



## GROUPE « ACCOMPAGNEMENT DE PROJET COLLECTIF »

ENTRETIEN AVEC ... SABINE LAGARDERE

20 JANVIER 2006

Sollicitée par ses membres pour réfléchir aux besoins d'outillage méthodologique et pédagogique dans le domaine de l'accompagnement de projet collectif, Synergies Créateurs a mis en place un groupe de travail pour échanger, réfléchir et produire sur ce thème. L'objectif du groupe est d'identifier et d'analyser les spécificités dans l'accompagnement de projet collectif.

Pour alimenter la réflexion du groupe, un entretien a été réalisé avec Sabine LAGARDERE, directrice d'Inter-Made à Marseille, sur son expérience d'accompagnement de projets collectifs, [contact@inter-made.org].

**Vous êtes directrice d'Inter-Made à Marseille, pouvez-vous nous présenter l'activité de votre structure ?**

Inter-Made est une association marseillaise, créée en 2001, qui a pour mission d'accompagner des porteurs de projet dans leur démarche de création d'activité. Notre méthodologie d'accompagnement s'appuie sur la promotion de l'égalité des chances et la mutualisation des moyens entre les différents porteurs de projet.

Nous proposons ainsi trois dispositifs d'accompagnement aux porteurs de projet : « Starter » pour finaliser leur projet, la couveuse pour tester leur activité et des heures de suivi après la sortie de la couveuse pour consolider les actions entreprises en amont.

Par ailleurs, un de nos objectifs est de créer du lien social en faisant se rencontrer des personnes de cultures et d'âges différents. Pour cela, nous organisons et participons à certains événements à Marseille comme des fêtes de quartier auxquelles sont associés les habitants et les porteurs de projet. Nous participons également à des événements comme le Salon de la création d'entreprise pour promouvoir les activités d'économie sociale et solidaire sur notre territoire à travers un atelier pour enfants et des conférences coordonnées par les entrepreneurs eux-mêmes.

**Quels types de projets Inter-Made accompagne-t-elle ?**

Les projets que nous accompagnons relèvent du secteur de l'économie sociale et solidaire. Ils doivent ainsi répondre aux quatre critères suivants : l'utilité sociale, la dimension économique, la gouvernance et l'ancrage local. Ces projets portent, par exemple, sur le tourisme responsable, l'animation culturelle participative en milieu rural ou les pratiques culinaires partagées comme outil de lien social.

Par ailleurs, 95 % des projets que nous accompagnons sont collectifs. Il s'agit, soit de projets qui sont collectifs par nature, soit de projets qui le deviennent lors de l'accompagnement. En effet, nous essayons de promouvoir auprès des porteurs de projet individuels les avantages d'entreprendre en collectif par « contagion positive » au contact des porteurs de projets collectifs.

Les projets peuvent être portés par une, deux ou trois personnes à l'intérieur de la couveuse et si un seul porteur de projet intègre la couveuse, nous considérons qu'il représente le collectif.

Enfin, selon nos conventions, les porteurs de projet accompagnés dans la couveuse doivent habiter Marseille et être demandeurs d'emploi. Ils deviennent salariés de leur propre structure à la sortie de la couveuse.

### **Pouvez-vous nous présenter l'accompagnement réalisé dans la couveuse d'Inter-Made ?**

La couveuse d'Inter-Made permet aux porteurs de projet de bénéficier d'un accompagnement et d'un hébergement physique sous forme de mise à disposition de bureaux. Pendant 18 mois, ils peuvent tester en grandeur réelle leur projet de création d'activité d'économie sociale et solidaire et étudier les questions de l'ancrage de leur projet sur le territoire, la gestion financière de l'activité ou les techniques de vente.

Toutefois, l'accompagnement dans la couveuse ne suffit pas toujours. En effet, nous nous sommes rapidement aperçus que peu de porteurs de projet que nous accueillions étaient réellement prêts à intégrer la couveuse et à passer directement à la « phase de production ». Comme nous perdions du temps à finaliser le projet au sein de la couveuse et qu'il n'y avait pas de structure d'accompagnement en amont de la création, à Marseille, nous avons décidé de mettre en place le dispositif « Starter ».

