

L'INCUBATEUR DE PROJETS COLLECTIFS D'ECOOPARC



**2^e
APPEL
à INITIATIVES**
Faites circuler l'éco !

POUR
UNE ÉCONOMIE
PLUS...
CIRCULAIRE !

RÉCIT D'ACCOMPAGNEMENT

**PROJET DE RECYCLERIE - TERRITOIRE RURAL ET MONTAGNEUX
SUR LE VERSANT SAÛNOIS DES VOSGES**

LIVRET n°

1

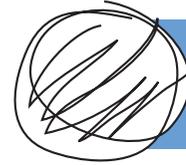
Avec
le soutien
financier de :



LE GROUPE LA POSTE



ÉCOOPARC
La fabrique à projets
d'utilité territoriale



■ INTRO.

- Qui sommes nous ? Présentation de la Fabrique à Projets Ecooparc > [page 3](#)
- Présentation de notre incubateur > [page 4](#)

1. LE PROJET > [page 5](#)

- Le chemin parcouru en un coup d'oeil
- Présentation
- Localisation

2. LE COLLECTIF PORTEUR DE PROJET > [page 8](#)

- Historique de création
- Les membres : compétences et apports au service du projet
- Grille d'auto-évaluation des compétences du collectif
- Atouts et fragilités du collectif
- Récit collectif sur la représentation du chemin à parcourir

3. LE FIL DE L'ACCOMPAGNEMENT > [page 13](#)

Situation du projet et besoins d'accompagnement
au regard de **9 objectifs**

SUIVI DES 9 OBJECTIFS DE LA CONDUITE DE PROJET

1. Définition des cadres : accompagnement et développement du projet

 **Zoom sur l'OBJECTIF 2** Définition de l'organisation du collectif > [p. 15](#)

3. Clarification des besoins et des cibles (clients et bénéficiaires)

 **Zoom sur l'OBJECTIF 4** Inscription du projet dans l'écosystème territorial et partenarial > [p. 19](#)

5. Identification de l'impact écologique et social attendu

 **Zoom sur l'OBJECTIF 6** Précision de l'offre et modélisation > [p. 23](#)

7. Structuration juridique et modalités de gouvernance

8. Élaboration du budget et plan de financement

9. Développement d'une communication écrite et orale

4. BILAN ET PERSPECTIVES > [page 29](#)

- État d'avancement du projet en fin d'accompagnement
- Regard sur l'évolution du collectif
- Évaluation des compétences individuelles et collectives
- Identification des besoins pour poursuivre la conduite du projet
- Recueil de paroles sensibles sur le chemin parcouru par les membres
- Récit de synthèse de l'accompagnant(e)

L'économie circulaire > 3 domaines, 7 piliers



Source : ADEME



La Fabrique à Projets Ecooparc accompagne les collectivités en milieu rural depuis 2014.

Notre objectif : développer des activités économiques durables, non délocalisables, à forte plus-value sociale et environnementale.

Notre méthode : co-construire dans la durée, et avec les acteurs du territoire, les solutions aux besoins détectés par le levier de la coopération.

Nos deux clefs d'entrée :

- Un territoire nous sollicite pour répondre à certains enjeux : c'est le rôle de notre Fabrique à projets d'Utilité Territoriale => vérifier le besoin, détecter les forces en présence, réunir les différents acteurs pour co-créeer les solutions, vérifier leur opportunité et accompagner vers la mise en œuvre.
- Des porteurs de projet, regroupés en collectif, souhaitent développer une activité utile à leur territoire, et ont besoin d'accompagnement : c'est le rôle de notre Incubateur, né en 2020 => Outiller les collectifs, leur transmettre de la méthodologie projet, les mettre en réseau, les connecter au territoire...

En 2021, nous avons lancé le second appel à initiatives de notre incubateur. Notre expérience du milieu rural et notre connaissance de ses enjeux nous ont amenés à orienter cet appel vers l'économie circulaire : le projet des postulants à notre accompagnement devait s'appuyer à minima sur l'un des sept piliers de l'économie circulaire.

LA FABRIQUE A PROJETS ECOOPARC



Les porteurs de projet retenus ont bénéficié d'un accompagnement de huit mois, ponctué de rencontres avec les partenaires que nous réunissons au sein d'un Groupe d'Appui aux Projets.

Nous avons voulu raconter le chemin parcouru par les porteurs de projet tout au long de cet accompagnement, et faire un pas de côté sur les méthodes et outils que nous utilisons. Dynamique collective, besoins du territoire, construction du modèle économique, ancrage territorial...

Tant de sujets à traverser, de défis à relever !

Ces livrets proposent le récit croisé des porteurs de projet et des chargés d'accompagnement, et racontent la manière dont chaque collectif a vécu les différentes étapes de la construction de leur projet et de la vie de leur groupe.

Les partenaires membres du Groupe d'Appui aux Projets

ADEME, Fédération nationale des Parcs naturels de France, Région Grand Est, Groupe la Poste, Union Régionale des SCOP et SCIC, Parc naturel régional des Ballons des Vosges, Initiatives Durables, Communauté de Communes de la Vallée de Munster, Communauté de Communes des 1000 Étangs, Communauté de Communes Rahin et Chérimont, Jean Pierre Hestin, Communauté de Communes du Val d'Argent, CEGAR Terres d'Envie, Ferme de la Bouille, AVISE, France Active Alsace, France Active Bourgogne Franche-Comté, France Active Lorraine.

DÉCOUVREZ NOS SIX LIVRETS

Livret n° **1** > Une recyclerie en territoire rural et montagneux

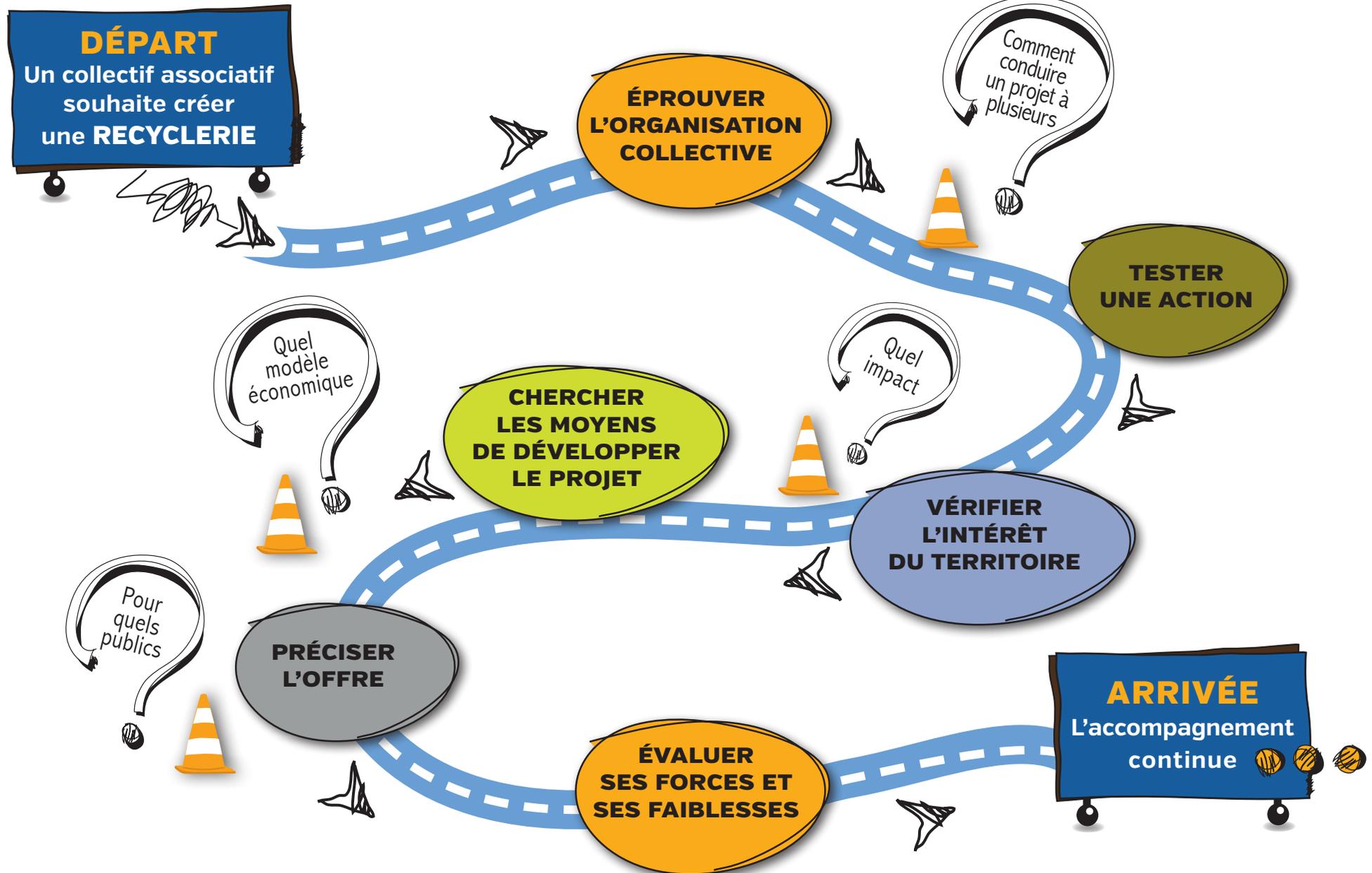
Livret n° **2** > Réemployer le carton en matériau de calage en s'appuyant sur des structures d'insertion

