui peuvent être saisies en particulier mais qui sont également disponibles dans leur intégralité :

- « De l'envie à l'émergence du projet », soit 9 séances.
- « De l'émergence à la formalisation du projet », soit 8 séances minimum.
- « Des rencontres individuelles ou collectives avec l'accompagnateur » entre les séances en formation (si le calendrier le permet) pour avancer collectivement dans la construction des projets.
- « Des rendez-vous à la carte » avec l'intervention d'experts, à la suite des modules précédents pour approfondir une (des) question(s) sur un (des) thème(s) partagé(s) par l'ensemble des stagiaires.

² Par des mini-séquences de concertations collectives pour assimiler les apports en formation (reprise, organisation de visites, entretiens avec des personnes-ressources...)
Voir encart sur ce thème en fin de document.



Les postures de l'animateur en situation de formation

Dans les formations d'accompagnement à la création d'activités comme présentées ici, la posture de l'animateur diffère de la tendance habituelle qui est d'apporter rapidement des réponses (recettes, conseils...). En rompant avec cette pratique, l'animateur favorise l'implication personnelle des stagiaires par la prise en charge réelle de leur projet et la dynamique de groupe.

L'animateur en formation remplit trois fonctions :

→ La fonction de garant du bon fonctionnement du groupe et de régulation

Il met en place un contrat initial de fonctionnement portant sur les objectifs, le déroulement (moyens, horaires...), les règles de fonctionnement (confidentialité, engagement, présence, ponctualité, respect de chacun, rôle de l'animateur...), la participation de chacun qu'il s'efforce d'encourager. Même si la démarche est organisée à l'avance, on veillera à discuter le contrat avec les stagiaires qui pourront proposer d'autres règles.

Le contrat stabilise les relations entre les personnes dans le groupe et pose des règles du jeu reconnues et validées par tous sur lesquelles on pourra s'appuyer en cas de conflits. Si l'animateur envisage des changements, il doit en expliciter les raisons et éventuellement négocier les modifications avec les stagiaires.

L'animateur prend en compte les aspects affectifs en facilitant l'expression et l'élucidation de ce qui se passe dans le groupe, en réduisant les tensions éventuelles, en aidant à l'écoute et à la compréhension de l'autre.

L'animateur garantit le respect des personnes et de ce qu'elles expriment en rappelant régulièrement aux stagiaires qu'ils peuvent poser des questions ouvertes : quoi ? pourquoi ? combien ? comment ? quand ? où ? qui ?... Pour mieux comprendre ce que dit l'un d'eux plutôt que de porter des jugements de valeur. Il définit le temps de parole de chacun et n'hésite pas à le faire respecter. De même, il interviendra si un stagiaire tend vers le jugement et la critique non constructive.

→ La fonction de facilitation

L'animateur facilite le travail de groupe en proposant des méthodes, en organisant la progression du groupe vers les objectifs fixés au départ. Il veille à mettre en œuvre une évaluation régulière des séquences de formation.

Il favorise l'expression des stagiaires, l'écoute et les échanges en mettant en place une situation de formation basée sur l'écoute empathique et la compréhension de l'autre.

→ La fonction de production

L'animateur collecte les informations apportées par le groupe par exemple en écrivant sur un paper-board ce qui est dit par chacun. Ceci permet aux participants de ne pas être bloqués par l'injonction d'écrire sous le regard de l'autre. Cet écrit remis à l'issue de chaque séquence sert de mémoire et matérialise un cheminement.



Les postures de l'animateur en situation de formation

Les fonctions exercées par l'animateur sont basées sur un certain nombre de principes fondamentaux :

- **Se centrer sur la capacité de la personne à se mettre en projet :** se centrer sur la personne, c'est considérer les participants comme acteurs de leur formation au sens de celui qui agit. La capacité à se mettre en projet est liée à la volonté de « faire » et donc à une image positive de soi : le stagiaire doit se sentir capable de changer, c'est pourquoi l'animateur veillera à toujours valoriser les aspects positifs du parcours des participants en mettant en avant leurs acquis et leurs compétences.

- **Le principe du groupe « expert » ou groupe d'apprentissage :** l'objectif est de placer chacun des membres du groupe sur un pied d'égalité et d'éviter la prise de pouvoir par l'un ou l'autre d'entre eux. Le travail de groupe prend alors la forme d'une co-opération, les individus composant le groupe peuvent se mobiliser pour apporter aux autres leurs idées, leurs compétences.

- **La prise en compte de la dimension identitaire de toute interaction humaine, de tout projet :** le besoin de communiquer est une des motivations pour se mettre en groupe car c'est un lieu privilégié d'interaction humaine. L'interaction humaine a pour principale motivation la recherche de reconnaissance. Il est important, pour l'animateur, de prendre en compte cette recherche de reconnaissance notamment quand il s'agit d'élaborer un projet.

- **Le rôle miroir du groupe pour favoriser la créativité et le changement :** le regard, les idées des autres peuvent faciliter le changement en permettant de regarder sa situation avec un autre regard. L'animateur veillera à favoriser l'imaginaire : toutes les suggestions ont un intérêt même si, *a priori*, elles peuvent sembler loin du projet originel. L'échange en groupe est aussi paradoxalement un moyen de modérer des envolées par trop utopiques, de permettre le retour à certains principes de réalités, « retour » tout aussi important pour faire avancer des projets ambitieux.

Ces différentes fonctions à assurer simultanément nécessitent une concentration et une vigilance de tous les instants. C'est pourquoi, il est fortement conseillé de prévoir une co-animation de la formation. Ainsi, l'animateur en formation (formateur), en tant qu'intervenant extérieur, présent sur une période relativement courte, pourra jouer à plein son rôle de miroir et d'accélérateur dans la mise en perspective des projets.

L'accompagnateur³ quand il existe, saura par sa présence lors des regroupements saisir les progressions des stagiaires et ainsi reprendre et nourrir chaque plan d'action individualisé. Le Dossier-Projet (cf. Boîte à outils) constitue le fil rouge qui permet également de consolider cette indispensable complémentarité entre accompagnement individuel et collectif.

³ Il est recommandé de distinguer les fonctions d'accompagnateurs de porteurs de projet et d'animateur en formation (ou formateur). Aussi, dans la mesure du possible, on s'emploiera à faire intervenir un organisme de formation spécialisé dans l'approche pédagogique présentée ici.



L'accueil :

Le premier contact

Le premier contact avec le porteur de projet correspond à un entretien d'une heure environ. Dans la mesure du possible, il est conseillé d'établir un contact formel avant l'entrée en formation. Il s'agit d'une première discussion, et non d'un questionnement fermé, sur le projet de la personne et sur ces motivations pour participer à la formation. L'entrée se fera par le projet car elle permet de mettre en confiance la personne.

Les informations à recueillir sont avant tout liées au degré d'investissement, et donc de motivation, pour entreprendre ce parcours en formation. Tout en constatant la valeur ajoutée qu'elle engendre chez les porteurs de projet qui ont pu en témoigner, rappelons que la formation reste facultative dans le parcours d'accompagnement. Il est conseillé pour assurer la cohérence entre accompagnement individuel et collectif de programmer les modules de préférence en début de semestre afin d'éviter la rupture estivale souvent dommageable sur le plan de l'assiduité. C'est pourquoi, ceux qui acceptent de s'y engager doivent répondre à un minimum de critères. Ce tableau permet, lors de l'entretien préalable, de retranscrire de manière simple les informations relatives à chaque stagiaire intéressé pour participer au module proposé.

Nom, Prénom	
Localisation prévue pour le projet	
Nature de l'activité envisagée	
Echéance pour l'activité du projet	
Motivation pour entrer en formation (assiduité)	
Capacité à se projeter	
Difficultés particulières (appréhension vis-à-vis de l'écrit, de l'expression orale...)	
Motivation à intégrer un groupe	
Observations	
Entretien réalisé le	

La formation dispensée est a priori gratuite (car elle touche aussi des publics détenteurs des minima sociaux). Cependant, une participation financière « symbolique » peut être sollicitée (dans le but de favoriser la responsabilisation et l'assiduité aux rendez-vous). Dans ce cas, il s'agira d'évaluer les possibles appuis financiers dont la personne peut bénéficier. C'est aussi au cours de l'entretien préalable que la personne peut évoquer ses disponibilités mais aussi ses contraintes à participer aux regroupements en formation (ex. : absences du mercredi pour raison de garde d'enfants . . .).

Ainsi, ce premier contact mettra en avant de manière quasi exclusive les motivations de la personne pour entrer en formation et intégrer un groupe. A contrario, la pertinence du projet, sa faisabilité ou viabilité, la situation sociale et professionnelle de la personne, son niveau de formation, etc. n'entrent à aucun moment dans les critères pour intégrer le module présenté ici.

En matière de modalités de « recrutement », la presse locale, la distribution de plaquettes, la présence dans les salons de l'entrepreneuriat sont des pistes à explorer parmi d'autres. Reste que des points d'ancrage tels que Projet'cteur (avec l'ensemble du réseau de prescripteurs qu'il implique) représentent un réel atout pour mobiliser et ainsi constituer un groupe.



Une caractéristique : L'égalité entre hommes et femmes en situation de formation

Cette caractéristique est liée d'une manière générale à la situation des femmes et des hommes vis-à-vis du monde professionnel et aux conséquences qui en découlent sur la cellule familiale.

Les femmes vivront différemment un parcours en formation selon leur situation au moment de leur entrée dans cette formation : ont-elles une activité professionnelle ou non ? De ce postulat dépend une implication plus ou moins importante des proches au sein de la cellule familiale.

Les chiffres démontrent que les femmes répondent de manière générale plus facilement à ce type d'offre de formation que les hommes. Si les hommes souhaitent se réaliser pleinement et rapidement dans leur projet (business plan à l'appui), les femmes prendront davantage le temps de la maturation.

Les raisons qui motivent les femmes à suivre une formation sur la création d'activité sont multiples et peuvent diverger de celles des hommes. Le projet peut arriver à un moment de leur vie où, libérées des contraintes familiales (plus d'enfants en bas âge. . .), elles renouent avec l'idée de se consacrer à un projet personnel ; (souvent en lien avec leur formation d'origine) ou avec une envie enfouie (refoulée, différée. . .) depuis des années.

Les femmes qui se positionnent sur une formation à la création ont un désir fort de travailler. Au-delà du souci matériel et d'argent, elles veulent sortir de chez elles, sortir de l'isolement et s'ouvrir vers l'extérieur ; c'est aussi un moment pour elles de recréer du lien.

Pour certaines, il s'agit de cultiver une ambition propre, pour se distinguer du conjoint ou compagnon et pour parfois retrouver une considération autre (au sein du ménage, de la sphère privée. . .), une autonomie, une reconnaissance et une responsabilité plus affirmées.

Pour les femmes sans activité professionnelle, venir en formation, signifie de façon concrète, se libérer pendant un certain nombre de jours des contingences familiales qui le plus souvent leur incombent, en particulier lorsqu'elles vivent seules avec des enfants.

Cela nécessitera un effort d'organisation, de faire appel éventuellement à des proches pour s'occuper des enfants. Pour celles qui ont une activité professionnelle, la situation s'apparente davantage à celle des hommes. Dans ce cas, elles doivent négocier la possibilité de s'absenter de leur travail. Les conséquences sur l'organisation familiale seront alors moindres dans la mesure où préexistent des arrangements pour faire face aux besoins, notamment des enfants.



Une caractéristique : L'égalité entre hommes et femmes en situation de formation

Dans tous les cas, l'entreprise d'une formation va nécessiter « une explication » auprès des proches et (ou) du conjoint, une expression du souhait de création qui jusqu'alors a pu rester secret. Bien que parfois elles aient pu bénéficier d'un accompagnement individuel, il est généralement plus facile de se libérer deux heures dans la journée pour se rendre à un rendez-vous en vis-à-vis plutôt que plusieurs journées consécutives.

Venir en formation signifie également livrer son projet au grand jour, le porter au regard des autres. Ce travail de présentation permet de légitimer le statut du projet et de son porteur. Il donne ainsi corps à une argumentation, à des outils, des techniques, pour présenter son projet au sein de la famille, auprès de ses proches, et au-delà.

Les femmes savent prendre le recul suffisant sur l'impact que va pouvoir avoir cet accompagnement collectif sur leur vie familiale (changement de statut, organisation . . .). Elles se préparent dans le même temps à anticiper ce qui pourra devenir leur quotidien une fois en activité.

Au final, la formation permet aux femmes de mettre en relief des savoir-faire ou savoir être qu'elles ne soupçonnaient pas. Leur quotidien se trouve ainsi valorisé (organisation de la vie de famille, gestion financière du ménage, capacité d'anticipation).

Dans le cadre des modules exposés dans ce document, il est vivement conseillé de consacrer une séquence avec intervenant(e) sur ce thème. Cela permet un échange fort enrichissant sur la manière dont hommes et femmes considèrent leurs marges d'évolutions en termes d'égalité face au droit d'entreprendre pour tous. Facteur d'émancipation pour les femmes, cette formation remplit également une fonction rééquilibrante pour les hommes eux aussi piégés par des fonctions et statuts sociaux que culturellement ils considèrent devoir assumer (culture de la performance, culte de la compétition, notion de sacrifice au travail pour le bien familial, monopole du travail dit « productif » pour « nourrir la famille », etc.).

Planification et durée des séquences

Cette planification est établie sur la base d'un groupe de 12 personnes et de journées de 6 heures. Les phases d'échanges en face-à-face (nommées inter-séquences) ont pour objectif de permettre aux porteurs de projet de faire le point avec l'accompagnateur dans la mesure où ce dernier existe (cf. partie sur l'évaluation).

Séquences	Durée-détail	Durée totale
Module 1 : De l'envie à l'émergence du projet		9 à 10 journées selon le nombre de participants
S1 ⁴ : les préambules	1/2h en binôme + 1h30 en groupe + présentation du cadre général	1/2 journée
S2 : l'identification	1 journée	1 journée
S3 : la définition des objectifs	1h par groupe de 3 + 1h30 en groupe	2h30
S4 : l'histoire de vie	3h par groupe de 3	3h
S5 : la valorisation des apprentissages	5h pour l'inventaire 4h30 pour la traduction 1h30 pour les pièces justificatives	11h soit 2 journées
Inter-séquences	1 à 2 semaines	
S6 : la gestion de l'emploi du temps	5 à 6h	1 journée
S7 : l'écriture du projet	6h	1 journée
Inter-séquences	1 à 2 semaines	
S8 : la connaissance du territoire	10h à fractionner	10h soit 2 journées
S9 : l'étude de potentialité	6h	6h soit 1 journée
Inter-séquences	1 à 2 semaines	
Séquence(s) supplémentaire(s) d'approfondissement possible(s)		
Module 2 : De l'émergence à la formalisation du projet		7 journées
S10 : la commercialisation	1 journée	1 journée
S11 : la communication	1 journée	1 journée
S12 : les supports de l'activité	1/2 journée	1/2 journée
S13 : le statut juridique	1/2 journée	1/2 journée
S14 : le statut social	1/2 journée	1/2 journée
S15 : le statut fiscal	1/2 journée	1/2 journée
S16 : la gestion économique et financière	2 journées	2 journées
S17 : les sources de financement	1 journée	1 journée
S18 : bilan général de la formation et suites à donner	1/2 journée	1/2 journée
Total		17 journées

⁴ Se référer à chaque fiche correspondante.