### **En quoi consiste le dispositif « Starter » ?**

« Starter » est un dispositif d'accompagnement « pré-test », en amont de la couveuse. Pendant trois mois, les porteurs de projet finalisent leurs projets en travaillant sur l'élaboration de leur étude de faisabilité, la présentation de leur projet à l'écrit et à l'oral, la connaissance des techniques de vente, la construction d'un budget prévisionnel ou la place de leur projet dans le secteur de l'économie sociale et solidaire. Pour cela, nous les accompagnons, en groupe, sous forme de formation ou d'ateliers, et individuellement grâce à des entretiens avec un accompagnateur d'Inter-Made.

« Starter » permet de faire de la « contagion positive » auprès des porteurs de projet individuels en leur présentant la démarche de l'économie sociale et solidaire.

Par ailleurs, c'est un dispositif départemental, ce qui nous permet de toucher des porteurs de projet venant de tout le département des Bouches-du-Rhône.

Enfin, « Starter » a un effet d'entonnoir puisque tous les porteurs de projet qui en bénéficient ne rentrent pas dans la couveuse et peuvent être accompagnés par la suite par d'autres structures. De la même façon, tous les porteurs de projet sortant de la couveuse ne sont pas suivis par Inter-Made.

### **Pouvez-vous nous présenter le suivi proposé à la sortie de la couveuse ?**

Nous avons mis en place un accompagnement post-crédation pour répondre aux demandes des jeunes entrepreneurs sortant de la couveuse. Pendant 6 mois, l'accompagnement prend la forme d'un suivi individuel et d'heures de formation portant sur le développement de nouvelles activités, la pérennisation des emplois ou la croissance des structures.

La convention d'accompagnement, signée entre les jeunes entrepreneurs et Inter-Made, précise que les jeunes entrepreneurs s'engagent à s'investir auprès des porteurs de projets en démarrage en apportant leur expérience et en devenant parrains. Nous appelons cette phase « l'aide réciproque au développement ».

### **Selon vous, quelles sont les spécificités de l'accompagnement de projets collectifs à Inter-Made ?**

Notre méthodologie d'accompagnement, outre le travail sur des outils techniques d'accompagnement de création d'activité « classique », porte sur le développement des pratiques de l'économie sociale et solidaire et sur le développement personnel.

Notre accompagnement est basé sur la mutualisation ; mutualisation des moyens (locaux, charges courantes, formations, etc.), mutualisation des projets en demandant aux porteurs de projet d'échanger et de s'entraider, participation des porteurs de projet au Conseil d'Administration d'Inter-Made et mutualisation financière en contribuant à un fonds de mutualisation.

### **En quoi consistent plus précisément ces formes de mutualisation ?**

Nos conventions d'accompagnement, établies entre les porteurs de projet et Inter-Made, mentionnent l'obligation pour chaque porteur de projet de contribuer au développement des autres projets en apportant leur savoir-faire et une vision extérieure au projet.

Pour favoriser ces échanges, nous organisons, tous les 15 jours, des réunions d'équipe où sont présents tous les porteurs de projet pour échanger sur leurs avancées, pour repérer les manques de formation et pour proposer des animations sur le territoire. A ces réunions s'ajoutent les temps de travail informels provoqués par le regroupement et la rencontre des porteurs de projet dans nos locaux.

De la même façon, nous travaillons sur le passage de relais d'informations et la co-construction entre les porteurs de projet pour éviter des rapports de concurrence comme on peut en trouver dans l'accompagnement d'entreprise individuelle. Nous essayons ainsi d'instaurer entre eux une relation gagnant-gagnant.

Enfin, nous incitons les porteurs de projet à créer des liens avec des structures extérieures à Inter-Made qui interviennent sur le même secteur d'activité ou sur le même territoire qu'eux.