Livret n° **3** > Un écolieu, rencontre de la paysannerie et de l'artisanat

Livret n° **4** > Une cantine écoresponsable pour des villages de montagne

Livret n° **5** > Un institut au service de la transition et de la résilience des territoires

Livret n° **6** > Professionnalisation d'une activité de toilettes sèches : allier économies d'eau et retraitement utile



PRÉSENTATION

Le projet est porté par une association fondée à cet effet, dont l'objet social est d'initier des comportements écocitoyens et permettre aux générations futures d'habiter une planète viable. Elle accompagne les personnes, recherche et met en œuvre des solutions pour leur intégration en emploi durable.

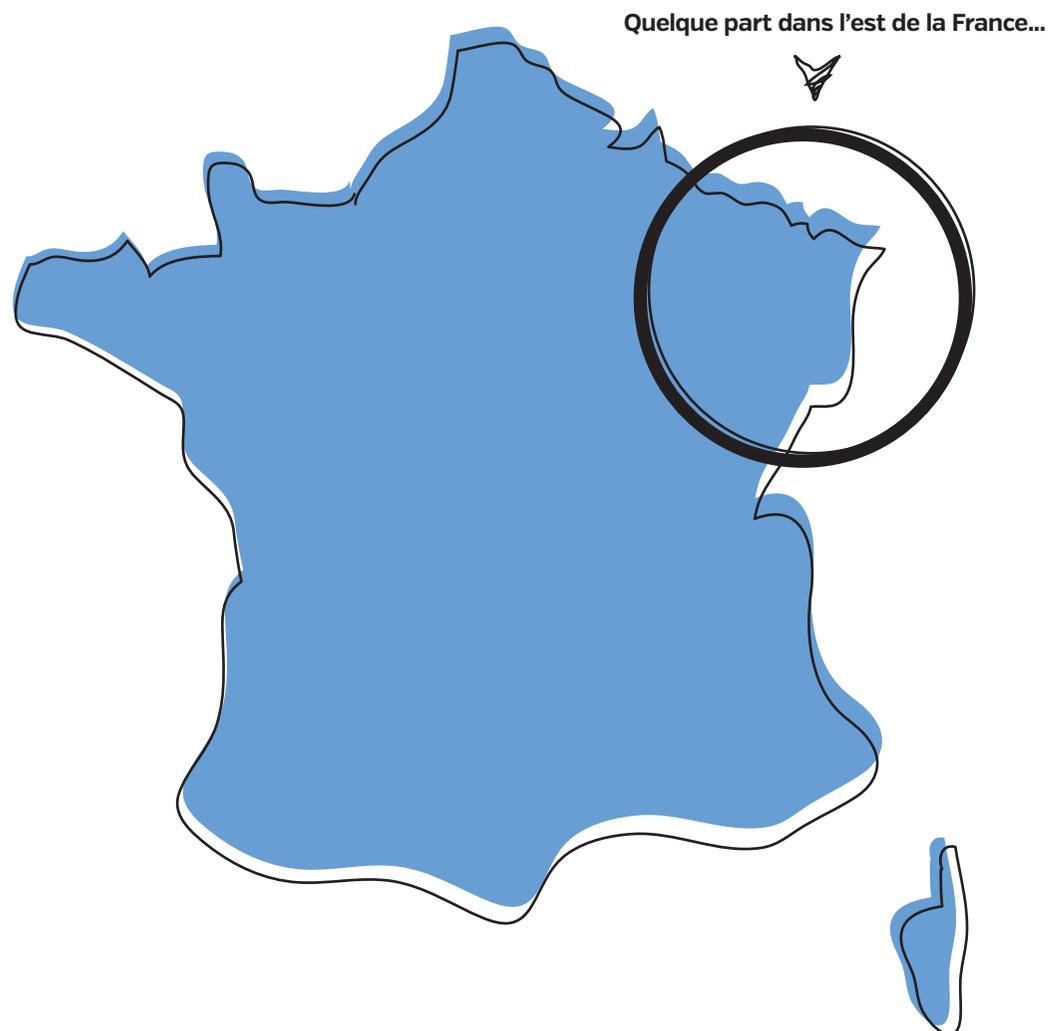
Le projet consiste à mettre en place une recyclerie dans le bourg-centre du territoire, ou aux alentours, en gestion associative, et fonctionnant en SIAE (structure d'insertion par l'activité économique).

Les objectifs des porteurs de projet sont les suivants : créer une structure d'insertion innovante, contribuer à préserver l'environnement grâce au réemploi, créer un lieu de vie sur ce territoire rural et montagneux qu'ils affectionnent.

Dans un premier temps : la recyclerie proposera à la vente des vêtements, objets et petits meubles de récupération, dont certains rénovés et customisés (upcycling). Les produits proposés à la vente proviendront de dépôts ou de collectes réalisées par l'association.

A moyen terme, selon les locaux possibles, il est envisagé une activité de recyclerie de mobilier de plus grande taille, d'outillage et/ou de déchets du BTP, ainsi que des prestations de vide-maison.





QUELQUES CARACTÉRISTIQUES DU TERRITOIRE

- La communauté de communes est classée en **ZRR** [Zone de revitalisation rurale]
- Elle compte environ **8 000 habitants** (nombre en baisse depuis 2018) et est très peu dense.
- Au bourg-centre, une **Maison France Service** regroupe plusieurs services publics
- Le territoire dispose également d'une **maison de santé** hébergeant médecins, infirmières, ostéopathe, dentiste et psychologue
- **Autres services** : assistance à la population « Présence verte », un Relais Parents-Assistantes Maternelles, des services périscolaires, une mission locale **10 écoles et 2 collèges**
- Plus d'un tiers de la population de plus de 15 ans est retraitée.
- 2018 : **10% de logements vacants, taux de pauvreté de 13,8%**
- **Taux de chômage 13,4%** (supérieur aux moyennes nationales)

Source INSEE

2. LE COLLECTIF PORTEUR DE PROJET



HISTORIQUE DE SA CRÉATION

Un noyau de trois personnes est à l'origine de la création du collectif, ensuite constitué en association. Il s'agit d'une convergence d'intérêts personnels qui se rejoignent à travers un projet qui fait sens.

Agnès, après un Master 2 en Ingénierie de Projets en Économie Sociale et Solidaire, avait pour ambition de créer puis diriger une structure d'insertion innovante, mais souhaitait d'abord avoir des expériences dans des structures de l'IAE (Insertion par l'Activité Économique). Elle est intéressée par le modèle des recycleries depuis plusieurs années. Sa dernière expérience en tant que salariée ne s'est pas terminée positivement. Elle est formatrice dans le cadre du dispositif Sève Emploi. En discutant avec Daniel, retraité disposant d'une longue expérience de la direction d'association (et qui deviendra le président de l'association), elle est mise en relation avec Benjamin. Ce dernier est très concerné par les questions environnementales, a toujours fréquenté les recycleries et tenté dans son travail comme dans sa vie personnelle de réduire au maximum le gaspillage. Après une longue expérience professionnelle dans la sécurité incendie, il décide de mettre sa vie en accord avec ses valeurs et de se consacrer au projet.

