

ESSEC

CHAIRE

ENTREPRENEURIAT
SOCIAL

Business Plan Social

Guide méthodologique

Ce document est le fruit d'un travail collectif de l'équipe pédagogique de la chaire Entrepreneurat Social, mené par Géraldine Chalencon, Anne-Claire Pache, Thierry Sibieude, et Marie Trelu-Kane.

SOMMAIRE

SOMMAIRE.....	3
INTRODUCTION : LE BUSINESS PLAN SOCIAL.....	4
DEFINITION D'UN BUSINESS PLAN SOCIAL (BPS)	4
INTERET DU BPS	4
LES QUALITES D'UN BPS.....	4
SPECIFICITES DU BUSINESS PLAN SOCIAL PAR RAPPORT AU BUSINESS PLAN CLASSIQUE	5
PARTIE 1 : VISION, MISSION, OBJECTIFS	8
PARTIE 2 : ANALYSE D'OPPORTUNITE.....	9
PARTIE 3 : STRATEGIE GENERALE ET MODELE ECONOMIQUE.....	11
PARTIE 3-1 : PRODUCTION	11
PARTIE 3-2 : STRATEGIE MARKETING	11
PARTIE 3-3 : L'ORGANISATION ET LA GOUVERNANCE	12
PARTIE 3-4 : LE MODELE ECONOMIQUE	13
PARTIE 4 : PLAN OPERATIONNEL ET PREVISIONS FINANCIERES.....	15
4-1.PLAN OPERATIONNEL.....	15
4-2.PREVISIONS FINANCIERES	15
PARTIE 5 : MESURE DE L'IMPACT ET EVALUATION	17

INTRODUCTION : LE BUSINESS PLAN SOCIAL

DEFINITION D'UN BUSINESS PLAN SOCIAL (BPS)

Le but du BPS est d'offrir un cadre d'analyse qui assure que l'ensemble des décisions prises dans les différents domaines (stratégie, marketing, finances, RH,...) seront cohérentes avec la mission et les principes de l'organisation et permettront de créer la valeur économique et sociale attendue, tout en assurant la pérennité de la structure.

Le BPS est élaboré à partir d'une idée : il permet de définir **la stratégie et les moyens à mettre en œuvre pour passer d'une idée à la réalisation d'un projet**. Il est un outil utile pour convaincre les partenaires potentiels du projet de sa pertinence, de sa faisabilité opérationnelle et de sa viabilité.

INTERET DU BPS

Si le but du BPS est de **convaincre** de la pertinence et de la viabilité d'un projet, il présente un grand intérêt du fait même de **son processus d'élaboration**. En effet, en élaborant son BPS, l'entrepreneur social est amené à se poser un grand nombre de questions lui permettant :

- d'analyser son projet avec précision et de le structurer de manière claire et de telle sorte qu'il soit viable ;
- d'identifier avec précision les différentes alternatives qui se présentent à lui dans chaque domaine et de faire les choix les meilleurs
- d'anticiper les obstacles à surmonter et de trouver les moyens de les surmonter.

La qualité du document final n'en demeure pas moins importante pour assurer la crédibilité du projet, dans la mesure où ce document est utilisé pour convaincre des partenaires potentiels : le **professionnalisme** qui ressort du BPS joue un rôle important dans la construction de l'opinion que les personnes rencontrées se font du projet lui-même.

Le BPS est utile à l'entrepreneur qui veut **lancer une idée innovante**, mais il l'est plus généralement dans tout projet, innovant ou non, au stade de la création d'une structure comme lors de son **développement** ou du lancement d'un projet en interne dans une structure, à partir du moment où ce projet nécessite d'élaborer un véritable plan stratégique.

LES QUALITES D'UN BPS

1) L'objectivité

Il est évident que le porteur du projet / l'entrepreneur est convaincu par son idée parce que sinon il n'entreprendrait pas toutes les démarches pour sa réalisation ! Le but du BPS est d'aider le porteur de projet à **convaincre les autres**.

Or, pour être convaincant, il est indispensable de présenter une analyse du projet la plus objective possible et qui montre que l'on a pris du recul par rapport à son idée, que l'on a cherché à se remettre en cause.

Un bon BPS présente des arguments étayés par des **données fiables**.