### **Vous nous avez indiqué que des porteurs de projet étaient administrateurs d'Inter-Made. Pourquoi avez-vous souhaité mettre en place cette organisation ?**

Dès la création d'Inter-Made, nous avons souhaité voir des porteurs de projet siéger au Conseil d'Administration. Trois porteurs de projet en couveuse et en « Starter » composent le collège des membres actifs, deux jeunes entrepreneurs forment le collège des membres parrains ; soit cinq personnes sur les neuf administrateurs de l'association. Leur participation permet une co-construction des activités d'Inter-Made en collant au plus près des besoins des bénéficiaires. A titre d'exemple, ce sont les porteurs de projet eux-mêmes qui ont proposé d'augmenter le montant de leur participation financière, en 2004, en augmentant le montant de la cotisation annuelle versée à Inter-Made.

### **Quelles sont les autres formes de mutualisation ?**

Nous avons créé un fonds de mutualisation dans lequel chaque porteur de projet reverse 2 % de son Chiffre d'Affaires. Contrairement à de nombreuses couveuses, nous réalisons très peu d'hébergement juridique, nous ne percevons donc pas de frais de gestion. Ce fonds est une sorte d' « assurance » entre les porteurs de projet qui peut servir à octroyer des prêts, des crédits relais ou des dons. Il est géré par les sociétaires eux-mêmes et par un comité d'attribution représenté par d'anciens porteurs de projets dits « membres parrains ».

### **Disposez-vous d'outils particuliers pour accompagner ces porteurs de projet ?**

A Inter-Made, nous possédons des outils techniques comme :

- Un « bilan de compétences », réalisé par les porteurs de projet à leur entrée dans la couveuse, à mi-parcours et à la sortie, qui permet de valider leurs avancées en lien avec leur activité.
- Un réseau d'ordinateurs et un intranet sur lequel nous mutualisons les documents ressources (fiches pratiques, nouveaux décrets, etc.).
- Notre site Internet, construit à partir du logiciel libre Spip, qui permet aux porteurs de projet de mettre des pages en ligne et de les alimenter eux-mêmes.

En outre, nous organisons, une fois par an, un comité de pilotage réunissant nos partenaires et notre Conseil d'Administration pour faire le point sur les actions menées, sur les difficultés rencontrées et sur les perspectives de l'association. Les porteurs de projet administrateurs d'Inter-Made sont amenés à y prendre des décisions avec une certaine distance par rapport au projet, à rencontrer des partenaires, à appréhender les enjeux, les tensions. Nous pensons donc que ces comités de pilotage, comme la gestion au quotidien de la structure, constituent un formidable lieu de stage pour les porteurs de projet.

### **Comment votre organisation et votre activité sont-elles perçues par vos partenaires financiers ?**

Comme nous sommes atypiques, les bailleurs de fonds ont d'abord eu du mal à appréhender notre positionnement et notre activité. Nous avons donc eu tendance à mettre en avant la facette qui les intéressait ; la création d'emploi, la formation de jeunes ou notre positionnement sur le secteur de l'économie sociale et solidaire. Mais au bout de quatre ans, notre dispositif commence à être bien reconnu et notre expérience intéresse d'autres territoires en France ou à l'étranger. L'implication des usagers dans la co-construction constitue une valeur sûre pour favoriser le développement local.

Néanmoins, la forte implication des porteurs de projet dans Inter-Made n'est pas toujours évidente à gérer car nous prenons parfois de gros risques. Les bailleurs de fonds des projets accompagnés sont également ceux d'Inter-Made. Si le projet échoue, c'est un peu nous qui échouons avec eux. Nous sommes tous dans le même panier

Cependant, comme nos partenaires financiers sont associés, depuis la création d'Inter-Made, au comité d'admission de la couveuse et aux comités de suivi des projets, leur implication nous a permis de créer une culture commune autour de la notion de projet d'économie sociale et solidaire en Provence-Alpes-Côte d'Azur.