Module 1

De l'envie à l'émergence du projet



Ce premier module repose sur plusieurs objectifs :

- Approfondir les choix professionnels des stagiaires.
- Vérifier l'adéquation entre la personne, son projet et l'environnement de ce dernier.
- Saisir les écarts et les rapprochements entre l'idée originelle du projet et sa faisabilité.
- S'appuyer sur les acquis et les apprentissages des personnes pour les mettre au service du projet.
- Appréhender la gestion des temps de vie.
- Se familiariser avec l'idée d'écriture et de formalisation du projet.
- Etudier le partenariat et les potentialités du projet à l'échelle des territoires concernés.

Les animateurs (accompagnateurs) en formation sont « seuls » face au groupe, le plus souvent sans autre expertise extérieure durant cette première phase. C'est le groupe qui se construit en direct et qui par sa ressource propre fabrique les apports et, par effet mutualisant, participe à la mise en perspective de chaque projet.

Démarche

L'animateur prend note au tableau des attentes après un premier échange à deux entre stagiaires.

Lors de cette mise en commun, chaque individu sera amené à présenter la personne avec laquelle il a pu échanger. La présentation pourra tenir compte de :

- l'identité de la personne,
 - les hobbies,
- le pourquoi du (d'un) projet,
- la nature de l'activité envisagée ou imaginée,
- les attentes vis-à-vis de la formation.

Ce temps peut être conclu par une information visant à repérer le positionnement géographique de chaque stagiaire sur une carte.

Durée

½ heure en duo + 1h30 en plénière pour un groupe de 12 personnes.



Fiche n°1

Les préambules à la formation

→ Présentation du cadre général de la formation

Il s'agit, lors de cette première séquence, en présence des stagiaires, de préciser le contexte dans lequel la formation se met en place : les commanditaires et prestataires (présentation des personnes et des structures), les partenaires financiers, éventuellement le programme d'action plus large dans lequel la formation est englobée. Il est, en effet, utile de sensibiliser les personnes au contexte institutionnel dans lequel ce type de formation voit le jour.

→ La présentation des participants à la formation

La présentation des personnes ne doit pas être une étape prise à la légère. Dans la perspective de « faire groupe » rapidement, gage d'une réelle réussite de la formation, il est nécessaire de prendre le temps afin que chacun repère bien l'environnement dans lequel il va être amené à réfléchir son projet.





Module 1

De l'envie à l'émergence du projet

Préconisations

La première journée de regroupement est souvent déterminante dans la bonne marche de la formation. Il faudra donc veiller à faire en sorte que les stagiaires soient le plus à l'aise possible dans leur expression et particulièrement dans l'évocation du projet. Il s'agit de bien négocier le passage du « vivre ensemble ».



Préconisations

L'animateur en formation est garant du bon déroulement de la démarche. Il facilitera l'expression de chacun sans insister : il ne poussera pas là où on ne voudrait pas aller. Il est à préciser néanmoins qu'un contrat vient d'être passé entre tous les membres du groupe, avec l'animateur et son institution.

→ Modalités pratiques

Afin de ne rien laisser au hasard et dans le but de veiller à une bonne intégration de chacun au sein du groupe, un certain nombre d'aspects pratiques pourra être traité en tout début de formation, tels que :

- La validation du programme et de son calendrier.
- Un échange sur les conditions matérielles de la formation : lieu, horaires (les variables, les impératifs...), organisation des repas, etc.

→ Le contrat de groupe :

Il pourra reprendre les règles suivantes :

(cf. partie sur les postures de l'animateur)

Confidentialité : ce qui est dit au sein du groupe doit rester la propriété du groupe.

Engagement : chacun s'engage au sein du groupe, car chacun est utile aux autres par son expérience, son savoir et son savoir être.

Présence, ponctualité : l'engagement implique une présence régulière tout au long du stage, ainsi que la ponctualité de chacun.

Respect de chacun : chacun ne dira que ce qu'il souhaitera exprimer tout en ayant le droit de se contredire. Il est important de ne pas porter de jugement de valeur sur ce qui sera exprimé.

Il est recommandé de demander aux participants de formuler d'autres règles s'ils souhaitent en ajouter. Afficher le contrat sous forme de tableau papier durant toute la session est fortement recommandé. Le contrat doit donc être validé. Il pourra néanmoins faire l'objet d'une renégociation ou d'ajustements si le besoin s'en fait sentir.

→ La définition du calendrier

Le calendrier doit être validé par les stagiaires. C'est une garantie d'engagement et d'assiduité dans la formation. De même, les horaires devront tenir compte des impératifs familiaux et professionnels des stagiaires avant d'être adoptés. Toute modification venant de stagiaires ou des animateurs en formation devra faire l'objet d'un échange préalable permettant de valider ces modifications. La formule la plus adéquate est la suivante (pour un groupe de 12 personnes) :

- Entre 9 et 12 journées réparties sur 4 à 6 mois environ.
- Des regroupements (le plus souvent) de 2 jours pour approfondir les apports en formation.
- Soit un rendez-vous (une séance) toutes les 3 semaines.
- 3 semaines : soit le temps nécessaire au stagiaire pour procéder à ces propres démarches (cf. Inter-séquences).



Module 1

De l'envie à l'émergence du projet



Fiche n°2

L'identification de l'activité

Dans la perspective de travailler avec des personnes a priori éloignées du profil « entrepreneur » au sens classique du terme, on peut avoir affaire à des stagiaires qui ne savent pas dans quelle direction aller, quel choix de métier et donc quelle activité entreprendre. On peut aussi avoir affaire à des personnes qui, tout en sachant ce qu'elles souhaitent mettre en place, perçoivent encore mal le potentiel de pluriactivité que cela implique et donc les compétences à acquérir.

✕ Démarche

Méthode du « cristal-métier » : sous une forme ludique (jeu de cartes), cette méthode permet de progresser dans le choix du métier ou plus précisément l'activité envisagée.

La démarche consiste à affiner un choix en précisant :

Le métier « qui m'irait bien ».

Le métier « qui ne m'intéresse pas ».

Le métier « qui me laisse indifférent ».

Il s'agit de ne pas tenir compte :

Des contraintes financières.

Du niveau de qualification.

Des compétences actuelles.

Avant de tenir compte de ses envies, il s'agit d'effectuer un retour sur soi et de saisir les écarts ou les correspondances entre les choix de métiers effectués et le projet d'activité envisagé. La synthèse des réflexions de chacun des participants aboutit au résultat qui pourra être repris dans un tableau précisant les regroupements par type de métiers et le commentaire en relation.

✕ Durée

Une ½ à 1 journée selon la taille du groupe.

N.B. Les références du jeu « cristal-métier » sont disponibles à l'AFIP Normandie.



Préconisations

Cette partie « Choix de l'activité » reste optionnelle dans le cursus de formation en raison de l'attente des personnes et de la configuration des projets escomptés. Cette phase peut néanmoins être proposée aux stagiaires qui souhaitent approfondir la raison de leur choix, voire avancer dans leur choix (à partir des publics qui souhaitent approfondir leur envie conformément aux objectifs du présent module).



Module 1

De l'envie à l'émergence du projet

La reconnaissance des acquis de l'apprentissage

(correspondant aux fiches 3, 4 et 5)

✕ La méthodologie

Adaptée en France par Dominique Sinner (consultante proche des réseaux « Culture et Promotion »), cette méthode d'origine québécoise participe aux pédagogies actives en formation. Il s'agit bien d'un processus et non d'une évaluation (pas un bilan « sec » et seulement formel des compétences). Il s'agit de développer la capacité de la personne à reconnaître ses propres acquis, pour les réinvestir sur un projet. Personne ne part jamais de rien. Le principe de base de la reconnaissance des acquis de l'apprentissage est que tout individu apprend tout au long de sa vie. Dans cette démarche, on travaille sur le passé, le présent et l'avenir.

Trois niveaux d'enjeux ont pu être traités :

- L'émergence des savoirs, tout au long de son parcours de vie (reposant sur une pédagogie hors du système didactique classique).
- La structuration des acquis : comment se sont-ils construits ?
- Le transfert des acquis vers un nouveau projet.

✕ Principe

Dans chaque phase, et dans chaque groupe de travail, ce qui a été dit reste dans le groupe. Tous les écrits relatifs à chaque personne présente en situation d'expression sont restitués à la personne concernée. Il n'y a pas de jugement de la personne écoutée ni d'évaluation : « Je me mets dans une posture d'écoute active, dans une logique de reformulation et de coproduction ».

✕ Cinq étapes réparties en 3 séquences (fiches) jalonnent la démarche

- La définition de l'objectif à atteindre (fiche N°3)
- Le retour historique (fiche N°4)
- La valorisation des apprentissages (fiche N°5) traduite en 3 sous-parties (décryptage d'expériences, traduction des apprentissages et démonstration : formalisation et pièces justificatives)

✕ Observation

Les trois grandes étapes - *objectifs* - *retour historique* - *piliers* sont centrées sur la personne. Elles font appel à la faculté de décontextualiser les compétences développées. L'idée est que l'histoire personnelle est très fortement liée à l'intimité, aux motivations, aux émotions. On amène donc la personne à faire un travail de distanciation, pour voir comment cela fonctionne. Nous partons d'une vision des choses qui va au plus intime de la personne pour arriver à ce qui peut être généralisable à l'extérieur : les compétences fortes en connexion avec le futur projet d'activité.



Module 1

De l'envie à l'émergence du projet



Fiche n°3

La définition des objectifs

Poser un objectif, c'est poser une entrée spécifique, c'est éviter de se perdre dans la complexité. C'est commencer à incarner un projet, à le représenter. Il s'agit ici pour les stagiaires de signifier :

- Dans un premier temps, pourquoi souhaitent-ils entreprendre et ainsi positionner les véritables attentes (les idéaux à savoir ce qui motive fondamentalement une telle démarche). On peut parler d'« objectifs supérieurs ».
- Dans un second temps, signifier avec précision les objectifs liés au projet ou « objectifs opérationnels ».

→ Objectifs supérieurs

✗ Démarche : on pourra repérer 4 grandes catégories d'objectifs susceptibles de guider les stagiaires dans leurs argumentations. Cela pourra se faire par l'intermédiaire d'une grille (exemple ci-dessous) à remplir par les stagiaires.

- Assurer une réelle qualité de vie
 - choisir son travail,
 - gérer son temps comme souhaité,
 - etc.
- Développer des capacités
 - mettre en application concrète des techniques (un savoir-faire),
 - prendre des initiatives : progresser,
 - etc.
- Transmettre
 - offrir aux enfants le grand air (un cadre de vie simple),
 - transmettre une autre manière d'entreprendre,
 - etc.
- Créer du lien social
 - créer un lieu ressource (contact avec les gens),
 - avoir une reconnaissance sociale,
 - etc.

✗ En pratique : il s'agit d'une réflexion personnelle qui ne fait pas, dans un premier temps, l'objet d'échanges en sous-groupes. Une mise en commun en plénière peut en revanche permettre d'approfondir ce travail et le positionnement de chacun.

✗ Durée : 1h30.



Module 1

De l'envie à l'émergence du projet



Préconisations

Objectif suppose engagement. Dès cette étape, il s'agira de placer les stagiaires devant leurs responsabilités d'acteurs s'engageant dans une démarche de projet. En effet, un retour sur les objectifs posés et validés s'opérera tout au long du parcours en formation.

→ Objectifs opérationnels

✘ Démarche

Les objectifs opérationnels pourront être présentés à partir de verbes «engageants» mais aussi sous forme de questionnements, de mises en perspectives.

✘ En pratique

Répartition par groupe de trois : à tour de rôle, chacun exprime ses objectifs, les deux autres se mettent en position d'écoute active en prenant des notes et en les retournant à l'intéressé.

✘ Durée

1h par groupe de 3 + 1h30 de mise en commun.



Module 1

De l'envie à l'émergence du projet



Fiche n°4 L'histoire de vie



Préconisations

La plupart des personnes n'ont jamais fait ce type de démarche consistant à revenir sur leur histoire, de la raconter ! On a l'habitude de parler quand cela ne va pas ! On a rarement une vision systématique de sa propre histoire, encore moins une formalisation (explicite) de celle-ci. L'identité sociale est construite sur le métier, la formation, les diplômes... On se situe donc ici dans une étape importante d'un processus à la fois de remémoration et de réappropriation, de réconciliation avec son histoire, éventuellement même de revalorisation de celle-ci. Il s'agit de restaurer sa capacité à prendre en main son propre parcours de vie. C'est un processus d'autonomie, de gestion de soi, de sa vie. Il y a l'enjeu de faire évoluer, voire basculer, les représentations, ce qui peut être un moment difficile pour certains peu habitués à ce genre de « remise en jeu ».

« Toute histoire est digne d'être racontée » et chaque personne a une histoire à raconter. Il est donc demandé « aux randonneurs de la vie », que sont en l'occurrence les porteurs de projet, de faire une pause, de se retrouver et de regarder le panorama et le chemin parcouru depuis le départ, depuis le commencement de leur histoire.

→ Objectifs supérieurs

✕ Démarche

Il s'agit de raconter (sous la forme voulue) sa propre histoire, faire son récit autobiographique, puis de repérer les scénarii et ainsi se réapproprier son propre parcours.

✕ En pratique

Répartition par groupes de trois (les mêmes groupes que précédemment).
A tour de rôle, chacun raconte son histoire. Les deux autres (les écoutants) se mettent en position d'accueil, de rencontre d'une histoire, en jouant une fonction de miroir.

Les écoutants prennent des notes et effectuent un retour à l'écouté de ce qu'ils ont entendu, en proposant des images, en restituant des impressions fortes...

Les notes sont remises à celui qui s'est exprimé. Il peut ensuite (comme conseillé) les ré exploiter lors de la phase écrite, différente de la phase orale.

Étant donné que nous avons affaire à des données liées à l'intime de chacun, il est recommandé de ne pas faire de restitution en plénière sur cette deuxième phase du processus de reconnaissance des acquis de l'apprentissage.

✕ Durée

Environ 3h00 en tenant compte des temps de pauses – soit entre ¾ d'heure et 1h00 par personne au sein des sous-groupes.