Le recours à des **sources extérieures** pour obtenir des données est notamment souhaitable.

Dans le même temps, il peut s'avérer également très riche de faire appel à des **personnes extérieures expertes** ou expérimentées tout au long du processus d'élaboration du BPS pour recueillir leur avis. En effet, elles apportent souvent un autre regard sur le projet, font avancer la réflexion et permettent de déceler d'autres possibilités ou des obstacles potentiels.

2) La clarté et la précision

Un BPS est un **document concis** (maximum 40 pages) et de **synthèse** qui doit se concentrer sur l'essentiel. Une synthèse introductive est utile pour présenter les principaux éléments et donner envie au lecteur de lire le document dans sa globalité. Le BPS, s'il doit être concis, doit cependant faire apparaître avec précision les justifications des choix faits afin de constituer un argumentaire reposant sur des bases solides et convaincantes.

Il doit être organisé et présenté de manière claire, afin que ses lecteurs puissent comprendre son contenu facilement et en peu de temps. Lors d'une rencontre pour motiver un éventuel futur partenaire, le porteur de projet n'a souvent que peu de temps pour convaincre son interlocuteur alors que son projet le motive et qu'il pourrait en parler pendant des heures : le BPS doit lui permettre d'être à la fois **clair et précis** dans son argumentation.