Dans un second temps, 3 personnalités se joignent au noyau dur : Sylvie, en arrêt maladie et en recherche d'une nouvelle vie professionnelle, a toujours aimé les recycleries, y flâner, farfouiller, retaper... Elle rejoint le collectif, par intérêt pour le projet mais aussi pour développer de nouvelles compétences. Déjà investie dans d'autres associations, elle a pu y être déçue par le manque de reconnaissance de son engagement. Christian, actuellement éloigné du territoire pour raisons professionnelles, et animé par la question du développement local rural, rejoint son ami Benjamin dans l'aventure et devient trésorier de l'Association. Éric, au démarrage de l'accompagnement, est en DAQ (Dispositif Amont de la Qualification de la Région Bourgogne Franche Comté). Il a rejoint le collectif pour « apprendre et aider ». Il est également bénévole dans un club de tennis de table.



LES MEMBRES

mini-biographie, compétences et apports au service du projet

AGNÈS



Auto-entrepreneuse et demandeuse d'emploi. Projet de création et de direction d'une structure de l'ESS depuis plusieurs années. Animée par l'idée que chacun est employable et que les employeurs doivent évoluer pour être plus inclusifs. Hésite entre proposer des prestations à la future recyclerie ou en devenir salariée.

Compétences & apports

Aujourd'hui, formatrice Seve Emploi (formation des professionnels de l'IAE) : expériences et connaissances de l'IAE. Capacité à s'exprimer, à argumenter, compétences RH, organisation et logistique. Son temps est fractionné par ses missions d'auto-entrepreneuse et sa vie de famille.

BENJAMIN

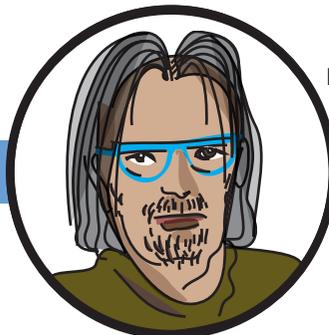


En reconversion professionnelle après une expérience de 12 ans dans la sécurité incendie. Demandeur d'emploi, il souhaite créer une activité rémunérée en lien avec ses valeurs et son éthique. Il veut "sauver la planète" et commencer en participant à la redynamisation de son territoire et en sensibilisant les gens à l'importance de ne pas gaspiller les ressources !

Compétences & apports

Aisance communicationnelle (réseautage, vente...), capacité à faire des compromis, organisation et logistique, créativité. Son temps lui appartient et il compte garder un rythme de vie lui permettant de concilier travail et loisirs.

DANIEL



Retraité, présenté par les autres comme une personne très expérimentée dans la gestion associative, notamment de structures œuvrant dans l'aide aux personnes.

Compétences & apports

Autoévaluation des compétences non réalisée au démarrage de l'accompagnement. Sera très rarement présent pour des raisons de santé.

LES MEMBRES

mini-biographie, compétences et apports au service du projet

CHRISTIAN



Chargé de mission en développement local sur un territoire de montagne également, Christian est un passionné de nature et d'environnement. Souhaite développer sa part de bénévolat local au service de la création d'un lieu de vie sur un territoire qui lui est cher, où sa famille est très implantée.

Compétences & apports

Écoute et créativité, expérience du développement local, communication et réseautage, stratégie.

Le temps qu'il peut accorder au projet est très limité du fait de son éloignement géographique et de son activité professionnelle.

ÉRIC



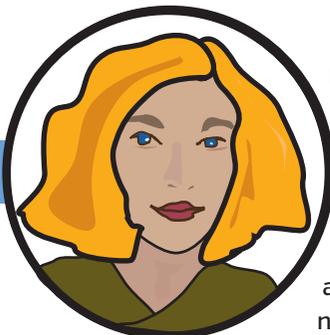
Au démarrage de l'accompagnement : demandeur d'emploi en Dispositif en Amont de la Qualification. Dispose de temps et souhaite apprendre et aider.

Compétences & apports

Écoute et créativité, organisation et logistique, compétences budgétaires.

Temps à consacrer au projet : illimité au départ, réduit à quelques heures par semaine avec la reprise du salariat.

SYLVIE



En long arrêt maladie au démarrage de l'accompagnement, Sylvie recherche d'un nouvel équilibre vie professionnelle/vie personnelle. Elle souhaite également aligner ses valeurs et son activité professionnelle. A été déçue par de précédentes expériences associatives, est intéressée par les gouvernances horizontales.

Compétences & apports

Attrait pour les recycleries, créativité, compétences en vente.

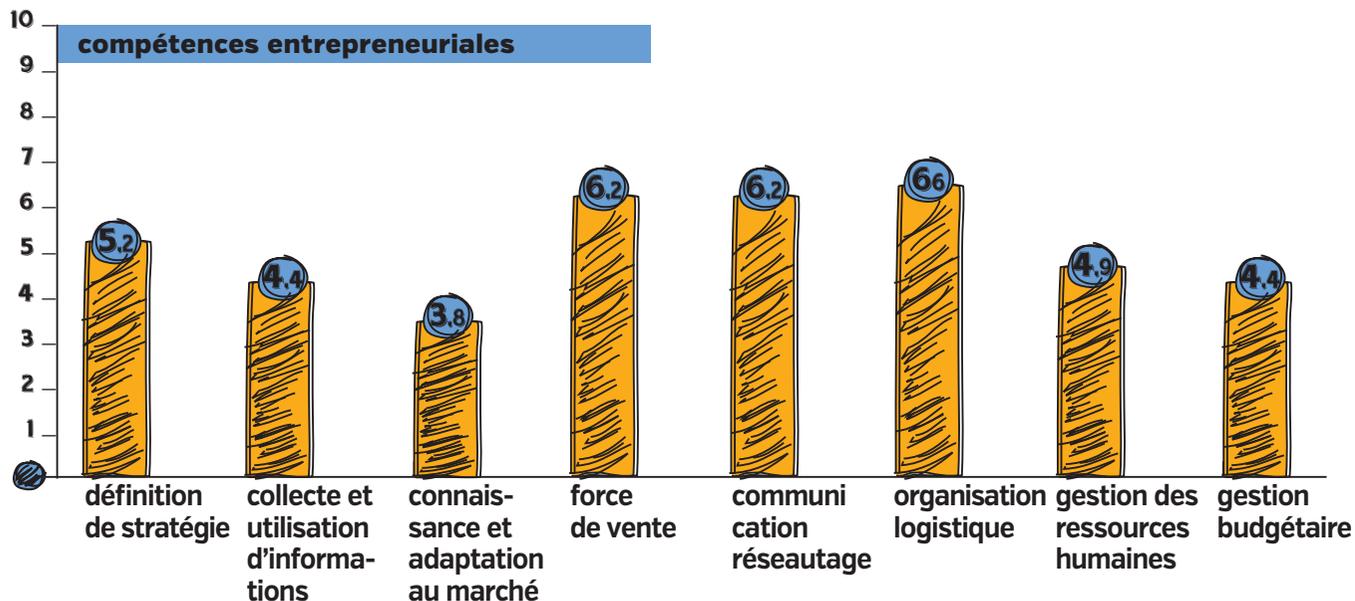
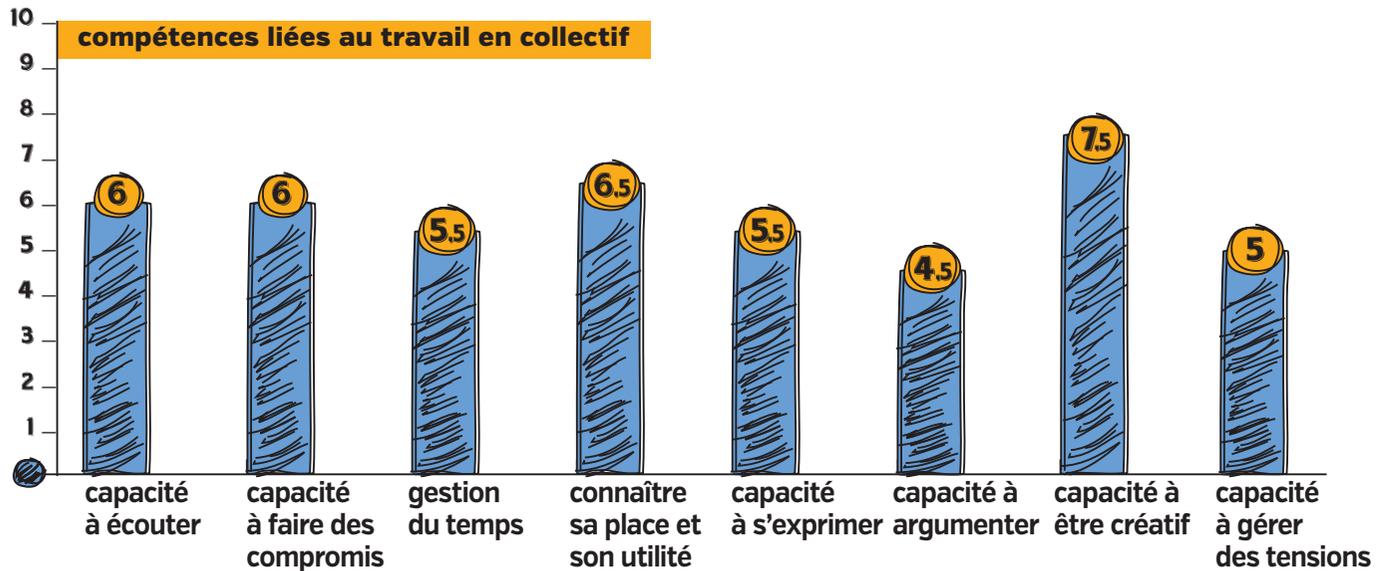
Se dit « petite main » opérationnelle, manuelle : elle sait donner une seconde vie aux objets, mobilier... Bénéficiant d'une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH,) souhaite également conserver un rythme de travail compatible avec son état de santé.