Module 1

De l'envie à l'émergence du projet



Fiche n°5

La valorisation des apprentissages

→ Analyse et décryptage d'expériences : l'inventaire des apprentissages

L'inventaire des apprentissages se distingue du bilan de compétences, qui est davantage lié à une procédure de validation. Il comporte 2 niveaux :

- Le décryptage des expériences : logique d'inventaire, de description.
- Le repérage des processus d'acquisition, qui relève d'une dynamique individuelle.

On est dans une démarche de valorisation du potentiel de la personne qui, dans une interprétation stigmatisante, voir culpabilisante, peut apparaître comme « narcissique ». Pourtant, cette démarche vise à permettre une reprise en main, une responsabilité par rapport à son propre parcours de vie, pour « faire du lien » entre chemin de vie parcouru, capacité et potentiel actuel fort de cette histoire.

Nous partons du principe que chaque personne s'est dotée de compétences, de capacités et de potentialités tout au long de sa vie - du cadre au sportif de haut niveau, en passant par la « mère au foyer », ou même le délinquant. Ces compétences ainsi revisitées peuvent alors être réinterprétées au profit d'une autre orientation et d'autres choix.

Cette étape permet de relativiser la perception que chacun a de ses propres limites ou handicaps, de changer de cadre de référence pour valoriser autrement un parcours apprenant.

« A travers chaque expérience personnelle, professionnelle... toute personne met en œuvre des compétences (spécifiques et/ou génériques) et on a pu découvrir que ces compétences sont souvent les mêmes quelle que soit l'expérience. »

Dans cette étape, nous travaillons sur l'inventaire des compétences en permettant à la personne de repérer les piliers « compétences génériques » sur lesquels reposent ses expériences. Accompagner la personne dans une prise de conscience de ses dynamiques propres, des processus qu'elle met en jeu à travers ses expériences : Que fait-elle ? Comment le fait-elle ? Avec quelles méthodes ? Quelles relations ? Quels circuits ? Quel travail ? Que vise-t-elle ? Qu'est ce qu'elle apprend ? De quoi tient-elle compte ? A quoi fait-elle attention ? Comment décide-t-elle ? Telles sont les jalons posés pour décrypter les apprentissages de chacun.



Module 1

De l'envie à l'émergence du projet



Préconisations

« L'inventaire des compétences, des qualités, le repérage des dynamiques et des processus mis en jeu mettent la personne dans une logique d'accès à l'autonomie. Mais attention, il s'agit davantage de construire et de produire, plutôt que de positiver à tout prix ! Le mot phare est le mot « lien » : le lien entre le vécu présent et le potentiel. »

Dans la mise en commun en plénière, il faudra veiller à trouver une formule qui évite une certaine lassitude et faire le choix de ne pas retranscrire les 2X12 expériences pour un groupe de 12 stagiaires.

✘ Démarche

Elle consiste à :

- Analyser et décrypter une expérience pour inventorier les compétences mises en œuvre.
- Repérer les dynamiques mises en jeu par la personne à travers ses expériences.
- Repérer les compétences génériques, les « piliers ».

✘ En pratique

Répartition par groupes de trois (les mêmes groupes que précédemment).

A tour de rôle, chacun raconte Répartition par groupe de trois (toujours les mêmes que précédemment).

A tour de rôle, chacun raconte deux expériences significatives où l'impression de mettre en jeu quelque chose d'important a été vécu. Il s'agit de préciser :

a) Le choix de l'expérience

Il existe plusieurs types d'expériences :

- Professionnelle (une journée de travail, une mutation professionnelle, la première année sur un poste, un stage en entreprise...).
- Non professionnelle (un voyage, une sortie, un achat, un événement...).
- Transversale (ex. Dans la mise en place de quelque chose : que peut-on repérer de moi ? Qu'est-ce que je mets en jeu pour démarrer une activité nouvelle ?).
- La « rencontre qui dénoue » (une personne, une œuvre d'art, un disque, un livre, un paysage...).

b) Le cadre

La personne a pu situer au groupe le cadre de son expérience : la durée, le contexte, etc.

c) Le récit

Chaque personne a raconté, « récit ». On est sur le mode narratif. Il faut se situer personnellement dans le récit, dire « je ».

d) L'écoute

L'écouter a pu écouter : il est resté « candide ». Il a pu questionner. Il a aidé à préciser, à illustrer, à dire « je ». Il a pu aider à trouver une trame chronologique ou thématique de l'expérience.

e) Le décryptage

L'animateur et les participants décryptent et analysent ensemble les tâches réalisées, les activités menées et les compétences mises en œuvre.

Dans un autre temps, chacun repère à partir de ses expériences, ses compétences génériques (les piliers)... celles qui ont été portées en propre, individuellement. Cette phase se travaille en individuel. En règle générale, la mise en pratique se concrétise par l'exposé de deux expériences de vie (professionnelle et personnelle). Cela fait l'objet d'une retranscription en plénière à partir du tableau :

EXPERIENCES	QUALITES – COMPETENCES MISES EN OEUVRE
Professionnelle	
Personnelle	

✘ Durée

5h environ (pour un groupe de 12) comprenant la présentation des objectifs à atteindre pour cette phase, le travail réflexif au sein des sous-groupes, la préparation de la restitution et la présentation des résultats en plénières.



Module 1

De l'envie à l'émergence du projet

→ La traduction des apprentissages

C'est le moment de la pondération, de l'ajustement des compétences, de la mise en relation avec le projet. C'est une phase de confrontation où on fait référence au cadre extérieur, à ses lois, à la demande, en résumé : au principe de réalité. Cela suppose un travail de recherche d'informations pour appréhender cette réalité.

✘ Démarche

Elle se fait en 4 temps par :

- Une formulation cadrée des projets d'activité par chaque porteur de projet. Mon projet : c'est quoi ? (reprise des objectifs opérationnels – cf. Fiche n° 3).
- Une structuration et une traduction des apprentissages adéquats au projet : à savoir les compétences piliers repérées et « validées ». On peut aussi utiliser les termes de rapprochements : Quelles sont les compétences exprimées qui correspondent aux besoins de mon projet ?
- Une analyse des écarts (ou des manques repérés pour répondre aux objectifs du projet). Il s'agit des domaines dans lesquels il faut se perfectionner, des compétences manquantes et qu'il faut aller chercher.
- Une définition des stratégies associées pour bâtir le projet, à savoir des démarches à entreprendre pour combler les écarts (formations, stages, visites, entretiens...), en précisant les échéances correspondantes.



Préconisations

Il s'agit de prendre le temps nécessaire pour analyser chaque situation sans brusquer, ni trahir ce qui est exprimé par les apprenants. C'est pourquoi, il est indispensable de marquer des temps de pause afin de maintenir une écoute et une participation active de chacun. Rappel : la mise en commun générale en plénière doit tout particulièrement être bien négociée car elle peut entraîner un climat de lassitude dommageable si elle ne tient pas compte de cette dimension pédagogique.

✘ En pratique :

- Dans un premier temps, on procèdera à un travail personnel appuyé par un accompagnement individuel du (des) formateur(s). L'exercice consiste à définir de manière précise les rapprochements, les écarts et les stratégies à mettre en place pour combler le vide entre l'idée et le projet.
- Dans un second temps, le travail personnel fera l'objet d'un croisement (échanges) avec les autres membres du sous-groupe de 3 (toujours constitué des mêmes individus).
- Une retranscription en plénière complètera cette séquence qui s'avère déterminante dans le processus en marche. Pour cette séquence comme pour les autres présentées plus haut, l'ensemble du groupe doit continuer à jouer un rôle d'appui et de proposition pour alimenter les projets de chacun (principe de mutualisation active).

La retranscription en plénière se fera sous la forme d'un tableau à 4 entrées :

OBJECTIFS	COMPETENCES ET QUALITES	ECARTS	STRATEGIES

✘ Durée

4h30 pour l'ensemble de la séquence.



Module 1

De l'envie à l'émergence du projet

→ La démonstration : élaboration des pièces justificatives

✘ Démarche

Lors de cette ultime étape, il s'agit de procéder à l'empilement des éléments justificatifs pouvant, soit attester, soit valider, soit rendre crédible, l'idée du projet envisagé auprès des institutions et autres partenaires (élus, banquiers, financeurs, assureurs...).

✘ En pratique

En pratique : après une séance de brain storming (pluie d'idées), plusieurs pièces sont repérées. C'est à chaque stagiaire de réunir les différentes pièces ou d'aller les chercher auprès des personnes ou organismes adéquates. L'ensemble de ces matériaux pourra être joint au dossier de présentation du projet. Les éléments qui suivent ont été recensés par les participants lors d'une séquence de travail sur ce thème en 2005 à Sées (Orne) :

- Article de presse (sur les tendances et le contexte en rapport avec l'activité envisagée)
- Attestation d'activité(s)
- Attestation de formation(s)
- Bilan de compétence
- Certificat de travail
- CV
- Diaporama relatif au projet
- Diplômes
- Documents produits durant l'activité professionnelle et (ou) bénévole . . .
- Dossier projet écrit
- Eléments administratifs, fiche de paie / certificat médical / relevé de compte / attestation de la Banque de France
- Enquête sondage
- Expression orale = démonstration - construction
- Extrait de casier judiciaire (pour les métiers sociaux ou de l'éducation)
- Lettre de recommandation d'un ex-employeur
- Mention des abonnements à des revues spécialisées
- Panneaux de présentation
- Photos d'un contexte de travail (press book)
- Récépissé ou document de création d'association
- Reportage TV
- Reportage en lien avec l'activité (support)
- Retour courrier « encouragements professionnels » soutien collectivités
- Revue de presse
- Statistiques nationales sur l'activité (contexte)
- Statuts de la structure
- VAE

✘ Durée

Environ 1h30 mais modulable selon l'importance du groupe



Préconisations

L'intérêt de travailler en doublon (formateur et accompagnateur) prend toute sa signification ici. En effet, il est parfois utile de vérifier si les stagiaires poussent leurs investigations au-delà du simple temps consacré à tel ou tel sujet en formation.

C'est particulièrement vrai pour cette phase consacrée à la démonstration de la constitution d'un portefeuille des acquis.

Précaution : il est conseillé de prendre le temps nécessaire pour mettre en scène cette séquence en évitant le côté fastidieux d'une liste à la Prévert sans relief.



Module 1

De l'envie à l'émergence du projet



Fiche n°6

La gestion de l'emploi du temps

Le rapport au temps est trop souvent déconsidéré dès lors que l'on est en situation de créateur (qui est loin d'être un statut reconnu). Cela suppose une vraie organisation au même titre que n'importe quelle activité professionnelle à plein temps. De plus, l'organisation du temps de travail, une fois la personne installée dans son activité, peut s'avérer devenir un vrai casse-tête si l'on ne s'y est pas préparé. C'est pourquoi une séquence sur ce sujet est proposée ici.

✘ Démarche

L'exercice consiste à exprimer de manière individuelle le rapport que l'on a vis-à-vis de la gestion de son temps pour travailler à son projet (manque de temps, difficultés d'organisation, priorités à définir...).

✘ En pratique

Deux à trois exercices à partir de cercles (cibles) répartissant par tranche les différents temps d'une journée peuvent être proposés.

a) 10 à 15 minutes de réflexion individuelle sur place. L'objectif : détailler heure par heure l'emploi du temps d'une journée « type » ou d'une journée récente (difficulté particulière de gestion du temps). Le détail sur une journée ou une semaine type ou « banale » permet de mieux saisir les particularités de chacun face au facteur temps, de dresser la situation du moment et de réfléchir à des améliorations possibles. Il s'agit de rechercher ce qui pose problème dans l'emploi du temps, là où il faut définir des priorités.

b) Refaire le même exercice (cercle sectorisé/horaire) en se mettant en situation de créateur à plein temps (7 à 8h par jour au service du projet en construction).

c) Refaire le même exercice (cercle sectorisé/horaire) en se projetant dans l'avenir, c'est-à-dire en situation d'exercer l'activité projetée.

d) Le dernier temps consistera à reprendre tout ceci avec le recul nécessaire. Les questions « guide » proposées (sous forme de tableau) doivent le permettre :

- Qu'est-ce que je ne peux pas modifier dans mon emploi du temps ?
- Qu'est-ce que je peux mieux organiser ?
- Qu'est-ce qui va s'ajouter dans mon emploi du temps au fur et à mesure de la construction de mon projet ?
- Quels aménagements cela signifie ?

✘ Durée

3 à 6h selon la taille du groupe. Il est tout à fait possible d'y consacrer un temps conséquent en fonction des attentes des stagiaires sur le sujet.



Préconisations

Savoir organiser son temps, c'est se libérer l'esprit et donc pouvoir anticiper les difficultés qui pourraient se présenter.

Le cas particulier des femmes, à la fois créatrices d'activités et mères de famille doit être tout particulièrement étudié au regard des expériences passées. Attention toutefois à bien introduire cette partie qui, si elle n'est pas bien amenée, peut subir un effet repoussoir : exemple de personnes en situation de demandeurs d'emploi qui ne souhaitent pas dévoiler leur quotidien.



Module 1

De l'envie à l'émergence du projet

Quelques outils pour bien gérer son temps

La mise en commun des travaux ci-dessus est l'occasion de présenter une gamme d'outils à but pratique. C'est aussi l'occasion pour certains stagiaires de préciser les outils de gestion du temps qu'ils utilisent :

- Carnet de notes
- Liste en soirée des tâches à effectuer le lendemain
- Regroupement des déplacements (covoiturage pour certains transports, courses...)

Les exemples qui suivent sont les plus répandus. Il appartient à chaque stagiaire de trouver également ses propres techniques de gestion du temps.

a) **Un répertoire** bien organisé = plus de rigueur. Cela veut dire un carnet d'adresses qui s'étoffe et un projet qui devient crédible. (cf. Fiche n°8).

b) **L'Agenda** : il est nécessaire d'en posséder un. Cela permet de mieux organiser les différents rendez-vous qui ne manqueront pas de se concrétiser et les temps de travail consacrés au projet au quotidien.

c) **La grille d'entretien** telle que celle représentée ci-dessous permet « à chaud » de saisir le compte-rendu d'un entretien auprès d'une institution ou autre partenaire incontournable du projet (cf. Fiche n°8).

Date	Nom/Prénom	Objet	Résultats de l'entretien

d) **Le planning hebdomadaire** :

Il permet d'organiser sa semaine. Il doit aussi soulever des questions lorsque de trop grandes plages vides apparaissent. C'est le signal qu'il faut intensifier les démarches pour aboutir à la mise en œuvre opérationnelle du projet.

PLANNING	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
----------	-------	-------	----------	-------	----------

e) **Le rétro planning** représenté ici par une ligne de temps permet de se fixer des objectifs à long, moyen et court terme.

Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet
---------	---------	------	-------	-----	------	---------



Module 1

De l'envie à l'émergence du projet



Fiche n°7

L'écriture du projet

✗ Démarche

Il s'agit de trouver des rituels vis-à-vis de l'écriture ainsi que des astuces pour y arriver. Nous savons que le passage à l'écrit « académique » n'est pas toujours simple. L'écriture ici comporte une première nécessité : la production. Cette séquence permet de vérifier quels écrits produire, dans quel ordre, en commençant par quoi ? Nous avons pu constater que différentes formes d'écriture sont déjà proposées lors des séquences précédentes. Il s'agit réellement de débloquer la personne dans le passage à la formalisation du projet. Le formateur doit aussi veiller à l'intégration des personnes ayant des difficultés à l'écrit, et ce dès la phase d'entretien préalable à la formation. Il s'agit de ne pas aller à l'encontre des effets escomptés. Le passage à l'écrit est également le moment de structuration (formalisation) du projet : l'instant où un argumentaire va se fabriquer et qu'il faudra façonner.

✗ En pratique

Plusieurs exercices facilitent la prise de recul nécessaire à toute entreprise d'écriture. En voici quelques-uns parmi d'autres :

a) **L'acrostiche.** C'est un moyen modeste mais intéressant pour développer un argumentaire à partir de la construction de mot-clés. Il s'agit de partir du nom du projet (ou plus simplement de l'activité envisagée) en le décomposant afin que chaque initiale constitue un mot-clé.

Exemple : Café (en tant que commerce)

C : Commerce
A : Authenticité
F : Fête
E : Emplacement

b) **Le schéma heuristique** permet, à partir d'une présentation en arborescence, de présenter progressivement chaque branche du projet. Chaque branche est elle-même « subdivisible » en plusieurs petites branches. On obtient ainsi un « arbre ». Ce schéma est ainsi une base de discussion possible qui permet au stagiaire de hiérarchiser ses idées.

c) **La carte postale** où il est question de s'enquérir de l'avancée du projet de son voisin(e) (stagiaire) à partir d'une correspondance croisée entre porteurs de projet. Cet exercice conforte les stagiaires et les encourage face à leur inquiétude du moment. C'est aussi l'occasion de mettre en exergue plusieurs aspects à retravailler pour chaque personne.

d) **La lettre officielle** sollicitant une demande d'entrevue avec un responsable institutionnel (élu, banquier, agent administratif, etc.) là aussi, il est possible de repérer les erreurs à ne pas commettre ou les aspects sur lesquels il s'agit d'insister.



Exemple type d'une lettre officielle (cadre et péritexte)

Identité coordonnées	(1) Monsieur DURAND Conseiller général Adresse
Vos réf. : Mme X Objet : demande de RDV PJ :	Lieu, date
(2) Monsieur le Conseiller général	
CORPS DE TEXTE	
(3) Veuillez agréer, M...	Nom + signature



Module 1

De l'envie à l'émergence du projet

Le dossier projet

Le document intitulé « Dossier projet » constitue un cadre « exhaustif » pour compiler un maximum d'informations à saisir par le porteur de projet (document disponible à la CRES, l'AFIP Normandie, PIVERT et sur les sites Projet'cteur ; cf. Boîte à outils).

Le dossier projet est l'outil qui doit permettre au porteur de projet de formaliser de la manière la plus complète possible l'ensemble des aspects qui fondent son projet (motivations, expériences, connaissance de l'environnement, hypothèse du marché, communication, scénario budgétaire, etc.). Les éléments de ce dossier pourront ensuite être repris dans un cadre plus officiel (dossier financier, dossier bancaire, etc.). Rappelons que le dossier projet remis aux porteurs est le fruit des recherches, des lectures, des apports en formation, des entrevues avec des partenaires et de tout ce qui de près ou de loin touche au projet. Nous sommes ici au cœur de la phase de maturation du processus qui fonde une démarche de création. Il est essentiel d'insister sur le fait que le remplissage de ce dossier constitue un palier qui va permettre au porteur de se projeter réellement. Le passage par l'écrit est une étape déterminante dans la construction du projet.

Les éléments constituant le Dossier projet

- Titre du projet
- Introduction
- Etat civil – Désignation (présentation) du porteur de projet
- Origine du projet = désignation
- Motivation
- Principe de fonctionnement / mise en application
- Expérience
- Vous en tant que porteur de projet . . .
- Votre position dans le projet . . .
- Votre personnalité juridique
- Votre statut juridique
- Votre réseau de partenaires
- Besoins et attentes du public ciblé (marché)
- La communication
- Les aspects matériels
- Le régime fiscal
- Le régime social
- La gestion administrative du projet
- La gestion financière
- L'évolution du projet
- Détermination de la date du début de l'activité
- Calendrier prévisionnel
- Besoins en formations repérés
- Note facultative de conclusion (points forts / points faibles)



Module 1

De l'envie à l'émergence du projet



Préconisations

Les stagiaires peuvent commencer à s'exercer à la rédaction du document en direct durant la formation. Cela peut être l'occasion de vérifier les axes où il faudra aller chercher l'information. C'est aussi un outil qui jalonne l'ensemble du processus formatif – véritable fil rouge. On pourra donc s'y référer en continu dès l'instant qu'il aura été remis. Lors des contacts en vis-à-vis, c'est un moyen pour le formateur de vérifier la tangibilité du projet.

Les blocages liés à l'écriture qui peuvent survenir durant ces séances doivent être anticipés en amont, à savoir, dès l'inscription en formation. Quoi qu'il en soit, il est recommandé de ne pas insister sur l'expression écrite des stagiaires face au groupe en particulier lors des séances plénières.

Enfin, le Dossier-Projet existe sous un format allégé dit « dossier synthétique » (cf. Boîte à outils). Il a pour but de communiquer le projet vers l'extérieur (banque, administration, élus...) et se présente donc comme une synthèse du livret présenté ici.

Toutes les parties ne sont pas à rédiger d'un seul trait. Il s'agit bien d'un processus. De plus, toutes n'intéressent pas systématiquement tous les projets. En résumé, le dossier projet comporte trois objectifs majeurs :

- En tant que document support pour soi-même (appropriation, aide à l'expression et à la formulation du projet, développement d'un argumentaire).
- En tant que corpus exhaustif au service d'une démarche de créateur (éléments à reprendre dans tout dossier administratif officiel).
- En tant qu'outil de vulgarisation dans le but d'une diffusion auprès de partenaires potentiels (veiller dans ce cas à faire relire le dossier par un proche ou une personne extérieure au projet).

Quels matériaux pour alimenter le dossier projet ?

Toujours dans l'objectif de lutter contre la feuille blanche, il existe plusieurs types de matériaux (souvent ignorés) mais qui doivent permettre d'alimenter un projet (quelqu'en soit sa nature). Deux conseils accompagnent la liste qui suit :

1. Garder tout !! : tout écrit peut avoir une importance que l'on n'estime pas forcément dans l'instant où il est produit.
2. Se munir d'un carnet de bord : véritable mine d'informations à partir de l'instant où il ne quitte plus son propriétaire. Ce dernier peut devenir le compagnon idéal du parfait créateur.

La liste ci-après indique donc les matériaux aptes à soutenir le porteur dans sa démarche d'écriture :

Article de presse : spécialisée, presse locale.

Notes de lecture.

Compte-rendu de visites, de salon(s).

Compte-rendu d'entretiens.

Matériaux : éléments issus de formations.

Archives personnelles.



Module 1

De l'envie à l'émergence du projet



Fiche n°8

La connaissance du territoire

Prendre le temps de la connaissance de son environnement proche et plus éloigné (vis-à-vis de la situation économique locale, des forces et faiblesses du territoire...), dès lors qu'il s'agit de conduire un projet d'activité à caractère économique reste un passage obligé qu'il ne faut pas négliger. Cette partie est non seulement le complément indispensable à la connaissance du marché mais doit être explorée en tant que telle et avant l'étude de marché en question. L'approche territoriale est davantage une manière de penser le développement local ou l'accompagnement de projet qu'une méthode figée. Elle s'inscrit également dans une dynamique visant à tisser des liens entre le porteur de projet (tout particulièrement si c'est un nouvel arrivant) et les initiatives déjà en place en matière d'action de développement endogène. L'approche territoriale comporte trois objectifs :

- Contribuer à un développement qui prenne en compte tous les habitants, les initiatives, les attentes des femmes comme des hommes et qui se donne des orientations à moyens et longs termes.
- Permettre l'intégration raisonnée de projets individuels ou collectifs dans leur contexte socio-économique et favoriser la participation des porteurs de projet à la vie locale.
- Faire émerger de nouveaux projets à partir des ressources et des besoins non satisfaits du territoire.
- Considérer les nouveaux arrivants comme une force vive supplémentaire pour le territoire.

✘ Démarche

Elle s'appuie sur une série d'exercices qui s'inscrit dans une progression « De la représentation du territoire à une implication en son sein », à savoir :

- Ce qu'on entend par territoire,
- La représentation du territoire (atouts et freins),
- Le diagnostic de territoire,
- Le diagramme de Venn,
- L'identification des partenaires du projet.

✘ En pratique

Il faut rappeler ici l'importance continue d'une participation régulière des stagiaires aux exercices proposés. Nous ne sommes pas dans une approche didactique classique mais bien dans une pédagogie active et partagée. Il est nécessaire de croiser les réflexions individuelles en plénière de manière continue afin de continuer à alimenter les projets de chacun dans un esprit mutualiste et interactif.



Module 1

De l'envie à l'émergence du projet

→ A propos de la représentation d'un territoire

(Exercice 1)

Il consiste à définir ce que les stagiaires entendent par territoire. Il s'agit d'un premier road d'observation, d'une mise en bouche pour aborder la question. La liste ci-dessous correspond au travail effectué avec des stagiaires lors d'une séquence en formation en 2006.

Ce qu'on entend par territoire :

- Situation géographique.
- Partenaires (interlocuteurs).
- Communes / quartiers.
- Gens.
- Une histoire.
- Un patrimoine.
- Un terroir.
- Des frontières.
- Un slogan « politique ».
- Une culture régionale, une identité, une langue. . .
- Une organisation administrative / géographique.
- Un bâti / une architecture.
- Des paysages.
- Des métiers / des activités.
- Un climat.
- Un trafic : infrastructure.
- Des élus / des compétences.
- Un budget.
- Des actions.
- Une dynamique inter-territoire.
- Une concurrence (un marché).
- Un bassin d'emploi.
- Un environnement (écologique).
- Des manques et des besoins.



Module 1

De l'envie à l'émergence du projet

→ Comment décrire le territoire de son projet ? Comment y vit un porteur de projet ?

(Exercice 2)

Il s'agit pour le stagiaire d'appréhender le territoire sur lequel il souhaite s'implanter. La notion de Pays prend ici toute sa dimension car elle correspond au périmètre « de chalandise » le plus souvent approprié au regard des types de projets portés. La déclinaison éléments moteurs / éléments freins permet de manière brève et intuitive de se positionner en tant qu'habitant et acteur du dit territoire Pays.

Exemple :

Moteurs	Freins
REGIS (AXE DIEPPE/FECAMP) L'autoroute A 29 La proximité de la mer, stations balnéaires Un Pays constitué Les ponts (accès facilités...) Ligne Ferry - Fécamp Des réseaux d'accueil - gîte de France La proximité Etretat (culturel) Des communautés de communes riches et dynamiques	La fermeture Ferry (Le Havre) Une économie « fragilisée » Des nuisances liées à l'industrie L'éloignement relatif des centres urbains Une dynamique relative des pays (Hautes Falaises...) Un réseau SNCF fragile



Un diagnostic de territoire est en partie constitué de :

- Les données de cadrage général.
- Le potentiel humain (social et culturel).
- L'offre de formation et de recherche.
- Les activités économiques : services, commerces.
 - Le potentiel financier (richesse / habitant).
- Le cadre de vie - équipement et service (qualité de vie).
- L'ouverture nationale, internationale (tourisme...).
- La cohésion sociale et les politiques d'insertion.
- L'organisation des dynamiques collectives (association...).
- Les bonnes questions à se poser.
 - Les acteurs à mobiliser.
- Les principales sources d'informations.
- L'analyse (commentaires à effectuer suite aux recherches).

→ Éléments constituant un diagnostic de territoire

(Exercice 3)

Sans devoir obligatoirement y recourir, le porteur de projet ne peut ignorer les avantages d'une réelle connaissance de son environnement à partir d'un diagnostic de territoire établi par une instance tel que le Pays. Ainsi, il pourra vérifier l'intuition première qu'il a de son territoire (en référence aux deux exercices précédents). En effet, dans la perspective de créer une activité, il est utile de connaître les grandes données relatives aux potentiels d'une intercommunalité d'un Pays, d'une agglomération ou de la région.

A défaut d'effectuer soi-même son propre diagnostic de territoire (c'est complexe et gourmand en temps) il sera possible d'aller chercher (sur Internet, à l'INSEE, au Conseil Régional, au GESR...) les informations en rapport avec le projet conduit. Il est également possible de prendre contact avec des agents de développement des pays, EPCI ou PNR. Ils sont en capacité de relayer les diagnostics et autres chartes réalisés au sein-même de leur établissement.

On remettra donc la fiche suivante aux stagiaires afin qu'ils puissent vérifier et prendre toute la mesure des capacités et des potentiels de leur territoire. L'accompagnateur pourra également jouer son rôle en accompagnant de manière plus étroite cette compréhension du territoire.



Module 1

De l'envie à l'émergence du projet

→ Le diagramme de Venn

(Exercice 4)

Face à la multiplicité des acteurs qui, à divers degrés, peuvent être associés à un projet de création d'activité, il s'avère nécessaire d'analyser précisément le champ des partenariats possibles. Le diagramme de Venn (du nom de son auteur) est un outil de diagnostic stratégique visuel⁵.

L'enjeu du diagramme est d'induire l'élaboration d'une stratégie à partir de la visualisation des relations entre les acteurs effectivement ou potentiellement impliqués dans le projet.

La réalisation du diagramme permet donc de :

- Mettre en évidence les relations directes et indirectes entre les différents acteurs concernés par le projet traité.
- Qualifier précisément ces relations.
- Clarifier le positionnement de chacun des acteurs pour adapter la stratégie de projet que l'on conduit.

La mise en œuvre : sur une feuille (ou un tableau) on trace un cercle qui représente l'objet dont on souhaite analyser les relations.

Le diagramme est ensuite complété en inscrivant des cercles qui représentent l'ensemble des acteurs – organismes ou individus – ayant des relations (de près ou de loin) avec l'objet central dans le contexte étudié.