3) L'uniformité et le professionnalisme

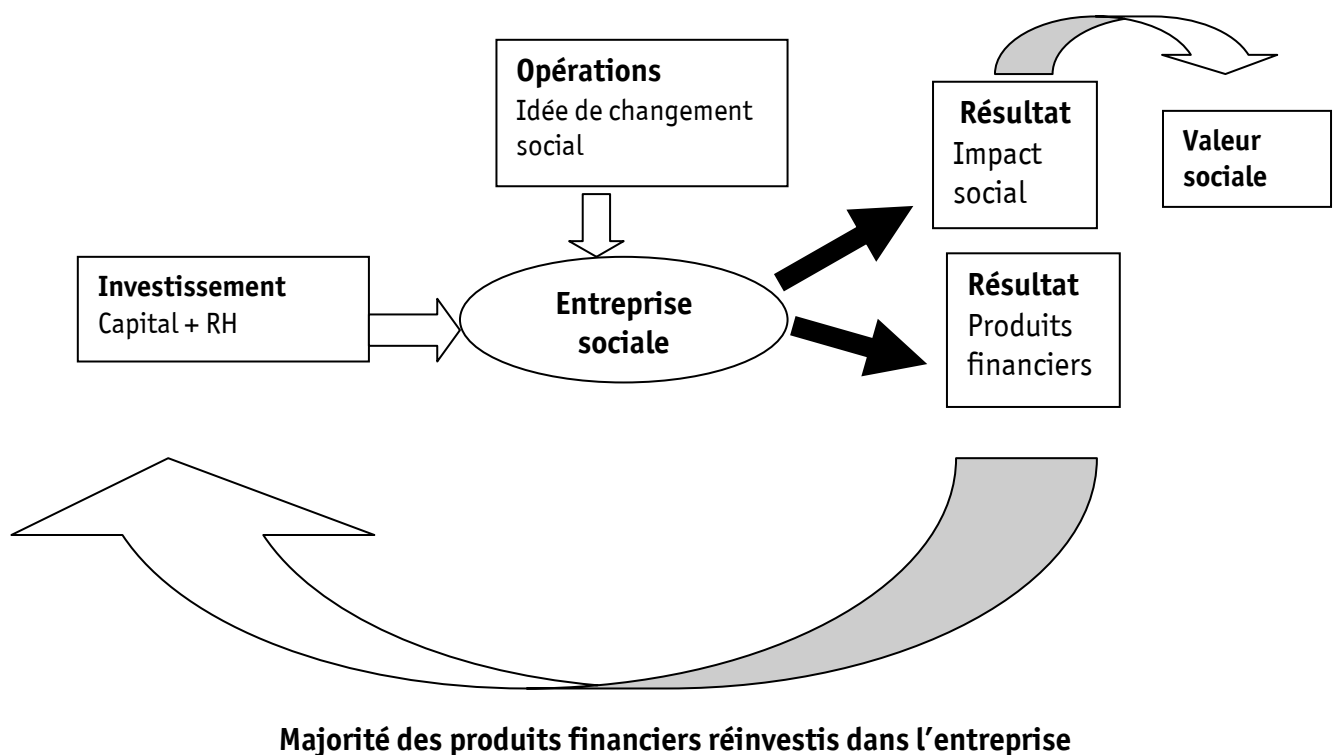
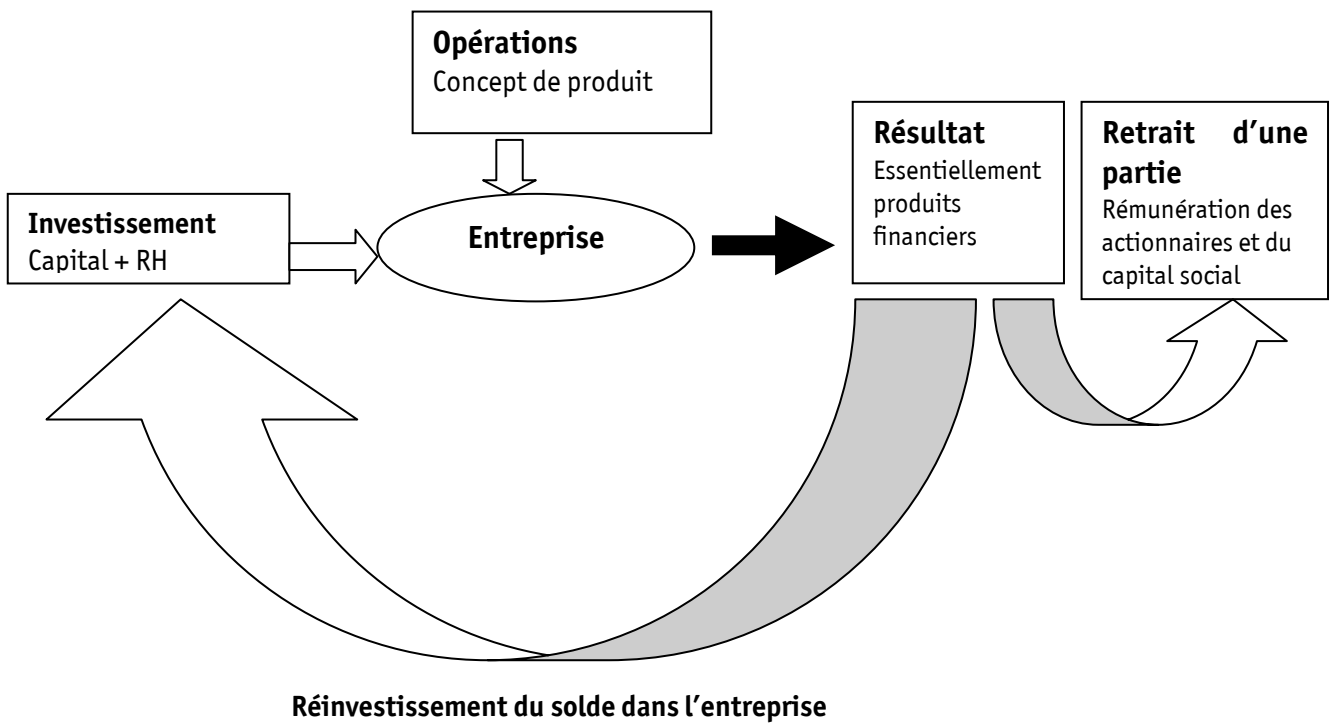
Le BPS présente différentes parties, incluant un certain nombre d'outils. Il peut facilement apparaître comme un patchwork sans fil conducteur. Il est donc important que le BPS conserve un style uniforme dans son intégralité et qu'il donne l'impression de **former un tout cohérent**.

Il doit avoir une forme parfaitement soignée, afin de concentrer l'attention du lecteur sur le fond et de le convaincre du professionnalisme du porteur de projet, tout au moins de sa capacité à aller jusqu'au bout de qu'il commence.