2. LE COLLECTIF PORTEUR DE PROJET

Grilles d'auto-évaluation des compétences du collectif au démarrage de l'accompagnement

(Moyenne des résultats d'auto-évaluation individuels)

Des outils d'autoévaluation sont proposés aux porteurs de projet en début puis en fin d'accompagnement. Nous les invitons à se positionner par rapport à huit compétences liées au fait de monter un projet à plusieurs, et huit compétences entrepreneuriales transversales. Ils prennent conscience de leurs forces et faiblesses, et nous pouvons identifier ensemble les items à approfondir.



ATOUS

Des porteurs de projet déjà impliqués dans la vie locale.

Une des porteuses de projet dispose de nombreuses connaissances théoriques et pratiques sur les recycleries, l'insertion par l'activité économique.

Le projet de recyclerie est cohérent avec les habitudes de vie des porteurs de projet.

FRAGILITÉ

Pas de culture collective.

Pas d'habitudes de travail en commun, collectif très jeune.

Le collectif porte une idée avec des objectifs très larges dont les représentations sont subjectives.

Le temps que certains porteurs de projet peuvent consacrer au projet est limité.

Récit collectif des motivations, doutes et craintes du collectif au début de l'aventure.

Les membres du collectif pensent partager les mêmes valeurs fondamentales nécessaires pour mener à bien ce projet. Si leurs principales motivations ne sont pas les mêmes, elles peuvent se rejoindre pour tendre vers l'objectif commun, à savoir, créer une recyclerie sur le territoire, qui profitera à des personnes en insertion mais aussi à tous les habitants du territoire.

On a un bon noyau dur,
j'ai confiance dans le
collectif constitué !

Christian

Moi c'est pas compliqué,
je veux sauver la planète ! Sans rire,
je veux participer à faire des choses
pour la planète, et commencer à côté
de chez moi, participer à redonner
de la vie ici !

Benjamin

Ce qu'on veut c'est
être un exemple, sur ce
qu'on va faire et sur la
manière de le faire.

Agnès

Les trois principales craintes exprimées sont

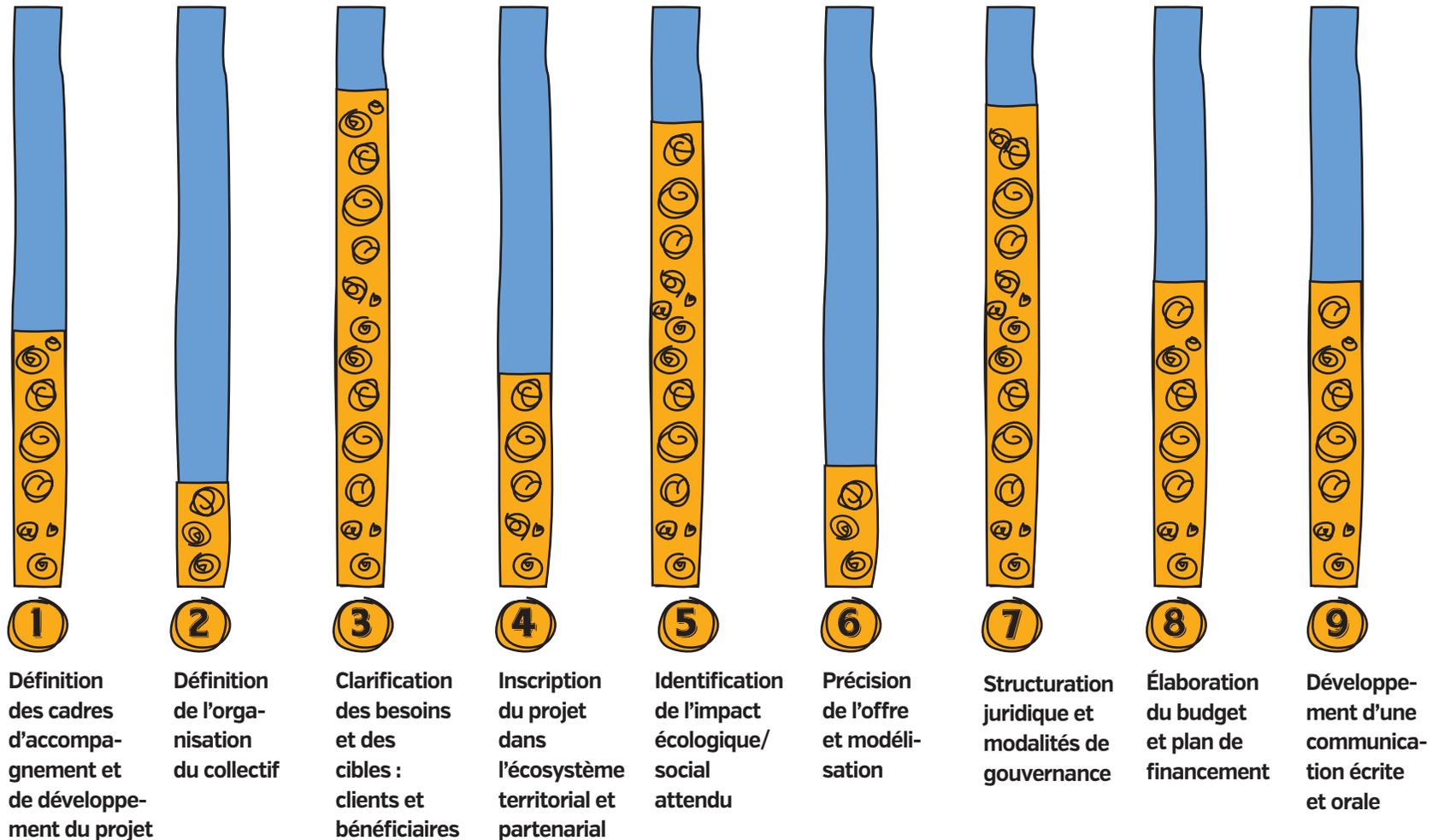
- Perdre l'un des piliers du collectif projet.
- Ne pas trouver de lieu adéquat.
- Ne pas trouver les financements nécessaires.



3. LE FIL DE L'ACCOMPAGNEMENT

Situation du projet et besoins d'accompagnement au regard des 9 OBJECTIFS

Image de la maturité du projet au démarrage



OBJECTIF **1** > Définition des cadres d'accompagnement et de développement du projet

Deux membres du collectif sont accompagnés par une coopérative d'activité et d'emploi du territoire. Il est convenu d'un passage de relais en fin de parcours pour une poursuite fluide et pour éviter les doublons d'accompagnement.