Les cercles inscrits à l'intérieur du premier cercle représentent des niveaux d'organisations internes (ex : à l'intérieur d'un organisme, la direction . . .). Les cercles inscrits à l'extérieur représentent les acteurs extérieurs ayant un impact sur l'objet central.

Question de code : il y a nécessité à se donner un certain nombre de codes communs.

- La taille des cercles traduit l'importance de l'acteur ou de l'organisation représentée.
- Si les cercles se touchent (se superposent) cela signifie l'existence de relations connues entre ces acteurs.
- L'intensité de la relation est figurée par la taille de l'intersection entre les cercles.
- Si les cercles ne se touchent pas, il n'existe pas de relations connues entre les organisations.

D'autres codifications plus fines sont possibles si besoin. Elles peuvent exploiter les couleurs, l'épaisseur des traits, le sens des flèches pour traduire par exemple :

- La fréquence des contacts.
- La nature de la relation (institutionnelle, commerciale, financière, technique . . .).
- Le pourquoi de la relation.
- La position (alliée, hostile, indifférente . . .).
- L'effectivité ou la potentialité d'une relation.
- La recherche ou non de partenariats.

⁵ Ce passage reprend en partie les travaux de la recherche-action TREFLE – Programme national Agri-environnemental (1999-2002).

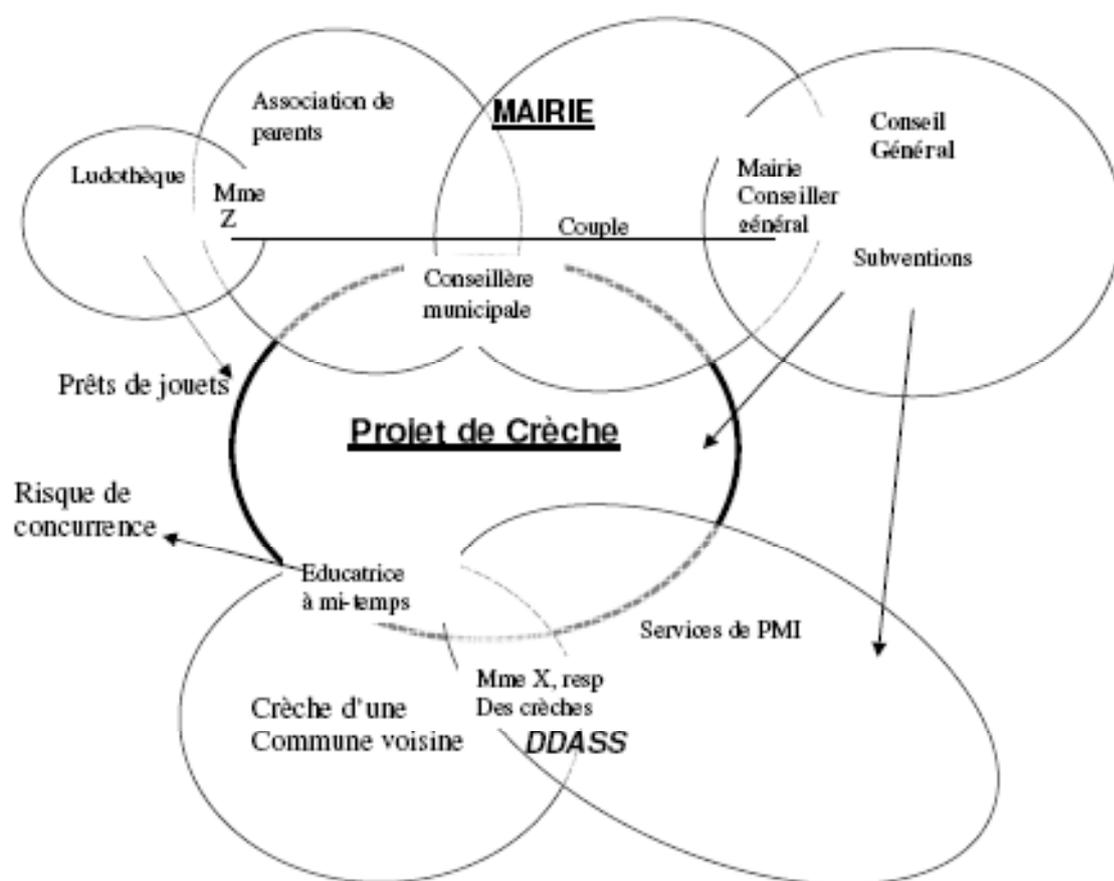


Module 1

De l'envie à l'émergence du projet

Exemple :

Diagramme sur un projet de crèche en milieu rural en Bretagne



En résumé, il s'agit de :

1. Apprendre à regarder son territoire.
2. Organiser la collecte de données : sites Internet...
3. Définir une stratégie pour faire passer son projet.
4. Créer et renforcer le réseau d'entraide.



Module 1

De l'envie à l'émergence du projet

→ L'après diagramme

(Exercice 5)

Une fois le diagramme réalisé, le stagiaire peut positionner les différents interlocuteurs (partenaires potentiels) dans le tableau ci-dessous et ainsi saisir la pertinence de les associer ou non au projet.

Le porteur de projet doit tenir compte qu'il faut revenir régulièrement sur l'identification du partenariat possible. Le schéma représentant l'ensemble des acteurs potentiellement intéressés par le projet n'est jamais figé mais en perpétuelle évolution. Toutefois, une fois le diagramme de Venn établi, il est essentiel d'en tirer les conclusions et de procéder aux démarches de sollicitations à entreprendre (contacts, entrevues...). Le tableau ci-dessous peut y contribuer.

La grille d'identification des partenaires du projet (ou personnes ressources)

Personnes ou institutions à rencontrer pour le projet	Ce que l'on peut en attendre - Informations ponctuelles - Appui au projet	Quand les contacter ? (les ordonner par choix prioritaire)

→ Des outils pour aller plus loin

(Exercice 6)

Une fois le diagramme réalisé, le stagiaire peut positionner les différents interlocuteurs (partenaires potentiels) dans le tableau ci-dessous et ainsi saisir la pertinence de les associer ou non au projet. . .

La grille d'entretien préparatoire

Une fois le programme d'action et d'investigation ci-dessus réalisé, il va s'agir de procéder à une prise de contact officielle avec les différents interlocuteurs repérés. La grille d'entretien peut se présenter de la manière suivante :

<p><i>Présentation personnelle.</i></p> <p><i>Présentation du projet (en référence au Dossier-Projet).</i></p> <p>Objet</p> <p>Secteur d'activité</p> <p>Date de démarrage</p> <p>Lieu . . .</p> <p><i>Questions relatives à l'objet de l'entretien en corrélation avec le statut de la personne (présentation précise de la structure et de la personne qui vous accueille).</i></p> <p><i>Retour – réactions de la personne vis-à-vis du projet (son point de vue, ses remarques, son opinion . . .).</i></p> <p><i>Quel soutien a été exprimé ?</i></p> <p>Reprise de rendez-vous / nouveau contact . . .</p> <p>Elaboration d'une démarche pour favoriser la mise en œuvre du projet.</p> <p>Renvoi sur d'autres personnes / partenaires potentiels (demande d'adresses).</p>

ATTENTION ! Il est essentiel de ne pas rester dans le flou et de pointer réellement les avancées manifestant un intérêt de la personne pour le projet. Le porteur de projet n'a pas de temps à perdre !!!



Module 1

De l'envie à l'émergence du projet

→ Le carnet d'adresses

Il doit être plus détaillé que le simple répertoire. Néanmoins, il est tout à fait possible de distinguer les trois colonnes de gauche de cette première grille et d'en produire une seconde consacrée spécifiquement aux entretiens.



Préconisations

Prendre le temps de poser un diagnostic n'est pas chose négligeable. Il faut veiller ici à ne pas précipiter les choses. Les stagiaires doivent définir avec précision les forces et faiblesses du territoire sur lequel il souhaite s'établir ainsi que le réseau d'acteurs en capacité d'appuyer leur projet. Il est aussi fortement conseillé de mettre en lumière les initiatives endogènes porteuses d'innovations et de valeur ajoutée sur le plan du développement local. Lors des séquences de mises en commun, il faudra veiller à ne pas présenter systématiquement chaque situation. En effet, le niveau d'écoute ainsi que l'effet interactif et mutualisant pourraient en pâtir.

NOM	Prénom	Adresse	Téléphone fax Adresse internet	Statut de la personne : - Maire - Président(e) - etc.	Objet de l'entretien	Résultats obtenus/Suites à donner

✘ Durée

Pour l'ensemble des séquences consacrées à la compréhension du territoire, un minimum de 10h00 est nécessaire pour un groupe de 12 personnes.

Module 1

De l'envie à l'émergence du projet



Fiche n°9

L'étude de potentialité

(Etude de marché)

La connaissance des potentialités en rapport avec l'activité projetée (débouchés en termes de marchés) se situe bien à la suite de la compréhension de l'environnement pour le porteur de projet (forces et faiblesses du territoire – repérage d'interlocuteurs potentiellement aptes à s'intéresser au projet – cf. Fiche n°8). Un certain nombre de méthodes et d'outils existent pour éviter un recours systématique à une étude de marché (prestation souvent très onéreuse et dont les résultats ne sont pas toujours à la hauteur des espoirs). C'est pourquoi un travail d'enquête à partir d'un questionnaire préparé avec d'autres stagiaires/porteurs de projet ou groupes sensibles au projet d'activité sera privilégié.

✕ Démarche

Une première série de questions est à se poser à soi-même, en tant que porteur de projet, pour avancer dans la procédure :

- Quel public, quels usagers, quelle clientèle ?
- Quels fournisseurs ?
- Quelle zone géographique de travail visée ?
- Quels concurrents ?
- Quelle tarification pratiquer ?
- Quelle est la valeur ajoutée du projet au regard de la concurrence et des habitudes de consommation ?

✕ En pratique

L'exercice qui suit consiste à reprendre le questionnaire ci-dessus. Il s'agit de progresser dans la définition du paysage relatif au marché potentiel des projets portés à partir des indicateurs « public/clientèle », « étude de la concurrence », « tarifs pratiqués » et « plus-value apportée ».

Il s'agit avant tout d'un travail individuel mais qui fera ensuite l'objet d'échanges entre les stagiaires, d'abord en sous-groupes puis en plénière. La grille complétée se présente comme suit :



Préconisations

L'appropriation des données du marché est une dimension essentielle du projet. Attention, là encore, il s'agit de ne pas précipiter les choses. Nous progressons dans l'approche de données techniques. C'est pourquoi, s'ils en ressentent la nécessité, les stagiaires doivent s'autoriser à interrompre à tout moment le processus par des questions de précision et de fond. Dans la mesure des possibilités offertes, il peut être envisagé de mettre en place des rencontres parallèles à ce module de formation afin que les stagiaires qui le souhaitent puissent prendre en main collectivement leur propre enquête (Cf. renvoi sur le principe de la formation-action).

Service ou produit proposé	Public ciblé	Concurrents sur le marché	Tarifs proposés	Plus-value
Le - Lesquels ?	-Qui ? -Où ? -Combien ? En fonction de l'offre proposée : -A qui les potentiels usagers (clients) font-ils appel actuellement ? -A quels tarifs accueilleraient-ils vos prestations ?	-Inventaire de ce qui existe : -Le volume chiffré. -Le revenu dégagé. -Le nombre d'employés. Démarche proposée : - Rendre visite à d'autres professionnels sur une autre région (dégagés de tout soupçon de concurrence directe). -Faire les foires expositions / les salons / Lire la presse locale.	-En fonction des prévisions (en tenant compte des capacités à faire sur le premier exercice). -En fonction de la concurrence. -Au regard du prévisionnel budgétaire (Cf. Fiche n°16)	-En quoi le service ou produit proposé se distingue-t-il de l'existant ? Quelle est la valeur ajoutée ?



Module 1

De l'envie à l'émergence du projet

Comment entreprendre sa propre étude de potentialité (ou étude de marché) ?

Voici les quelques questions fondamentales à se poser et à poser dans le cadre d'une étude qui peut être mise en œuvre par le porteur et par son réseau (cette démarche reste facultative).

Rencontrer les clients par catégorie afin d'évaluer leurs besoins :

- *A qui font-ils appel actuellement ?*
- *A quels tarifs accueilleraient-ils favorablement vos prestations (produits) ?*
- *Vous pouvez établir un questionnaire ou une grille d'entretien afin de formaliser ces contacts.*

Attention ! Plusieurs activités sont envisagées : il faudra bien identifier quelle cible de clientèle est intéressée par quels services ou produits ?

Une enquête ne se pratique pas n'importe comment ! Un certain nombre de précautions sont à respecter. Il s'agit de :

- Cibler la façon dont on va enquêter (porte à porte, démarche à domicile, envoi par courrier, enquête sur la voie publique, auprès de groupes constitués, etc.).
- Travailler un échantillon le plus objectif possible et le plus représentatif de la clientèle visée. A partir d'une ville moyenne par exemple, il s'agira de toucher les gens de plusieurs quartiers et non d'un seul... en adaptant les heures consacrées à l'enquête aux habitudes de déplacements ou de consommation des personnes (enquêter la semaine mais aussi le week-end, etc.).
- Mobiliser son entourage (amis, famille, association locale, groupe d'appui, etc.) pour effectuer une enquête de marché afin d'éviter les surcoûts en temps et en argent.
- Savoir analyser au mieux les résultats de l'enquête : ne pas rester aux résultats bruts mais savoir croiser le résultat de plusieurs réponses (exemple : entre l'âge de la personne et ses goûts culturels...).
- Faire un choix sur le type d'enquête à conduire :

Qualitative : échantillon restreint mais très représentatif avec des personnes qui ont du temps à y consacrer.

Quantitative : échantillon plus vaste (une centaine) sous forme de questions courtes fermées mais directives.

Dans la plupart des cas, il est possible de réaliser son propre questionnaire :

- En effectuant une recherche documentaire auprès des sources d'informations mises à disposition : chambres consulaires, organismes et syndicats professionnels, Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (CREDOC), Institut national de la consommation (INC), grandes bibliothèques, sites Internet spécialisés...



Préconisations

Il est possible de confier cette étude à un tiers, une école, un professionnel du marketing par exemple. Il est important, dans ce cas, de ne pas la déléguer totalement mais y participer de manière active pour être en prise avec l'information de terrain. C'est capital pour la bonne marche et le développement de l'activité future ! De plus, il est utile de mettre en garde les stagiaires sur un fait : des établissements de type « écoles de commerce » alignent des tarifs qui n'ont rien à envier à certaines agences spécialisées.

Enfin, il ne faut pas exclure le fait qu'une analyse du marché et de ses potentialités peut être prise en charge par un groupe d'acteurs (d'habitants voire de souscripteurs) convaincus de l'utilité sociale du projet pour le territoire.