SPECIFICITES DU BUSINESS PLAN SOCIAL PAR RAPPORT AU BUSINESS PLAN CLASSIQUE

Le BP est un outil classiquement utilisé pour des projets d'entreprise classique. A condition d'être adaptée pour répondre aux spécificités d'un projet d'entreprise sociale, la méthode du Business Plan traditionnelle peut être très utile pour formaliser un projet d'entreprise sociale et lui donner une crédibilité.

Comparaison des modèles économiques simplifiés entreprise / entreprise sociale



(à partir de "Empreendimentos sociais sustentaveis", Mc Kinsey/ Ashoka)

⇒ Des différences entre ces 2 modèles économiques simplifiés découlent des différences en termes de stratégie entre un projet d'entreprise classique et un projet d'entreprise sociale.

	Entreprise classique	Entreprise sociale
But	Maximiser le profit des actionnaires	Créer du changement social au travers de la réalisation de sa mission
Objectif	Création de valeur économique	Création de valeur sociale et économique
Marché	Répondre à des besoins rentables	Répondre à des besoins non couverts
Positionnement Analyse compétitive	Positionnement dans une logique concurrentielle	Positionnement dans des logiques de complémentarités, de partenariats et éventuellement concurrentielle
Démarche	Mettre tous les moyens au service de l'objectif	La démarche / les moyens mis en œuvre doivent être en cohérence avec des principes d'action spécifiques
Cibles	Clients + actionnaires	Multiplicité et diversité des cibles / bénéficiaires directs et indirects
Mode de Financement	Apport en capitaux des actionnaires et réinvestissement des profits dégagés une fois les actionnaires rémunérés	Complexité et mixité des financements Réinvestissement de 100% des bénéfices financiers
Forme juridique	Sociétés à but lucratif (quelques différences mineures en fonction des différentes formes de société)	Diversité des formes juridiques possibles en fonction de la mission, des principes d'action et des objectifs
Gouvernance	Modèle relativement standardisé	Modèles plus ou moins complexes en fonction du statut choisi
RH	Salariées	Diversité des RH (bénévoles, salariés, volontaires, etc.)
Critères de réussite	Profit dégagé	Utilité sociale créée + viabilité économique de la structure

NB : cette comparaison peut présenter des limites et apparaître parfois simplificatrice, mais elle permet cependant d'appréhender de manière générale les différences entre ces 2 types de projet. Le but non lucratif ou lucratif n'est pas un critère discriminant non plus entre une entreprise sociale et entreprise classique. Par exemple, une entreprise classique peut simplement se fixer des objectifs sociaux en termes de ressources humaines (embaucher 50% d'anciens détenus parmi ses salariés) : dans quelle catégorie la mettre ?

Ces spécificités sont essentielles à prendre en compte et impliquent des spécificités dans un BPS par rapport à un BP classique.

PARTIE 1 : VISION, MISSION, OBJECTIFS

OBJECTIFS

Cette première partie est fondamentale dans la mesure où elle présente le projet pour lequel le business plan est élaboré. Elle permet à l'entrepreneur à la fois de **définir** au mieux son projet en le situant dans son contexte et en précisant les objectifs, et de **susciter l'intérêt** de ses interlocuteurs, de les motiver autour des enjeux de société auxquels le projet répond et de la manière d'y répondre.

Il convient de partir d'une **analyse de la situation existante** (« *tout le monde n'a pas accès à un logement décent* », « *des discriminations à l'embauche en fonction des origines culturelles* », etc...) et de **proposer une vision** de ce que ce devrait être dans l'idéal (« *tout le monde a accès à des conditions d'habitat décentes* », « *quelles que soient nos origines, nous avons les mêmes chances d'accéder à un emploi, toutes choses égales par ailleurs* »). La **mission** correspond à l'objet même de la structure, ce pour quoi elle est conçue (« *permettre à des personnes vivant dans des conditions de logement précaires et inhumaines d'accéder à un logement salubre et agréable* », « *faire en sorte de réduire les discriminations à l'embauche dans les entreprises du bâtiment* »). Les **objectifs** correspondent aux actions à mettre en place pour que la structure remplisse sa mission (« *mobiliser des fonds pour acheter des appartements loués ensuite à loyer modéré dans des quartiers mixtes* », « *sensibiliser les personnes en charge du recrutement dans les entreprises aux réflexes discriminatoires* », « *mettre en place des formations pour les DRH* », etc). Enfin, les **principes d'action** sont particulièrement importants dans un Business Plan Social. En effet, l'une des spécificités d'un projet d'entreprise sociale est de ne pas s'attacher qu'à la fin **mais aussi aux moyens** : les valeurs qui sous-tendent l'organisation doivent être respectées dans son mode de fonctionnement (« *être constructif* », « *toujours chercher à améliorer la qualité des actions menées* », etc) .