En accord avec la chargée d'accompagnement de cette coopérative, il est défini que les priorités pour Ecooparc seront les suivantes :

- Travailler sur la dimension collective du projet
(organisation du collectif et aide à la structuration juridique)
- Clarifier l'offre de service
- Travailler sur l'inscription territoriale et partenariale du projet
- Si possible approfondir les projections budgétaires





Zoom sur l'OBJECTIF 2 > Définition de l'organisation du collectif

Introduction de la problématique :

Lors de la seconde réunion dédiée aux questions de gouvernance partagée, le collectif semblait globalement confiant sur sa capacité à s'organiser pour prendre sereinement des décisions ensemble permettant de faire avancer le projet. **“On se connaît assez bien maintenant, et puis ce qu'on veut tous, c'est que le projet avance, donc y'aura pas de souci là dessus...”**

Néanmoins, Sylvie exprimait déjà des déceptions rencontrées dans d'autres fonctionnements associatifs et des craintes quant à sa capacité à supporter à nouveau une situation dans laquelle elle ne trouverait pas sa place.

Cependant, face à nos propositions de définir ensemble des règles de fonctionnement permettant de cadrer les temps de rencontre, les objectifs à atteindre entre chaque rencontre, les responsabilités et engagements de chacun, les modalités de prise de décision, le groupe est majoritairement peu réceptif, persuadé que ses membres sauront s'organiser et avancer ensemble efficacement, sur les aspects décisionnels et logistiques.

Rapidement, dès la troisième rencontre, nous sommes confrontés à des oublis, des absences non excusées, des remises en cause de décisions prises précédemment, des travaux non réalisés... Plusieurs rendez-vous se déroulent à seulement trois personnes, deux puis même un jour avec une seule personne.

Différents membres du collectif se «renvoient»

la balle et reprochent des choses à d'autres, mais en leur absence : untel n'aurait pas transmis les informations aux autres, untel a retardé l'envoi des statuts de l'association...

Le président, présenté au départ, de par son expérience, comme un atout sur lequel s'appuyer, un gage de réussite, se révèle absent, pour raisons de santé notamment, et les trois membres du collectif qui s'investissent le plus se sentent peu soutenus. Lorsqu'il est présent, il ne se prononce sur aucun sujet, semble être là en observateur.

Agnes, qui semblait vouloir accorder beaucoup d'importance au dialogue, à l'écoute, à la prise en compte de la parole de chacun à égalité, prend dans les faits des décisions seules, sans consultation ou discussion, alors même qu'elle dit avoir souffert en ayant subi ce type de fonctionnement en milieu professionnel.

Benjamin s'implique davantage, mais les aspects administratifs et bureautiques le rebutent. Disposant a priori de temps, il lui est reproché de ne pas avancer assez vite sur ces sujets.

Sylvie est également régulièrement présente, mais se sent peu efficace sur les étapes de montage de projet, à l'instar d'Eric, qui se voit comme un «exécutant» lorsqu'il y a des choses concrètes à faire.

Plusieurs membres pensent que ces dysfonctionnements sont dus aux travaux du moment, jugés théoriques ou scolaires : conception du

business plan, travail sur l'environnement du projet, cartographie des partenaires. Ils pensent qu'une fois dans le concret, ils sauront s'organiser collectivement.

Le regard de l'accompagnatrice

J'observe un fossé entre la vision collective idéalisée du fonctionnement démocratique qu'ils avaient produit ensemble et la réalité de leur fonctionnement.

En discutant d'un même point avec 3 personnes séparément, j'obtiens toujours 3 avis divergents, et ne sais jamais si quelque chose a été décidé, de quelle manière ça l'a été, le niveau de participation de tous à la décision et la manière dont elle a été partagée auprès de tous ceux qui seraient concernés.

J'observe très vite les premiers signes larvés qui pourraient mener à des conflits ouverts voire des départs.

Je les alerte sur ces divergences et sur ce qu'elles produisent sur l'avancement du projet et sur eux-mêmes, et propose à plusieurs reprises de reprendre le temps de poser des règles et des méthodes pour les respecter.

L'enjeu en tant qu'accompagnatrice est de rester neutre vis-à-vis des différents membres, de ne jamais mettre en cause les personnes, mais de travailler sur les méthodes et l'organisation collective.

Zoom sur l'OBJECTIF ② > Définition de l'organisation du collectif



● **QUESTIONS**

- Comment répartir les missions, responsabilités, tâches relatives à la conception du projet ?
- Comment co-construire un planning et s'y tenir ?
- Comment prévenir les tensions et gérer celles qu'on ne parvient pas à prévenir ?

● **PROPOSITIONS**

- Définir les processus d'information et de prise de décision [méthodologie, organisation].
- Tester ces processus lors d'une réalisation concrète : l'organisation d'un évènement permettant de communiquer sur le projet et de réaliser les premières ventes.
- Mettre en œuvre une médiation entre certains membres si nécessaire.



● **BESOINS**

- Développer un modèle d'organisation de référence pour les prises de décisions et une méthodologie de planification.

● **ANIMATIONS PROPOSÉES**

- Découverte et expérimentation d'outils de dialogue, d'animation de réunion, de prise de décision, d'outils numériques de travail collaboratif.
- Proposition d'outil pour exprimer son ressenti par rapport à sa place dans le projet « l'arbre d'Ostende »
- Modélisation des circuits d'information et de prise de décision via métaplan/cartographie.
- Module d'approfondissement sur la gouvernance partagée et les processus individuels en jeu dans un fonctionnement collectif.



Zoom sur l'OBJECTIF 2 > Définition de l'organisation du collectif



Résultats suite aux processus d'animation

- Une réunion du Conseil d'Administration a mis à l'ordre du jour la question de l'engagement de chacun, de l'écoute des propositions de tous, des responsabilités et délégations, du respect du cadre de l'accompagnement d'Ecooparc. Je n'ai pas vu le procès verbal du CA qui relate cette discussion et les éventuelles décisions prises.
- La décision est prise par trois membres de partager les informations importantes sur framapad. Tous ne l'utilisent pas, trouvant peu pratique cet outil qui ne prévient pas les utilisateurs que des nouveaux éléments ont été apportés. Certains s'en tiennent donc au mail alors que d'autres disent ne surtout pas vouloir fonctionner par mail. En fin d'accompagnement, il n'y a pas de décision claire et de position partagée quant à la manière de partager les information.
- L'association a organisé une première collecte et vente, dans des locaux mis à disposition gratuitement par la commune, pour tester à la fois l'accueil du projet sur le territoire mais aussi leur capacité à s'organiser collectivement sur des activités concrètes : communiquer, collecter, trier, accueillir, vendre.

Ce test d'activité a été un succès des points de vue suivants

- fréquentation et achats
- nouvelles adhésions
- mobilisation de bénévoles pour la préparation et le rangement

Le collectif a décidé de réaliser une vente tous les derniers samedis du mois.

Néanmoins, lors de notre dernière rencontre quelques jours après cet évènement, Benjamin et Sylvie, les deux personnes les plus investies sur cette première vente, ont déclaré être épuisés et ne pas pouvoir gérer chaque mois à eux seuls une telle organisation. Une dernière fois, j'ai attiré l'attention du collectif sur le risque d'épuisement de certains membres en l'absence d'une répartition des tâches et missions clairement établie, et d'une planification partagée et acceptée. Je les ai également encouragés à repartager entre eux la nature et la hauteur de l'engagement bénévole de chacun.

Petit récit de fin d'objectif

Nous nous sommes rendu compte de la difficulté de monter un projet comme celui-ci sans un Conseil d'Administration solide et réactif : il fallait absolument renforcer l'équipe et surtout notre communication afin de pouvoir atteindre les différents objectifs de l'association !

Tout cela a été compliqué car nous venons tous d'univers différents : il fallait que chacun trouve sa place et que nos différences deviennent une force.

La maladie du président a perturbé le travail collectif. En effet, il était le lien entre les deux porteurs de projet initiaux et était un point d'équilibre pour favoriser la concertation.



OBJECTIF ③ > **Clarification des besoins et des cibles : clients et bénéficiaires**

La cible client est constituée de toute la population du territoire, avec le souhait de pouvoir proposer des produits pour toutes les bourses. Le collectif de porteurs de projet n'a pas souhaité réaliser d'enquête client, mais plutôt des tests d'activité en réalisant des ventes bénévolement et dans un local temporaire. Quant aux bénéficiaires directs, ce sont les personnes qui seront salariées en Contrat à Durée Déterminée d'Insertion.





Zoom sur l'OBJECTIF 4 > Inscription dans l'écosystème partenarial et territorial

Introduction de la problématique :

Tous les membres du collectif n'habitent pas le territoire sur lequel ils souhaitent implanter le projet, mais partagent la volonté de créer la recyclerie dans le bourg-centre, participant ainsi à la redynamisation déjà en cours.