Module 2

De l'émergence à la formalisation du projet



Ce second module est bien complémentaire au premier. Il peut également être pratiqué de manière séparée. Dans ce cas, il faudra veiller à ce que les stagiaires aient effectué leur propre travail visant à bien cerner la faisabilité du projet (Cf. module 1).

Sans être obligatoire, on aura le plus souvent recours à une expertise extérieure afin de répondre au mieux aux besoins des stagiaires. Ceci ne rime en rien avec un propos didactique monotone et sans relief qui empêcherait toute pédagogie interactive. Il s'agit de ne pas se couper de la dynamique émulative pratiquée lors du premier module. Aussi, il est par exemple nécessaire que les intervenants adaptent leurs propos au niveau de réflexion et de progression du groupe en formation. Des réponses partielles pourront être faites en direct suite à une question posée par un (des) stagiaire(s) se rapportant à une réalité concrète (exemple du choix du statut. . .) Cependant, l'objectif de ces apports techniques par séquences successives est bien de sensibiliser les porteurs de projet aux réalités des actions à conduire dès lors que l'on envisage de créer une activité économique. On a affaire ici à un premier défrichage qu'il s'agira d'approfondir par une série de démarches successives (si possible appuyées par l'accompagnateur).



Fiche n°10

La commercialisation

→ Les objectifs à atteindre

Il est très important pour un créateur d'activité de se mettre face à la réalité du marché. Les créateurs sont souvent des passionnés : passionnés par leur activité et leur produit ; persuadés que tout le monde partage ce point de vue, persuadés qu'ils n'auront aucun problème pour le commercialiser. Ils méconnaissent souvent les contours du marché et tout ce que l'on met derrière le terme marketing. Cette séquence a pour but de les mettre en phase avec cette réalité.

→ Le contenu - les apports attendus

La démarche marketing, en français « mercatique », appelée aussi « 4 P », consiste à passer en revue le produit (« Product »), le prix (« Price »), la distribution (« Place ») et la communication (« Promotion »).

La première étape d'un raisonnement marketing consiste à définir le produit qui pourra être un bien ou un service (nature précise et quantités produites). Il s'agira ensuite de définir le prix en étudiant le marché s'il existe déjà et les prix (tarifs) pratiqués par la concurrence. C'est ce qu'on appelle communément une étude de marché qui consiste en un état des lieux de l'offre et de la demande concernant le produit envisagé. (Cf. Fiche n°9).

Les étapes suivantes concerneront le choix des modes de distribution et des outils de communication.





Module 2

De l'émergence à la formalisation du projet

Concernant les modes de distribution, il faut tenir compte de :

- la structure du marché (habitudes des consommateurs, contraintes...),
- des caractéristiques du produit (spécificités, cycle de vie...),
- des caractéristiques de l'entreprise (moyens financiers, image de marque...).

Cet ensemble permettra de déterminer le type de canal de distribution : direct, court ou long et les différents modes possibles, par exemple : sur le lieu de production, sur les marchés, foires et salons, la vente à domicile, dans des magasins spécialisés, en franchise, par correspondance, en grande surface...

La pédagogie - manière d'intervenir et posture de l'intervenant :

L'intervention devra apporter des éléments de méthodologie et des outils afin que les stagiaires puissent réaliser leur propre plan marketing. Il s'agira de définir ce qu'est une étude de marché ou étude de besoins et de mettre les stagiaires en garde (cf. fiche n° 9). Il pourra être judicieux de s'appuyer sur des études existantes au niveau national ou régional. L'étude de besoin servira de base à la démarche mercatique. Il faudra être prudent quant à l'interprétation des résultats.

S'agissant des deux points de la démarche mercatique restants : la distribution et la promotion seront abordées et expliquées en s'appuyant sur les projets de stagiaires.

Chaque stagiaire sera invité à faire des propositions argumentées concernant les modes de distribution envisagés, le message publicitaire et les moyens de communication pertinents (cf. fiche n° 11).

Il est pertinent de faire intervenir un spécialiste en marketing (agent commercial dans une entreprise) ou une personne déjà installée dans son activité.



Module 2

De l'émergence à la formalisation du projet



Fiche n°11 La communication

→ Les objectifs à atteindre

- Vendre son projet : définir une stratégie de communication en direction des futurs interlocuteurs du projet (banquiers, élus, financeurs, etc.).
- Vendre son produit : analyser et comprendre les cibles (les publics visés) afin de maîtriser le message à transmettre.

→ Le contenu - les apports attendus

- Les stratégies de communication à opérer en fonction des publics visés par le projet d'activité.
- Les productions en matière de communication et leur fonction (le nom de l'entreprise, le logo, le fléchage, la signalétique, le visuel. . .).
- La politique de communication pourra s'appuyer sur différents types de supports : affiches, flyers, panneaux publicitaires, messages radio, site Internet, brochures spécialisées, presse (journaux locaux ou publicitaires), courriers ciblés. . .
- Le plan de communication (en direction des médias notamment. . .).
- Les outils pour communiquer : dossier de presse, press-book, articles, communiqués, etc.
- Le lien avec l'action de commercialisation : la communication avant tout au service de la commercialisation (cf. Fiche n°10).

→ La pédagogie - manière d'intervenir et posture de l'intervenant

- L'intervenant pourra, dans un premier temps, axer son propos sur la manière dont les stagiaires se présentent et présentent leur projet.
- Il devra ensuite faire le lien de manière étroite entre la présentation qui est faite par les stagiaires et les codes de langages qu'il est nécessaire de posséder.
- Il pourra amener les stagiaires à entreprendre un plan de communication et concevoir des outils de communication adaptés à son projet.
- L'intervenant devra avoir une réelle connaissance du monde de l'entreprise et de la création d'activité. La posture idéale consiste à faire intervenir un professionnel qui maîtrise à la fois la sociologie du langage et les moyens de communication inhérents à une activité économique. (Si l'intervenant a lui-même créé sa propre activité, c'est un atout incontestable.)



Module 2

De l'émergence à la formalisation du projet



Fiche n°12

Les supports nécessaires à l'activité

La question de l'immobilier et du foncier est souvent la clé de voûte pour nombre de projets. C'est une question délicate qui peut faire blocage si des solutions effectives ne voient pas le jour. Le porteur de projet aura beau maîtriser parfaitement les techniques relatives au métier choisi (usages et pratiques) ainsi que les rouages inhérents à la gestion d'une entreprise, son projet ne verra pas le jour dès lors que la question du local et (ou) du terrain à acquérir ne sera pas éludée. C'est pourquoi, une séquence spéciale pourra être proposée aux stagiaires sur ce sujet. Rappelons que ces apports sont modulables en fonction des besoins des stagiaires.

→ Les objectifs à atteindre

- Evaluer les besoins en immobilier et en foncier chez les stagiaires.
- Dresser l'éventail des solutions existantes pour répondre aux besoins des stagiaires.
- Présenter les acteurs compétents (auxquels les stagiaires auront affaire) ainsi que leur fonction (avocat, notaire, juriste, élu, technicien issu d'une collectivité ou d'une chambre, Boutique de Gestion...).

→ Le contenu - les apports attendus

- Inventaire des démarches et stratégies à adopter dans le cadre de la recherche d'un lieu, d'un local, d'un terrain.
- Panorama des différents baux, pas de porte et autre fond de commerce.
- Recensement et propriété des organismes spécialisés en immobilier et foncier : Chambres de commerce, Cabinets notariés, Agences diverses, RDI (Répertoire Départ Installation), SAFER (Société d'Aménagement Foncier et d'Economie Rurale), Terres de liens...
- Evaluation de la politique des collectivités locales en matière d'accès au foncier bâti et non-bâti (Conseil général, Conseil régional, Pays, Intercommunalités, Comités d'expansion, Zones franches...).
- Apport sur la problématique relationnelle du cédant / repreneur dans le cas où un (des) stagiaire(s) souhaiterai(en)t reprendre une activité déjà existante.
- Intervention sur les espaces tests (lieux ou dispositifs pour tester son activité avant envol) : couveuse, pépinière, coopérative d'activité et d'emploi, incubateur, société de portage, fermes ou ateliers-relais... (Faire référence aux initiatives existantes en la matière.)

→ La pédagogie - manière d'intervenir et posture de l'intervenant

- Sans répondre directement à la question : « Aidez-moi à trouver un lieu ! », l'intervenant devra s'efforcer d'être à l'écoute des besoins des stagiaires.
- L'intervenant devra posséder une vision à la fois large et technique du problème et être en capacité de maîtriser le côté juridique (baux...) et politique de la question (orientation des collectivités locales en matière de politique d'aménagement).
- Le profil à retenir : un notaire, un maire (en tant que témoin et acteur), un conseiller juridique, un technicien issu d'une chambre consulaire, etc.



Module 2

De l'émergence à la formalisation du projet



Fiche n°13 Le statut juridique

→ Les objectifs à atteindre

Parce qu'elle suscite toujours précocement l'intérêt du créateur d'activité et parce qu'elle rassemble différents aspects dont les conséquences sur l'activité seront importantes, toute formation d'accompagnement à la création d'activité ne peut passer à côté du sujet. A contrario, le statut ne doit d'aucune manière remettre en cause la nature de l'activité envisagée : il s'agit avant tout d'une structuration légale au service du projet. Les deux volets (statut de la personne et nature de l'activité) sont des préalables à éclaircir avant le traitement du statut de l'entreprise et ses paramètres sociaux et fiscaux. Ainsi, les dimensions sociales, fiscales et juridiques sont étroitement liées et forment un indivisible triptyque.

→ Le contenu - les apports attendus

Il faut entendre par statut : la situation de la personne et tout ce qui en découle, à savoir les apports nécessaires à la création et la responsabilité financière du créateur mais aussi la nature de l'activité et ses conséquences sur le plan de la réglementation. Enfin, le statut juridique de l'activité et son incidence sur les régimes sociaux et fiscaux qui en découlent.

→ La pédagogie - manière d'intervenir et posture de l'intervenant

Afin de rendre digeste la présentation de l'ensemble de ces contenus, on veillera à adopter une pédagogie active et une démarche qui situe le créateur au centre des apports en le mettant face à une succession de choix. Par exemple, il semble judicieux de commencer par le volet statut de la personne : bénévole, salarié, entrepreneur ? De là, découleront les apports ou non nécessaires à l'activité et la responsabilité financière du créateur.

Il est ensuite souhaitable d'aborder la nature de l'activité car, si dans la majorité des cas, il n'y a pas d'ambiguïté concernant celle-ci, un certain nombre de situations peuvent prêter à interrogations (exemple des pluri-actifs en agriculture, des projets atypiques, des projets collectifs...).

A partir de ce stade, le contenu des apports pourra être multiple. Il faudra veiller à les adapter à un public mixte rassemblant des créateurs sous statut associatif (coopératif) et des créateurs d'entreprises marchandes classiques, notamment dans des activités de natures variées : agricoles, artisanales, commerciales... En tenant compte de ces paramètres, il peut être judicieux de prévoir des interventions ciblées de spécialistes en fonction de la nature des projets des stagiaires.

Celles-ci porteront sur le choix du statut juridique proprement dit : individuel ou sociétaire et les différentes formes sociétaires possibles dont l'association loi 1901 en abordant les avantages et inconvénients des différentes formules.

Les aspects sociaux et fiscaux (cf. Fiches n° 14 et 15) viennent en complément car ils sont liés à la nature de l'activité (MSA par exemple pour les agriculteurs) et au type de structuration juridique choisi (IRP ou IS).



Module 2

De l'émergence à la formalisation du projet



Fiche n°14 Le statut social

→ Les objectifs à atteindre

Passer d'un statut de salarié à un statut de créateur est souvent source d'inquiétudes en matière de protection sociale et de coût associé.

Le mode de calcul des cotisations assis sur les revenus est une nouveauté de même que l'appartenance à des régimes sociaux spécifiques. C'est pourquoi, il est nécessaire d'appréhender ces aspects en formation lors d'une séquence spéciale.

→ Le contenu - les apports attendus

- Les conditions d'assujettissement à un régime de protection sociale.
- Les garanties offertes.
- Le mode de calcul des cotisations.
- L'inventaire des organismes (administrations) référencés en la matière.

→ La pédagogie - manière d'intervenir et posture de l'intervenant

La difficulté consistera à adapter le propos aux différents publics. Les intervenants dans le domaine devront être spécialisés selon les régimes sociaux concernés et il pourra donc être judicieux de prévoir des séances thématiques par nature d'activité. A ce stade, il est souvent difficile d'aller plus loin que l'apport d'informations relativement générales, les stagiaires n'ayant le plus souvent pas en main tous les éléments qui leur permettraient de réaliser des simulations en rapport avec leur situation. On est bien dans une phase de sensibilisation.

Un rendez-vous individuel avec un conseiller du régime d'assurances sociales concerné devrait judicieusement compléter une intervention d'ordre général en formation.



Module 2

De l'émergence à la formalisation du projet



Fiche n°15 Le statut fiscal

→ Les objectifs à atteindre

Le mot « impôts » éveille souvent des craintes (justifiées ou non) et nécessite donc un apport d'informations objectives. Pour les futurs créateurs, les revenus déclarés jusqu'alors l'étaient le plus souvent dans la catégorie traitements et salaires et les possibilités d'optimisation fiscale limitées d'où la méconnaissance du sujet. Défricher le panorama fiscal général (à partir de 3 à 4 statuts types) sera l'objectif à atteindre lors d'une séquence. Celle-ci pourra être adaptée en fonction des attentes et du nombre de stagiaires présents.

→ Le contenu - les apports attendus

Il sera nécessaire d'aborder les trois régimes fiscaux spécifiques : bénéfiques agricoles, bénéfiques industriels et commerciaux et bénéfiques non commerciaux et services. Pour chaque régime, on abordera également la distinction (quand elle existe) entre les régimes forfaitaires ou micro-entreprise et les régimes réels. En effet, ce dernier aspect révèle souvent des incompréhensions qu'il s'agira de lever afin d'éviter toute erreur d'aiguillage en matière de choix juridique et fiscal. C'est pourquoi, il sera fait référence aux statuts juridique et fiscal.

Pour être « complet », il s'agira d'aborder l'IRPP (Impôt sur le Revenu des Personnes Physiques) et l'Impôt sur les Sociétés (IS).

→ La pédagogie - manière d'intervenir et posture de l'intervenant

Il sera judicieux d'utiliser des supports concrets, des cas d'espèce, pour aborder le sujet : déclaration d'impôts, cas réel pour le calcul du montant et les différentes simulations.

Là encore, la difficulté consistera à trouver un intervenant capable de maîtriser la fiscalité des trois types de régimes. Il pourra être judicieux de prévoir des interventions ciblées selon la nature des activités mais toujours en lien avec le statut juridique dont découle le statut fiscal.