### **Quelles difficultés les porteurs de projet peuvent-ils rencontrer dans le montage de leur projet ?**

Nous avons remarqué que certains porteurs de projet ont du mal à savoir qui écouter ; Inter-Made ou les membres de leur collectif ? Les membres du collectif peuvent aussi se sentir dépossédés du projet par rapport à leurs représentants en couveuse qui construisent le projet au jour le jour.

Or, ces difficultés sont souvent liées à un manque de communication entre les membres du collectif et les porteurs de projet en couveuse. Nous essayons donc de remettre les choses à plat et de revoir le rôle de chacun comme rappeler que le bureau est celui de tous les membres du collectif ou que les porteurs de projet doivent informer l'ensemble du collectif des avancées du projet. Il est aussi parfois nécessaire de demander aux porteurs de projet de repenser au projet de départ pour ne pas s'en éloigner.

Par ailleurs, certaines difficultés rencontrées par les porteurs de projet résident dans leur obligation de participation aux autres projets de la couveuse :

- Ils ont parfois plus tendance à mutualiser avec les autres porteurs de projet de la couveuse qu'avec les membres de leur collectif.
- Ils peuvent avoir du mal à prendre du temps sur leur propre projet ; la mutualisation des projets peut être un peu chronophage.

Enfin, certains ont peur de la sortie de la couveuse car travailler en collectif est souvent rassurant pour eux. Nous entendons régulièrement : « Je vais me sentir un peu seul », surtout pour ceux qui ont un projet en milieu rural. Une solution pérenne pour rester en réseau est de prendre un local ensemble. Cinq associations viennent ainsi de mutualiser 210 m2 en centre ville afin de poursuivre l'échange.

### **Le lien entre les porteurs de projet et avec Inter-Made est fort. Est-ce qu'il se poursuit après l'accompagnement ?**

De nombreux porteurs de projet sortant de la couveuse ont éprouvé le besoin de continuer à travailler ensemble.

Huit associations ont ainsi créé une structure de mutualisation qui s'appelle « Mesclun » et dont Inter-Made fait partie. Après leur sortie de la couveuse, ils poursuivent la mutualisation des informations et des lieux. Ils ont ainsi pour projet de louer collectivement un théâtre qui servira de lieu d'animation du territoire en y organisant, par exemple, des conférences. Ils réfléchissent également à poursuivre le fonds de mutualisation à la sortie de la couveuse.

**Quelle différence principale voyez-vous entre un projet collectif et un projet individuel de création d'activité ?**

Certains fondateurs de projets collectifs peuvent décider de quitter ce projet. Cela ne remet pourtant pas en cause l'existence même du projet parce que le collectif, que nous avons aidé à structurer, est toujours présent et reste employeur. Les salariés sont nouveaux, les porteurs de projets de la couveuse ne sont plus là. La pérennité est très forte et cela est valorisable auprès de nos bailleurs de fonds par rapport à un projet individuel qui disparaît quand le porteur de projet cesse son activité.

Un autre atout du projet collectif consiste à favoriser l'intégration de personnes très diverses. Par exemple, un vice-président de structure accompagnée est aveugle. Il n'aurait peut-être pas pu, seul, être entrepreneur mais avec l'apport du collectif son projet a vu le jour et emploie aujourd'hui une personne.

Pour en savoir plus, contactez Inter-Made au 32 rue de Crimée 13 003 Marseille ou par courriel à [contact@inter-made.org](mailto:contact@inter-made.org).

Vous pouvez également consulter [www.inter-made.org](http://www.inter-made.org)

Propos recueillis par Tiphaine IGIGABEL, chargée de mission, [tiphaine.igigabel@synergiescreateurs.org](mailto:tiphaine.igigabel@synergiescreateurs.org)

Retrouvez plus d'informations sur [www.synergiescreateurs.org](http://www.synergiescreateurs.org)