Sylvie est bénévole dans une association locale, Benjamin connaît bien le maire, Christian connaît personnellement la chargée de développement économique de la Communauté de Communes.

Pour les membres du collectif, il faut une recyclerie dans ce bourg-centre, elle fonctionnera. Ils ne doutent pas de l'appropriation du projet par le territoire et ses habitants.

Le regard de l'accompagnatrice

L'enjeu en tant qu'accompagnatrice est de faire comprendre l'importance de ne pas monter le projet en vase clos, et de s'assurer que le territoire constitue un environnement favorable à son implantation. Il est également important de ne pas mettre en difficulté une structure voisine poursuivant les mêmes objectifs.



Zoom sur l'OBJECTIF 4 > Inscription dans l'écosystème partenarial

QUESTIONS

- Comment calibrer le projet au regard du territoire ?
- Comment embarquer les acteurs du territoire, en faire des alliés du projet ?



PROPOSITIONS

- Recueil de données socioéconomiques INSEE sur le territoire.
- Veille active sur bâtiments et terrains libres, estimation des coûts.
- Rencontres avec la commune, la communauté de communes, le conseil départemental, le réseau régional des Ressourceries, des entreprises pouvant avoir des besoins, les banques...



BESOINS

- Vérifier des intuitions et recueillir des données pour adapter l'offre au marché local.
- Trouver un lieu permettant de mettre en œuvre cette offre.
- Identifier les partenaires indispensables sur le territoire et co-construire les coopérations.
- Se faire connaître des partenaires institutionnels indispensables à l'atteinte de l'objectif de création d'une structure d'insertion et s'assurer de leur soutien.

ANIMATIONS PROPOSÉES

- Visites de sites pré-identifiés par l'association et/ou la commune avec un architecte pour évaluer les coûts de rénovation ou construction
- Préparation des rencontres avec les partenaires potentiels : quels objectifs ? avec quoi veut-on sortir de ces différentes rencontres ? Quels axes de partenariat leur propose-t-on ?



Zoom sur l'OBJECTIF 4 > Inscription dans l'écosystème partenarial



Résultats suite aux processus d'animation

- Les données socio-économiques n'ont pas du tout été exploitées par les porteurs de projet.
- Benjamin a été très actif sur la recherche de lieux. Un architecte du Parc naturel régional des Ballons des Vosges travaille sur l'estimation du coût d'une construction exemplaire. Même si le collectif préférerait s'installer dans un bâtiment existant, aucun n'a été trouvé lorsque notre accompagnement s'est terminé.
- Des rencontres ont eu lieu avec les institutionnels suivants : commune, communauté de communes, conseil départemental, l'ARAR : Association Régionale des Acteurs du Réemploi. Les retours des porteurs ayant réalisé ces entretiens ont toujours été positifs, ils n'ont en revanche pas été consignés par écrit dans des comptes-rendus partagés au collectif. Les institutionnels ont réservé a priori un bon accueil au projet, et encouragé les porteurs à approfondir le travail sur le modèle économique et la projection financière à trois ans.
- La banque qui a été rencontrée a également réservé un bon accueil au projet et a naturellement émis les mêmes demandes quant à la construction d'un dossier de financement solide.

Petit récit de fin d'objectif

Plusieurs rendez-vous ont eu lieu au cours de l'accompagnement. Nous avons été très actifs dans les démarches. Ces rencontres ont été intéressantes pour la suite, mais il nous a été difficile de nous positionner comme un acteur crédible et solide, nous nous sentions trop loin de la mise en œuvre concrète, trop en amont...

OBJECTIF **5** > Identification de l'impact écologique/social attendu

Les porteurs de projet, bien que convaincus que leur projet se positionne favorablement sur les aspects écologiques (réemploi, allongement de la durée de vie des produits, sensibilisation...) et sociaux (gouvernance partagée, insertion par l'activité), n'ont pas réussi à travailler sur des indicateurs d'impact. Le collectif a du mal à se projeter sur des indicateurs d'évaluation autres que ceux qui seront obligatoirement demandés dans le cadre des financements des postes en insertion. Des outils leur ont été partagés pour s'en emparer lorsqu'ils seront prêts.





Zoom sur l'OBJECTIF 6 > Précision de l'offre et modélisation

Introduction de la problématique :

Le nom générique de recyclerie est subjectif et crée une multitude d'attentes et de représentations différentes au sein du groupe de porteurs.

Certains y voient principalement une friperie, d'autres envisagent des développements potentiels :

- Petit mobilier, vaisselle décoration
- Création et transformation d'objets à forte valeur ajoutée (upcycling)
- Service de vide-maison
- Matériel professionnel d'entreprises
- Recyclerie de matériaux du BTP

Pour Agnès, la recyclerie est avant tout un lieu permettant de ramener vers l'emploi des personnes en situation d'insertion. Elle souhaite particulièrement pouvoir accueillir des personnes ayant vécu des burnouts. Elle est également très attachée à ce que la recyclerie joue un rôle auprès des entreprises pour qu'elles travaillent sur leur employabilité, c'est-à-dire leur capacité à organiser leur fonction employeur afin que les salariés se sentent bien dans l'entreprise et y progressent. Il s'agit également d'être une organisation modèle en interne et de servir de modèle à d'autres.

Pour Benjamin, le plus important, ce sont les rôles de sensibilisation à l'environnement et la capacité à produire des changements de pratique de consommation et d'entraide.

Pour certains, les prix doivent être très bas pour être particulièrement accessibles aux personnes en difficulté financière, pour d'autres il est très important de proposer de belles pièces pour attirer tout type de clientèle.

Lors du démarrage des travaux sur le modèle économique via l'outil «business model canva», les disparités et questionnements apparaissent : Quel sera notre modèle de recyclerie ? Devons-nous intégrer le réseau des ressourceries ? Pourquoi ? Comment concilier nos différents objectifs et la viabilité économique du projet ?

Le regard de l'accompagnatrice

La diversité de leur vision du projet peut autant constituer le risque de se disperser ou de proposer un projet peu lisible que l'atout de pouvoir élaborer différentes offres, pas à pas, en fonction des besoins du territoire.

L'enjeu en tant qu'accompagnatrice est d'apporter les outils permettant de

- traduire les visions de chacun en un modèle économique
- confronter les premières idées à la réalité du marché
- réaliser des choix pour que ce modèle économique soit viable

Zoom sur l'OBJECTIF 6 > Précision de l'offre et modélisation



QUESTIONS

- Comment élaborer nos offres et monter en charge progressivement ?
- Comment définir nos cibles et les toucher ?
- Comment intégrer nos valeurs dans une structure qui doit être rentable ?



PROPOSITIONS

- S'inspirer de ce qui existe mais se différencier pour correspondre aux besoins du territoire.
- Aller au contact du public potentiel (particuliers et entreprises), tester les réactions des publics et sonder leurs besoins lors des premières ventes.
- Traduire les choix réalisés en modèle économique.



BESOINS

- Définir un modèle économique viable intégrant les valeurs de chacun et adapté au territoire.



ANIMATIONS PROPOSÉES

- Préparation et réalisation de visites apprenantes d'autres recycleries par le biais notamment d'un questionnaire.
- Réaliser une cartographie des parties prenantes potentielles pour une compréhension des besoins et des éventuelles convergences d'intérêt, puis rencontrer les partenaires potentiels.
- Construction collective d'un Business Model Canva.