Il est également possible d'envisager un système d'intervention qui permet d'approcher les trois régimes d'une seule traite (juridique, social, fiscal).



Module 2

De l'émergence à la formalisation du projet



Fiche n°16

La gestion économique et financière

→ Les objectifs à atteindre

Phase incontournable de toute démarche de création d'activité, l'approche économique et financière du projet mérite qu'on lui consacre une, voire plusieurs séances de travail dans le cadre d'une formation d'accompagnement à la création d'activité.

Il faudra tenir compte du fait que souvent les porteurs de projet reculent le moment de se consacrer à ce volet, par méconnaissance du sujet et (ou) par crainte d'affronter la réalité.

L'objectif de ces séances est d'initier le porteur de projet au fonctionnement économique d'une activité. Il s'agira pour ce dernier de se poser les bonnes questions concernant l'approche économique du projet afin de constituer les bases d'un dossier financier complet. Il s'agira enfin de rompre avec l'idée que le recours à un comptable, constitue une solution toute faite. A ce sujet, certains réseaux associatifs d'appuis au développement économique en milieu rural et agricole par exemple (l'Association de Formation Collective à la Gestion – AFOCG) considèrent à juste titre que la maîtrise de sa comptabilité (plutôt qu'en concédant le suivi) est une condition *sine qua non* de l'autonomie et de la fiabilisation économique de l'activité.

→ Le contenu - les apports attendus

Les principales notions de gestion seront abordées :

- différence entre comptabilité et gestion,
- notions de dépenses et de recettes,
- notions d'investissement et de fonctionnement,
- budget d'investissement,
- bilan de démarrage de l'activité,
- notions de produits et de charges,
- le compte de résultat,
- la trésorerie,
- l'analyse financière.

→ La pédagogie - manière d'intervenir et posture de l'intervenant

L'intervenant s'efforcera, dans la mesure du possible, de prendre appui sur les projets des stagiaires afin de répondre aux attentes de ces derniers mais surtout de rendre l'approche financière moins abstraite et donc plus vivante. Une maîtrise de la gestion est bien entendu nécessaire chez l'intervenant afin de pouvoir répondre aux questions souvent très personnalisées des stagiaires.

Dans un premier temps, il s'agira d'alterner des phases d'apports théoriques et des phases d'application pratiques sous la forme de courts exercices.

Dans un deuxième temps, chaque stagiaire travaillera sur son projet afin de réaliser un plan de financement (bilan de départ) et un compte de résultat prévisionnel. (Cf. Boîte à outils - Dossier-Projet).

Dans un troisième temps, une mise en commun sera effectuée. Elle portera sur les difficultés rencontrées pour réaliser ce type de travail ; chacun proposera des solutions pour remédier à ces difficultés.

L'intervenant usera allègrement de supports en tout genre : tableaux, plans comptables, plan de trésorerie, etc. Au regard du sujet pas toujours simple d'accès pour des néophytes, Il devra toujours illustrer son propos à partir d'exemples vécus afin de le rendre plus accessible et plus parlant.



Module 2

De l'émergence à la formalisation du projet



Fiche n°17

Les sources de financement

→ Les objectifs à atteindre

Cet aspect sera abordé après l'approche économique et financière qui aura mis en avant les besoins en financements. Les séquences relatives aux fiches 16 et 17 doivent donc se succéder en un minimum de temps. Une fois le projet « ficelé », il est utile de connaître les sources de financements pour le mener à bien. Ceci dès lors que l'on a peu ou pas de trésorerie de démarrage et une fois que les besoins ont été explorés (cf. Fiche n° 16). Il existe une multitude de financements dans le champ de la création d'activité et il n'est pas toujours simple de définir ceux qui correspondent à telle ou telle nature de projet. Il s'agit lors de cette séquence de déterminer à qui on peut s'adresser en appréhendant les conditions et autres logiques de financements en fonction de la nature de l'activité, du statut du porteur et de son lieu d'implantation.

→ Le contenu - les apports attendus

Une approche exhaustive de toutes les sources de financements ne pourra sans doute pas être réalisée ; il faudra se baser sur les projets des stagiaires pour adapter les propositions. Cependant, il est nécessaire de faire une distinction entre les activités soutenues dans le cadre de l'économie sociale et solidaire (associations, coopératives) et celles issues de l'entreprenariat classique.

Il faudra également distinguer scrupuleusement les besoins financiers en matière d'investissement et de fonctionnement.

En ce qui concerne l'investissement, nous distinguerons :

- L'autofinancement.
- L'emprunt : bancaire, auprès d'organismes solidaires (type Cigales), de fonds d'initiatives locales . . .
- Les subventions ou aides non remboursables : liées à l'activité, à la personne . . . D'origines publiques (Collectivités locales, Conseil régional, Organismes para-publics, Comités d'expansion . . .) ou privés (Mécénat d'entreprise, Fondations . . .).

En ce qui concerne le fonctionnement, nous aborderons :

- Les aides liées au démarrage : exonération ou prise en charge partielle de charges (cotisations sociales par exemple).
- Les possibilités de continuer à bénéficier de prestations lors de la phase de démarrage (Assedic . . .).
- Pour les activités sous statut associatif, il s'agira de veiller à saisir l'ensemble des opportunités (emplois aidés . . .).
- Les aides à l'emploi en général.

→ La pédagogie - manière d'intervenir et posture de l'intervenant

Il est assez difficile d'éviter le côté « catalogue » quand on aborde les sources de financement. Après avoir brossé de manière générale les différentes sources de financement, il sera intéressant d'associer un banquier, un organisme spécialisé dans les financements solidaires, une Plate-forme d'initiatives locales . . .

Les stagiaires se trouveront ainsi face aux interlocuteurs potentiels dans une situation fictive (celle de la formation). Cette mise en situation (simulation d'entretien) leur permettra d'aborder un certain nombre de questionnements au plus près de la réalité concrète. Exercice qu'ils pourront ensuite exploiter en situation réelle.



Module 2

De l'émergence à la formalisation du projet



Fiche n°18

La spécificité des projets agricoles en formation

Le module 1 *De l'idée à l'émergence du projet* peut s'appliquer sans modification notable à tout public porteur de projet souhaitant développer une activité quelle qu'elle soit y compris agricole. Pour un public souhaitant entreprendre en agriculture, le module 2 de la formation doit en revanche être conçu en tenant compte des particularités présentées ici à partir d'items d'intervention. Aucune chronologie dans la présentation qui est faite n'est à prendre en compte.

*Entre parenthèses : les intervenants possibles.

→ Le parcours à l'installation (ADASEA, DDAF)

Détail d'un parcours à l'installation dans le cadre d'une installation DJA et dans le cadre d'une installation non aidée. Qui fait quoi (OPA, CFE, MSA), dans quel ordre ? Quelles sont les formalités administratives obligatoires ?

Attention, l'intervenant insistera sur « ce à quoi vous avez droit et ce à quoi vous n'avez pas droit », « Démontrer que les obligations réglementaires qui peuvent apparaître comme des contraintes sont aussi des réponses face aux attentes de la société (environnement. . .) ».

Autre intérêt de cet apport, la réflexion autour de la construction d'un plan d'action par le stagiaire : lister et répartir dans le temps les démarches administratives et professionnelles à mener par le futur installé en référence à son projet ; lister les démarches à suivre, préciser les délais et organismes responsables pour chaque étape administrative, établir un rétroplanning.

→ L'accès au foncier/bâtiments

(Répertoire Départemental à l'Installation de l'ADASEA, SAFER, Collectivités locales, Terres de Liens...)

Présentation des méthodes de recherche et sources d'information - ne pas négliger l'aspect territoire en lien avec ce qui est conduit par les collectivités locales. Mise en garde face aux difficultés que peut rencontrer le « cédant » à transmettre à un « hors cadre familial ». Sensibilisation au cadre familial dans un projet de transmission reprise. Insister sur la nécessité de la diversification des sources et des démarches. Ne pas négliger l'importance d'une bonne présentation du projet. Explication des modes collectifs et solidaires d'accès au foncier et au bâti.



Module 2

De l'émergence à la formalisation du projet

→ La gestion du temps – l'articulation des temps famille/ professionnel/exploitation (AFOCG, GREP, Alice Barthez, Yves Carrioux)

Amener les stagiaires à se poser des questions sur leur gestion du temps une fois installés. Comment concilier son travail, ses engagements professionnels ou militants, sa vie familiale ?... Cela permet au stagiaire de se rendre compte du temps de travail que suppose un projet d'installation. Cette notion est très importante dans les projets en association (GAEC. . .) : trouver un bon équilibre entre les associés pour une meilleure organisation. L'association en agriculture facilite à terme l'aménagement de temps de repos (week-end, vacances, etc.). En agriculture, la dimension familiale est intégrée à l'univers professionnel ! Permettre à chacun d'organiser le travail au quotidien en harmonie avec son projet d'exploitation, son projet de vie personnelle et familiale. Identifier la nature des difficultés rencontrées (économiques, techniques, agronomiques, environnementales, conflits de valeurs...). Rechercher des solutions adaptées pour faire évoluer la situation.

→ Les différentes formes de commercialisation en agriculture (FADEAR, FNCIVAM, autres)

Ouvrir le champ des possibles aux stagiaires, leur évoquer les atouts et inconvénients de plusieurs systèmes (vente directe à la ferme, vente par correspondance, point de vente collectif, marchés de producteurs, marchés à la ferme, système de livraison de panier, structure de cueillette à la ferme, coopérative de consommateurs, AMAP, etc.). Apport sur les contraintes réglementaires ?

→ Les statuts juridiques, fiscaux, sociaux. La pluriactivité : quelles conséquences ? (MSA, Centre de gestion, CFPPA à Sées)

Aborder les différentes formes juridiques (EARL, GAEC, SCEA, SCOP, etc.). Aborder les critères utilisés pour l'affiliation à la MSA (SMI, cotisant solidaire, cotisant, etc.). Quelles sont les incidences de la pluriactivité dans le choix juridique ? (Une seule structure, plusieurs structures, etc.).

→ Les réflexions préalables à l'association (InterAFOCG, Alice Barthez, Eric Charbonnier)

Il s'agit de se poser les bonnes questions pour les porteurs de projets agricoles en société (pas seulement la question juridique). Quatre aspects doivent être abordés avec les stagiaires : la production, le juridique, l'organisationnel et le financier.

→ Le plan de financement, le budget prévisionnel (AFOCG, CER, centre de gestion agricole, ancien agriculteur, associations type EGEE...)

Comprendre le fonctionnement d'un bilan, d'un compte de résultat. Savoir construire le budget prévisionnel de son projet d'installation. S'approprier des outils de gestion, de prise de décisions. Sensibiliser les stagiaires à l'outil comptable comme outil de gestion, être autonome. Maîtriser suffisamment les données fiscales et comptables pour prendre les bonnes décisions au bon moment. Comprendre la comptabilité afin de rendre l'activité agricole efficiente.



Module 2

De l'émergence à la formalisation du projet

→ Des lieux ou dispositifs pour tester son activité

Stage parrainage, stage divers, coopérative d'activité et d'emploi, réseau de tuteurs, pépinières, ferme relais, etc. (ARDEAR, couveuse d'activité...). Présenter les différents dispositifs qui permettent de tester progressivement son projet. Présenter les réseaux de tuteurs aptes à apporter un appui, un échange d'expériences, de parcours, avec des agriculteurs ayant un système d'exploitation proche du projet du stagiaire.

→ Mieux comprendre la relation cédant-repreneur (Inter-AFOCG Cf. guide « Transmettre les fermes et s'installer demain », Alice Barthez, Eric Charbonnier/TRAME)

La cession d'une exploitation agricole constitue un projet global. Elle touche souvent à l'affectif et au projet de vie du cédant, et de sa famille. Beaucoup de choses entrent donc en compte dans la relation entre un cédant potentiel et un futur repreneur.

→ Visite d'exploitation

Bien préparer la visite au préalable avec les stagiaires, bien identifier toutes les informations à recueillir et comment le groupe s'organise pour les récolter. Deux types d'informations sont à réunir selon l'orientation souhaitée de la visite :

- Sur le parcours d'installation :

Comprendre les différentes facettes du projet,
Identifier les étapes du projet,
Comprendre les contraintes de la réalité de l'installation par rapport aux étapes théoriques.

- Sur l'activité même :

Le travail : organisation des temps, conditions, besoin en main d'œuvre, etc.
Les investissements de départ, le chiffrage,
Le fonctionnement économique courant : produits, charges, résultat d'exercice, etc.
L'avenir de cette production (de la filière), les débouchés sur le marché, les points forts et faibles de cette production, etc.

→ L'accueil à la ferme, le tourisme (Accueil Paysan en Bretagne, en Normandie)

Les expériences qui fonctionnent dans le domaine. Le rapport marchand et l'équilibre budgétaire entre une activité d'accueil et une activité de production. Les systèmes de mises aux normes et leurs caractères obligatoires. La concurrence dans le domaine. La promotion à mettre en place, etc.



Les membres du réseau INPACT (Initiative Pour une Agriculture Citoyenne et Territoriale) présentent notamment en Normandie un vivier apte à alimenter ce type de module spécifiquement agricole. De même, les établissements d'enseignement agricole représentent également des lieux potentiellement ouverts à ce type de module où création d'activités et formation classique préalable à l'installation agricole peuvent s'avérer complémentaires.



Le suivi-évaluation en formation

Le suivi évaluation est inhérent aux principes de la formation action présentés en début de document.

Le postulat : le porteur de projet alterne accompagnement individuel, accompagnement collectif et phases de travail personnel.

Pour que ce processus se déroule dans les meilleures conditions, il est nécessaire de ne pas dépasser le chiffre de deux sessions de formation par an et par territoire en laissant des intervalles suffisants (environ deux semaines) entre les journées de formation.

Les intervalles ont pour objectif de permettre aux participants d'assimiler les contenus de la formation, d'effectuer les éventuels travaux et autres démarches personnelles et de rencontrer l'accompagnateur.

Les séances d'accompagnement individuel (dénommées « rendez-vous ») ont pour objectif d'évaluer l'état d'avancement du projet (en rapport aux objectifs affichés). Ces objectifs fixés communément entre accompagnateur et porteur sont évalués et réajustés d'une rencontre sur l'autre.

Il est important que les allers-retours entre les 3 phases puissent être réalisés pendant les 2 premiers mois de la formation, période propice pour avancer dans la construction du projet.

A partir de la 12ème séquence (fiche), les apports en formation abordent des contenus d'ordre technique qui nécessitent un travail personnel de la part du porteur de projet. Il s'agit d'adapter les données à la situation de chacun au regard des échéances fixées par le porteur lui-même. L'accompagnateur intervient alors pour « valider » avec le porteur de projet les données recueillies et les choix à opérer.