Zoom sur l'OBJECTIF 6 > Précision de l'offre et modélisation



Résultats suite aux processus d'animation

- Une première visite de recyclerie a été réalisée sans être très apprenante, car insuffisamment préparée. Les porteurs se sont laissés guider à travers les lieux et se sont aperçus après qu'ils avaient omis de poser certaines questions.
- Les visites suivantes ont été davantage investies, moins « touristiques ». Néanmoins, en réponse à la question : « qu'avez-vous appris et retenu d'utile pour votre futur fonctionnement ? », je ne récolte que des impressions individuelles. Aucun échange collectif sur des outils présentés, des choix organisationnels, des offres de service n'ont alimenté une réflexion stratégique.
- Concernant la réalisation de la cartographie des parties prenantes et la réflexion sur les potentielles interactions et coopérations pouvant influencer sur l'offre : une cartographie sommaire a été réalisée, par catégorie de partenaires : institutionnels, entreprises, associations, bénéficiaires. Les principaux acteurs du territoire pouvant devenir de potentiels partenaires ont été identifiés, certains ont été rencontrés. Des entretiens avec des responsables d'entreprises ont été réalisés pour évoquer le projet et recueillir les éventuels besoins. Les retours des porteurs ayant réalisé ces entretiens ont toujours été positifs, ils n'ont en revanche pas été consignés par écrit dans des comptes-rendus partagés au collectif. Une ancienne chef d'entreprise issue du monde de la création textile a conforté les porteurs de projet dans l'idée d'upcycler des produits pour en faire des créations originales permettant de dégager de meilleures marges. La possibilité d'offre de services de débarras aux entreprises n'a pas été approfondie au cours de l'accompagnement. Le collectif n'ayant pu se projeter sur les aspects immobiliers, il ne leur semblait pas possible d'explorer cette piste.
- Une première version du Business Model Canvas (BMC) a été élaborée de façon plutôt scolaire, sans confrontation aux clients, ni aux partenaires potentiels. A l'instar des autres outils de gestion de projet, le collectif peine à se l'approprier, à y trouver une utilité concrète et immédiate, à s'en servir comme outil de construction budgétaire et donc d'aide à la décision. A la fin de notre accompagnement, la structure Coopilote et France Active Franche Comté sont conviés pour un « passage de relais ». L'accompagnatrice de Coopilote reprendra avec eux le travail sur le BMC, document indispensable pour elle dans la construction d'un dossier de financement d'une structure d'insertion de l'ESS.

Petit récit de fin d'objectif

L'accompagnement a boosté les visites apprenantes, nous permettant de mieux comprendre le fonctionnement d'une ressourcerie. Nous avons conscience que l'offre potentielle est large et pourra se développer en fonction des opportunités. Pour l'instant, l'offre choisie (objets de petite taille et vêtements / jeux à très petit prix) vise à rendre accessible les produits et éviter d'accumuler trop de stock. L'offre est dépendante du facteur local non résolu à ce jour puisque notre association ne dispose pas de ses propres locaux. Une orientation souhaitée par une des porteuses de projet n'a pas été choisie à ce jour : avoir un espace produits de réemploi de grande qualité, rénovés et originaux. Cette option va potentiellement de pair avec la salarisation de notre association.

OBJECTIF 7 > **Structuration juridique et modalités de gouvernance**

La structuration en association avait été décidée avant le démarrage de l'accompagnement. Avec notre expertise, les statuts ont été retravaillés afin qu'ils soient plus concordants avec la volonté affichée de gouvernance très partagée et démocratique.



OBJECTIF 8 > **Élaboration du budget et plan de financement**

Un budget prévisionnel à trois ans a été réalisé sans que les étapes préalables de modélisation économique aient été achevées. Un certain nombre de choix n'ayant pas abouti, ce budget ne correspond pas à une projection réaliste du futur fonctionnement. Aucun budget d'investissement n'a été réalisé, du fait notamment de l'absence de locaux identifiés.



OBJECTIF 9 > **Développement d'une communication écrite et orale**

L'état d'avancement, très émergent du projet, n'était pas propice au déploiement d'une communication d'importance. Il s'agissait de faire connaître l'initiative et de la promouvoir pour susciter l'intérêt et attirer de nouveaux membres. Un support de communication a été élaboré par une graphiste professionnelle rémunérée par Ecooparc sur les fonds de l'appel à initiative, pour mettre en lumière les premières ventes réalisées par l'association. Le collectif a également eu recours aux réseaux sociaux.



4. BILAN ET PERSPECTIVES

ÉTAT D'AVANCEMENT DU PROJET À LA FIN DE L'ACCOMPAGNEMENT

Les réalisations

Les premières actions de vente et les diverses rencontres ont permis de démontrer que la création d'une recyclerie au bourg-centre du territoire a de l'intérêt pour celui-ci, ses habitants, et les acteurs institutionnels et privés.

L'association est créée, elle a un compte en banque, de nouveaux adhérents chaque mois, et des bénévoles qui se mobilisent les jours de vente pour la préparation, l'accueil, le rangement. L'association a le soutien de la mairie, qui lui met à disposition un lieu pour stocker les biens et réaliser les ventes mensuelles dans l'attente de trouver un local plus adapté à la pleine activité.

Regard sur l'évolution du collectif (quantitatif et qualitatif)

Un noyau dur toujours présent : les trois personnes les plus impliquées tout au long de l'accompagnement sont restées les mêmes : le trio Agnès, Benjamin, Sylvie, quelquefois rejoint par Eric ou Christian. Le président, au départ identifié comme personne ressource n'a quasiment pas été présent aux rencontres, et n'a pas davantage participé aux travaux de gestion de projet ni à l'organisation des ventes. Benjamin et Sylvie, les deux membres les plus actifs, surtout lors de l'organisation de la première vente, ont exprimé une forte déception de n'être pas plus soutenus par le président et par les autres membres fondateurs de l'association.

L'équilibre des investissements en temps de chacun n'a pas été trouvé. Cette question a fait l'objet d'une longue discussion lors du rendez-vous de clôture de l'accompagnement, où il a été décidé de partager collectivement les engagements et possibilités de chacun, afin qu'il n'y ait plus d'attentes disproportionnées et d'incompréhension.

La fragilité du conseil d'administration formé par les membres fondateurs est également à prendre en compte : entre la santé du président, le déficit d'engagement de certains et la future qualité de salarié d'autres, il est nécessaire de repenser sa composition. Les nombreux

adhérents et soutiens du projet qui l'ont rejoint lors de la première vente devraient permettre de renouveler cet organe décisionnel.

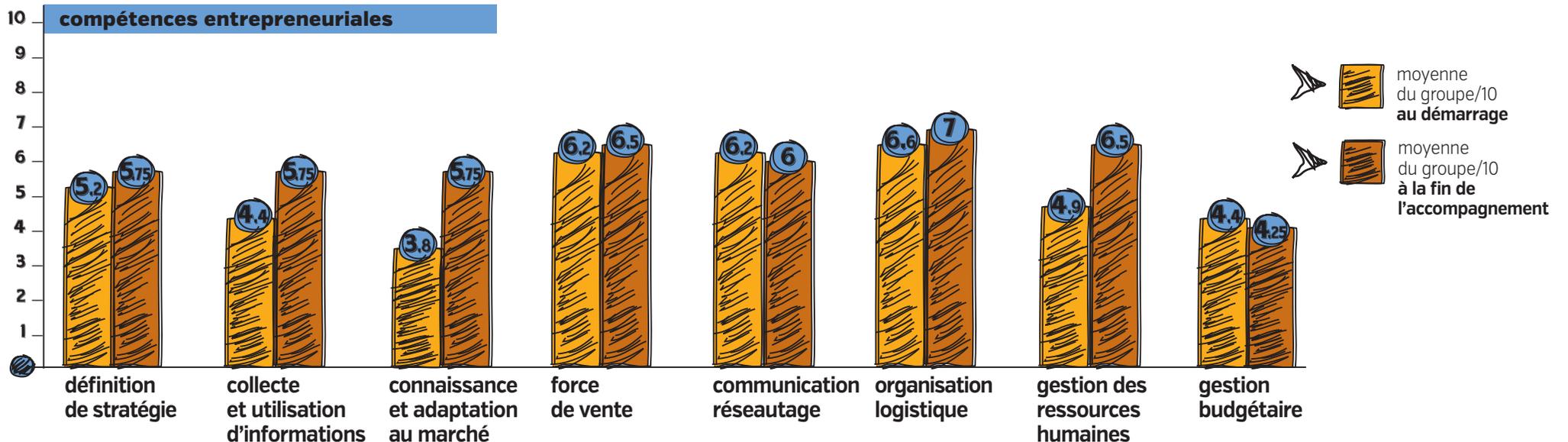
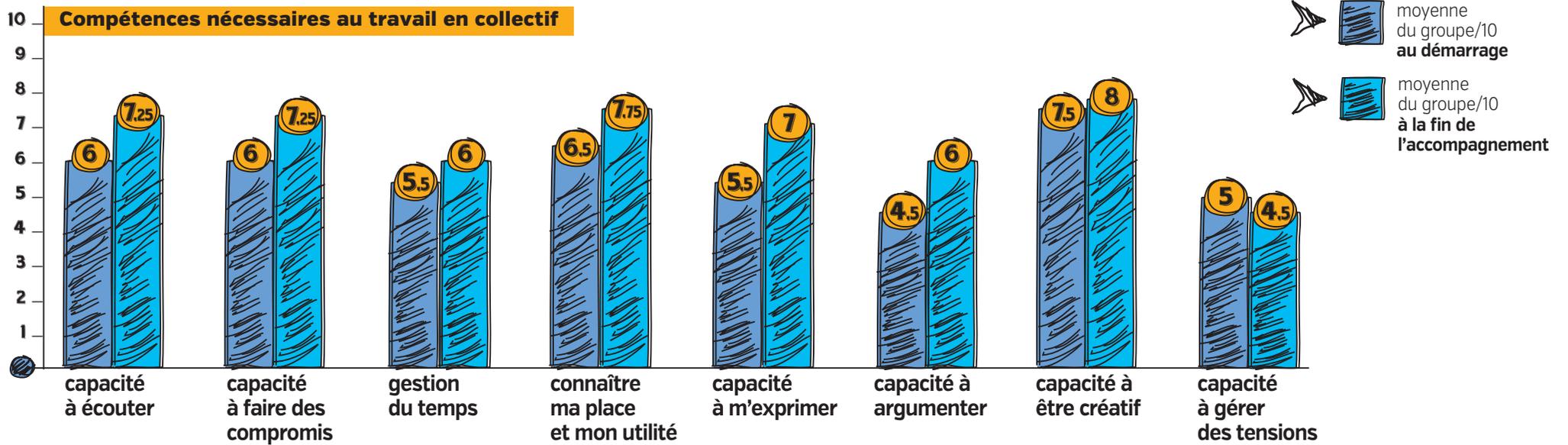
Concernant son organisation pratique, le collectif a encore du travail à faire pour l'attribution des responsabilités et la définition de modalités de communication connues et appliquées de tous.



Auto Évaluation des compétences individuelles et collectives

Grille de compétence comparative

[(Moyenne des résultats d'auto-évaluation individuels) (compétences / notes sur 10)]



Identification des besoins pour poursuivre la conduite du projet

Les besoins à l'issue de l'accompagnement pour passer d'une activité bénévole ponctuelle à une activité professionnalisée et permanente :

L'offre doit encore être précisée :

Le modèle économique et sa projection financière doivent être approfondis.

Un calendrier prévisionnel de montée en charge doit être réalisé, il faut notamment réussir à se projeter dans le temps sur les premiers recrutements.

L'organisation du fonctionnement courant de la future recyclerie doit être précisé : horaires, procédures, organigramme, prestations externalisées...

Pour ce faire, le collectif a la chance de bénéficier d'un accompagnement de la CAE (Coopérative d'activités et d'emploi) Coopilote, qui va poursuivre les travaux démarrés avec Ecooparc.

France Active Franche Comté a également suivi l'avancement du projet, et sera en soutien le moment venu pour la réalisation d'un tour de table des financeurs.

Recueil de paroles sensibles sur le chemin parcouru par les membres

(lors du dernier rendez-vous d'accompagnement.)

Cet accompagnement m'a permis de me sentir confortée dans mon envie de concrétiser ce projet, mais il m'a également ouvert les yeux sur la difficulté à le faire. Nous nous sommes mis en action, les échéances à respecter nous ont fait entrer dans une bonne dynamique.

Sylvie

Cette aventure m'a apporté joie et bien-être, les victoires collectives contrecarrent les événements difficiles de nos vies. Néanmoins j'ai toujours du mal à participer aux réflexions, à la stratégie, mais je suis là quand il y a des choses concrètes à faire.

Eric

J'ai réalisé la complexité du montage de projet et les progrès que l'on doit faire sur les volets administratifs, organisationnels et budgétaires. J'ai été conforté dans mon rôle, affirmé ma place dans ce projet. J'ai compris aussi l'importance de renforcer notre gouvernance, qui doit diriger, aiguiller, mais aussi soutenir ceux qui mettent en œuvre.

Benjamin

Nous avons appris à travailler en collectif, à nous donner un rythme de travail et avons tous pris conscience de la nécessaire formalisation. L'accompagnement a multiplié les occasions de rencontres, les opportunités de prise de contact. Ce travail collectif a surtout permis à chacun de s'exprimer et d'accueillir la diversité des visions.

Agnès



Récit final du collectif

(2 mois après l'accompagnement)

Beaucoup de travail reste à accomplir mais cet accompagnement nous a permis de travailler sur nos points faibles. L'équipe est ok sur l'évidente nécessité d'une recyclerie dans notre bourg-centre, avec un impact social et environnemental.

Cependant, nos opinions divergent sur le type de structure, la gestion administrative et surtout la place du bénévolat et du salariat. Cela ne doit en rien bloquer le projet mais le réorienter sur des acteurs qui sont en accord avec l'orientation choisie à court terme et moyen terme.



Récit de synthèse de l'accompagnante

Cet accompagnement m'a très souvent questionnée sur mes méthodes et outils. Les difficultés de mobilisation aux différents temps de travail sont-elles liées à ma manière de travailler ou à d'autres facteurs ? Malgré les difficultés à faire avancer le groupe sur la modélisation, malgré les freins importants que j'identifiais (problèmes organisationnels, déficit de communication entre eux et faiblesse de la gouvernance), les rencontres se multipliaient, les sympathisants du projet se faisaient plus nombreux, la première vente se préparait.

Les membres du collectif se sont révélés dans les actions davantage que dans la formalisation. Il aura été important d'adapter mon accompagnement à ce constat, en les amenant à réaliser des choses concrètes pour eux. Néanmoins, lorsque l'association sera confrontée à la recherche de financement pour un local, du matériel, des postes, un dossier de financement solide sera à présenter.

À l'heure de la rédaction de ce livret, quatre mois suivant la fin de l'accompagnement, l'association, après une période de fortes tensions interpersonnelles, a renouvelé son conseil d'administration de manière importante, notamment la présidence et la vice-présidence. Un choix important a été fait : prioriser le fonctionnement associatif et bénévole en élargissant le nombre d'adhérents actifs, et repousser à plus tard la professionnalisation de l'activité. Les ventes mensuelles se poursuivent et constituent petit à petit un fond de trésorerie.

Notre incubateur a pris le risque d'accompagner un projet très émergent, porté par des personnes se connaissant peu. Le collectif s'est initié à la démarche projet, l'organisation collective, la construction d'une activité économique à impact. Accompagner un rêve vers la réalité nécessite des phases d'appropriation, autant que les nouvelles expériences appellent à l'assimilation. Le collectif a passé un premier cap qui lui permet de mieux se connaître, de vérifier son intérêt pour le projet et de gagner en maturité. Le collectif a découvert une culture d'entreprendre et les prochaines étapes, accompagnées par d'autres acteurs de l'économie sociale et solidaire, seront autant d'opportunités de transformer l'essai.

Ecooparc remercie chaleureusement tous les partenaires qui ont permis la réalisation de ces accompagnements et de ces livrets. Qu'il s'agisse d'une participation financière, de ressources documentaires, de contacts, de précieux conseils et avis donnés aux porteurs de projets, de l'appui à venir auprès d'eux...

Merci !!!

ADEME Fédération nationale des Parcs naturels de France, Région Grand Est, Groupe la Poste, Union Régionale des SCOP et SCIC, Parc naturel régional des Ballons des Vosges, Initiatives Durables, Communauté de Communes de la Vallée de Munster, Communauté de Communes des 1000 étangs, Communauté de Communes Rahin et Chérimont, Jean Pierre Hestin, Communauté de Communes du Val d'Argent, CEGAR Terres d'Envie, Ferme de la Bouille, AVISE, France Active Alsace, France Active Bourgogne Franche-Comté, France Active Lorraine.

RÉCIT D'ACCOMPAGNEMENT

PROJET DE RECYCLERIE - TERRITOIRE RURAL ET MONTAGNEUX
SUR LE VERSANT SAÛNOIS DES VOSGES

LIVRET n°

1

ÉCOOPARC

La fabrique à projets
d'utilité territoriale

Accompagnante/rédactrice : Fanny Grunenwald

Ces livrets relatent des parcours collectifs, mais également des éléments personnels concernant les porteurs des projets. Pour des raisons de discrétion, les prénoms ont été modifiés, les projets ne sont pas nommés ni localisés précisément. Si vous souhaitez prendre contact avec les porteurs de projet, vous pouvez vous adresser directement à nous via l'adresse **contact@ecooparc.fr**

Renseignements

> Dominique Rivière

06 38 92 27 89

<https://ecooparc.com/contact/>