Le suivi-évaluation en formation



Schéma d'évaluation

Evaluation de l'envie à l'émergence du projet : Module 1

Accompagnement individuel	Travail personnel	Formation
1 1er Rendez-vous (cf. fiche) + contact + fixe objectifs en lien avec la formation.		2 Adéquation personne/projet
3 2ème rendez-vous Le projet tient-il toujours ?		4 Gestion du temps Ecriture du projet
6 3ème rendez-vous L'écriture du projet et rétro-planning.	5 Ecriture du projet Réalisation rétro-planning	
9 4ème rendez-vous Les résultats de l'étude de potentialité	8 Réalisation de l'étude de potentialité (enquête)	7 Approche territoriale Partenaire/Etude de potentialité
10 5ème rendez-vous Bilan du premier volet de la formation. Conseils pour aborder le Module 2 et objectifs à atteindre lors de la 1ère séquence de formation.		



Le suivi-évaluation en formation

Evaluation de l'envie à l'émergence du projet : Module 2

Accompagnement individuel	Travail personnel	Formation
<p>13 6ème rendez-vous La stratégie mercatique</p> <p>16 7ème rendez-vous Les moyens et le statut</p> <p>18 8ème rendez-vous Le budget prévisionnel et les financements Bilan du deuxième volet de la formation - apports complémentaires nécessaires.</p>	<p>12 Définition d'une stratégie mercatique</p> <p>15 Rencontre avec des spécialistes</p>	<p>11 La commercialisation La communication</p> <p>14 Les supports de l'activité Le statut juridique/fiscal/social</p> <p>17 La gestion économique et financière Les sources de financement</p>

CONTENU DES RENDEZ-VOUS

1er rendez-vous

- Fixe les objectifs du porteur de projet par rapport au dispositif Projet'cteur : qu'en attend-il ? Intérêt de fixer un objectif du type « Me donner X mois pour travailler à mon projet et décider ensuite de continuer ou pas».
- Définit les objectifs à atteindre grâce aux 1ères séquences de formation : un objectif par séquence semble pertinent.

Objectifs	Indicateurs	Critères
Etre capable de clarifier mes envies.	Formulation de 3 objectifs que je souhaite atteindre à travers mon projet.	Objectifs réalistes, évaluables.
Etre capable d'identifier mes compétences en lien avec mon projet et de repérer les écarts pour répondre aux objectifs du projet.	Une liste de compétences nécessaires pour le projet. Une liste de compétences actuelles.	Compétences de l'ordre des savoirs, savoir-faire, savoirs être.
Etre capable de mettre en place une stratégie pour combler les écarts.	Pour chaque écart, une proposition d'action pour le combler.	Action réaliste, pertinente

→ Le suivi-évaluation en formation

2ème rendez-vous

Evaluation des objectifs fixés lors du 1er rendez-vous à l'aide du dossier projet - mesure des écarts - moyens d'y remédier. Définition des objectifs à atteindre lors des séquences de formation suivantes :

Objectifs	Indicateurs	Critères
Etre capable de présenter son projet.	Un document de présentation du projet de une à deux pages.	Ce document doit être compréhensible même par une personne n'ayant pas de connaissances préalables du projet.
Etre capable de planifier le temps nécessaire aux différentes étapes de la réalisation de ce projet.	Un rétro-planning.	Réalisme dans les durées et les tâches fixées.

3ème rendez-vous

Evaluation des objectifs fixés lors du 2ème rendez-vous à l'aide du dossier projet - mesure des écarts - moyens d'y remédier. Définition des objectifs à atteindre lors des séquences de formation suivantes :

Objectifs	Indicateurs	Critères
Etre capable de situer le territoire d'implantation du projet.	Présentation des principales caractéristiques de ce dernier.	Pertinence des caractéristiques retenues, niveau d'information...
Etre capable d'évaluer les potentialités du territoire retenu au regard du projet.	3 atouts et 3 contraintes du territoire vis-à-vis du projet.	Pertinence/projet.
Etre capable de repérer des personnes ressources pour le projet.	3 personnes ou structures.	Coordonnées et fonctions précises de ces personnes ou structures.

4ème et 5ème rendez-vous

Evaluation des objectifs fixés lors du 3ème rendez-vous à l'aide du dossier projet - mesure des écarts - moyens d'y remédier. Définition des objectifs à atteindre lors des séquences de formation suivantes :

Objectifs	Indicateurs	Critères
Etre capable de définir le produit ou la gamme de produits (bien ou service) proposé.	Descriptif du produit	Données quantifiables et données qualifiables.
Etre capable d'évaluer l'offre et la demande par rapport au produit proposé.	Une étude de marché ou de besoin	Données quantifiées/ offre et demande.
Etre capable de définir les modes de distribution, les prix....	Propositions argumentées.	Réalisme des données.
Etre capable de réaliser un plan de communication.	Propositions de supports de communication.	Réalisme des propositions, faisabilité.

Le 5ème rendez-vous sera aussi l'occasion de faire le bilan global du 1er module de formation et d'évaluer l'objectif général fixé au début de la formation. (cf. 1er rendez-vous).



Le suivi-évaluation en formation

6ème rendez-vous : (en fonction du rythme de déroulement de la formation et de l'état d'avancement du projet).

Evaluation des objectifs fixés lors des rendez-vous précédents à l'aide du dossier projet - mesure des écarts - moyens d'y remédier. Définition des objectifs à atteindre lors des séquences de formation suivantes :

Objectifs	Indicateurs	Critères
Etre capable de définir les moyens (techniques, humains, financiers) nécessaires à l'activité.	Une fiche « moyens »	Réalisme, exhaustivité, pertinence.
Etre capable de choisir son statut et d'en mesurer toutes les conséquences.	Un argumentaire en faveur du statut retenu.	Complet, juste, adapté à la situation.
Etre capable d'envisager la rentabilité de l'activité.	Réalisation d'un budget prévisionnel.	Réalisme, justesse.
Etre capable de repérer des sources de financement potentiel.	Choix argumenté entre différentes sources de financement.	Pertinence, adéquation projet-financement.

Le dernier rendez-vous permettra de faire le bilan du 2ème module et plus généralement de l'ensemble de la formation.



Exemple de l'expérience du site Projet'cteur à Avranches

✕ Les objectifs

- Créer une dynamique collective pour et à partir des porteurs de projet.
- Répondre aux attentes des porteurs de projet en matière de contacts et d'informations.
- Impliquer les acteurs locaux dans la mise en œuvre des projets.
- Permettre aux porteurs de projet de s'approprier le dispositif Projet'cteur et l'ensemble des moyens qu'il propose.
- Favoriser la prise d'initiative et la recherche d'informations.
- Permettre aux porteurs de projet de réinvestir le contenu des séquences en formation.

Il s'agit d'une démarche personnelle des stagiaires mais qui peut être relayée par les professionnels (accompagnateurs...). Ainsi, la demande d'applications concrètes des acquis d'une formation (ou des conseils techniques distillés en nombre) se fait récurrente une fois cette première phase d'accompagnement terminée. Mais les choses ne sont pas toujours aussi simples. Le dispositif Projet'cteur par exemple n'est pas identifié dans sa globalité comme pouvant apporter toutes les réponses. C'est pourquoi, il est nécessaire d'ouvrir le champ des contacts possibles tout en s'appuyant sur les résultats de la formation. Ces ateliers répondent également en partie à l'une des difficultés rencontrées chez plusieurs porteurs ; à savoir le manque d'autonomie dans la recherche d'informations.

Les ateliers peuvent nourrir une formation telle que présentée ci-avant. Ils peuvent donc être inscrits au calendrier dès le premier jour de formation. Ils peuvent aussi se glisser entre les séquences de manière à alimenter encore davantage les contenus proposés.

✕ Principes méthodologiques

- Les ateliers peuvent se matérialiser sous la forme de visites ou d'interventions (témoignages, exposé...).
- Les thèmes des ateliers feront le plus souvent échos aux séquences en formation afin de prolonger de manière significative les apports.
- Les ateliers permettront la rencontre avec :
 - Des acteurs de la vie locale (élus, responsables d'entreprises, associations...)
 - Des administrations (Conseil général, ASSEDIC, URSSAF...)
 - Des organisations partenaires de la création d'entreprise au plan local (PFIL, Consulaires...)
 - Des associations de développement local (Centres de ressources, Conseil de développement de Pays...)
- Les porteurs de projet participeront avec l'accompagnateur à la mise en pratique des ateliers :
 - Organisation des déplacements.
 - Préparation de questionnaires et détermination des attentes du groupe.
 - Recherche de documentation et d'informations (Internet...).
 - Reprise : exploitation et organisation des informations collectées.

✕ Exemple d'atelier

- Sujet : la visite de l'hôtel du Département (Conseil général de la Manche).
- Objet : Se familiariser avec les rouages d'une collectivité territoriale telle que le Département.
 - Repérer les compétences du département.
 - Répertorier les services utiles aux porteurs de projets.
 - S'informer.

Mise en œuvre : les porteurs de projet mobilisés sur cet atelier organisent collectivement la visite : prise de rendez-vous, organisation du transport... La documentation et les informations récoltées sont ensuite mutualisées et mises à la disposition du public sur le point de documentation du site (Projet'cteur, PIVERT, MEF...).



Liste des abréviations et contacts possibles

ACCRE	Aide aux Chômeurs Créant ou Reprenant une Entreprise
ADASEA	Association Départementale pour l'Aménagement des Structures des Exploitations Agricoles
ADDAPT	Association pour le Développement Durable et un Aménagement Participatif des Territoires
ADIE	Association pour le Droit à l'Initiative Economique
AFIP	Association de Formation et d'Information Pour le développement d'initiatives rurales
AFOCG	Associations de FOrmation Collective à la Gestion
AGEFIPH	Agence pour la Formation et l'Information des Personnes Handicapées
AMAP	Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne
APCE	Agence Pour la Création d'Entreprise
ARDEAR	Association Régionale de Développement de l'Emploi Agricole et Rural
ARDES	Association Régionale pour le Développement de l'Economie Solidaire en Basse-Normandie
ASTI	Association de Soutien aux Travailleurs Immigrés
BG	Boutiques de Gestion
BIC	Bénéfices Industriels et Commerciaux
BNC	Bénéfices Non Commerciaux
CA	Chiffre d'Affaires
CCAS	Centre Communal d'Action Sociale
CCI	Chambre de Commerce et d'Industrie
CER	Centre d'Economie Rurale
CFE	Centre de Formalités des Entreprises
CELAVAR	Comité d'Etude et de Liaison des Associations à Vocation Agricole et Rurale
CFPPA	Centre de Formation Professionnelle et de Promotion Agricole
CIDFF	Centre d'Information sur le Droit des Femmes et des Familles
CMR	Caisse d'assurance Maladie Retraite
CNAV	Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse
CG 14	Conseil Général du Calvados
CG 50	Conseil Général de la Manche
CG 61	Conseil Général de l'Orne
CRBN	Conseil Régional de Basse-Normandie
CRDS	Contribution au Remboursement de la Dette Sociale
CREDOC	Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de vie
CRESO	Centre de Recherche sur les Espaces et les Sociétés (Université de Caen)
CSG	Contribution Sociale Généralisée
DIREN	Direction Régionale à l'Environnement
DJA	Dotation aux Jeunes Agriculteurs
DRAC	Direction Régionale aux Affaires Culturelles
DRAF	Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt
DRJS	Direction Régionale de la Jeunesse et des Sports
DRTEFP	Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
EARL	Exploitation Agricole à Responsabilité Limitée

Liste des abréviations et contacts possibles

EDEN	Encouragement au Développement d'Entreprises Nouvelles
EGEE	Entente des Générations pour l'Emploi et l'Entreprise
EMT	Evaluation en Milieu de Travail
EPCI	Établissement Public de Coopération Intercommunale
EURL	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
FADEAR	Fédération Associative pour le Développement de l'Emploi Agricole et Rural
FGIF	Fonds de Garantie à l'Initiative des Femmes
FISAC	Fonds d'Intervention pour les Services, l'Artisanat et le Commerce
FNCIVAM	Fédération Nationale des Centres d'Initiatives pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu rural
FONGECIF	Fonds de Gestion du Congé Individuel de Formation
FSE	Fonds Social Européen
GAEC	Groupement Agricole d'Exploitation en Commun
GEYSER	Groupe d'Etude et de Service pour l'Economie des Ressources
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
GRAB	Groupe de Recherche en Agriculture Biologique
GREP	Groupe de Recherche pour l'Education et la Prospective
HNA	Haute-Normandie Active
INC	Institut National de la Consommation
INPACT	Initiative Pour une Agriculture Citoyenne et Territoriale
INPI	Institut National pour la Protection Industrielle
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
L'Acteur Rural	
LEADER+	Liaison Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale
L'Etape, Vire	
MEF du Cotentin	Maison de l'Emploi et de la Formation du Cotentin
MSA	Mutualité Sociale Agricole
MRJC	Mouvement Rural de Jeunesse Chrétienne
MRSR	Maison de la Recherche en Sciences Humaines
OPA	Organisme Paritaire Agricole
Passerelles vers l'emploi, Avranches	
PELS	Projet d'Economie Local et Social
PIVERT	Point Information Vert
PMI	Protection Maternelle et Infantile
PNR	Parc Naturel Régional
RMI	Revenu Minimum d'Insertion
SAFER	Société d'Aménagement Foncier et d'Etablissement Rural
SARL	Société Anonyme à Responsabilité Limitée



Liste des abréviations et contacts possibles

Savoir-faire et découvertes

SCEA	Société Civile d'Exploitation Agricole
SCIC	Société Coopérative d'Intérêt Collectif
SCOP	Société Coopérative de Production
SGAR	Secrétariat Général pour les Affaires Régionales
SICLER	Secrétariat d'Information des Collectivités Locales et Régionales
SMI	Surface Minimum d'Installation
TNS	Travailleurs Non Salariés
TRAME	Tête de Réseaux pour l'Appui Méthodologique aux Entreprises (agricoles)
UE	Union Européenne
UNADEL	Union Nationale des acteurs et des structures du DEveloppement Local
UNCPIE	Union Nationale des Centres Permanents d'Initiatives pour l'Environnement
UNEDIC	Union Nationale Interprofessionnelle pour l'Emploi dans l'Industrie et le Commerce
URSCOP	Union Régionale des Sociétés et Coopératives de Production
URSSAF	Union de Recouvrement des Cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocation Familiale
VAE	Validation des Acquis de l'Expérience

CRES Basse-Normandie : 02 31 06 09 23.
AFIP Normandie : 02 31 06 07 30.
CFPPA de Sées : 02 33 28 71 59.



Ce document est issu des travaux conduits dans le cadre du projet Equal « Entreprendre sur des territoires solidaires » auxquels ont participé les partenaires suivants :



Avec le soutien de,