Pour que cette partie atteigne ces objectifs, elle doit présenter les qualités suivantes :

- mise en évidence des priorités que se fixe l'organisation
- cohérence entre la vision, la mission, les objectifs et les principes d'actions
- distinction claire entre la vision et la mission
- situation du projet par rapport à un contexte
- spécificité du projet
- clarté et précision dans l'expression de la vision et de la mission
- formulation dynamique et motivante

QUESTIONS

- Vision : quelle vision de la société sous-tend le projet ?
- Mission : à quel enjeu de société le projet veut-il répondre ?
- Objectifs: quelle action répondant à cet enjeu le projet propose-t-il ? Quoi ? Quand? Où?
- Valeurs / principes d'action : quelles valeurs doivent être respectées sur la manière d'atteindre l'objectif ?

RESULTATS ATTENDUS

- Charte du projet (= document qui formule la vision, la mission, les objectifs et les principes d'action)

PARTIE 2 : ANALYSE D'OPPORTUNITE

OBJECTIFS

Cette partie doit contenir une identification précise des besoins auxquels le projet répond, et montrer en quoi il est pertinent de le mettre en œuvre. Elle doit permettre d'identifier le « marché » possible pour le produit ou service envisagé.

La pertinence du projet s'évalue en termes de :

- capacité du projet à répondre à des besoins clairement identifiés
- capacité du projet à trouver une cible adéquate
- complémentarité par rapport à ce qui existe
- différenciation
- innovation.

A la fin de cette partie, le lecteur du BPS doit être convaincu de la plus value sociale apportée par le projet et du fait qu'il répond à un réel besoin de société.

IDENTIFICATION DES CIBLES ET EVALUATION DU MARCHÉ POTENTIEL

Les cibles sont entendues au **sens large**. Il convient en effet de ne pas seulement envisager les bénéficiaires directs de l'activité mais d'élargir la réflexion : les projets sociaux ont souvent des objectifs complexes. Cette définition large des cibles sera fondamentale pour la suite du travail pour la définition de la stratégie, et notamment de la stratégie marketing (partie suivante).

Par exemple, une entreprise d'insertion dans la restauration a pour objectif de vendre des repas et d'insérer par cette activité des personnes en grande difficulté d'insertion. Ses cibles sont d'une part les clients de ses repas : elle peut donc cibler commercialement des entreprises qui organisent des cocktails, mais aussi des collectivités locales, des particuliers, etc. Cependant, elle vise aussi à réinsérer des gens ayant des difficultés sociales et doit donc aussi trouver les personnes qui correspondent au profil qu'elle peut a priori contribuer à insérer : elle doit donc pour cela se faire connaître par exemple auprès des missions locales qui travaillent auprès des jeunes en difficultés. En fonction des relations qu'elle arrive à mettre en place avec les missions locales, les personnes seront plus ou moins bien accompagnées dans leurs démarches en externe et auront donc plus ou moins de chances de rebondir suite à l'expérience acquise en entreprise d'insertion. Les missions locales et autres organisations d'accompagnement vers l'emploi des personnes en difficulté constituent en cela également une cible du projet.

Au sein des cibles, il convient de distinguer celles qui consomment/bénéficient du produit ou service, et celles qui en sont bénéficiaires plus indirectes. À partir de là, il est alors possible de déterminer quelle est « la taille du marché », éventuellement des différents segments du marché visés, ou combien de personnes sont susceptibles d'être intéressées par le produit ou service. Cette évaluation des débouchés possibles conditionnera le processus de production qui sera travaillé dans la réflexion stratégique.

QUESTIONS

- **Pourquoi est-ce une bonne idée ?**

- Quels éléments du contexte font que ce projet est pertinent ?
- A quels besoins répond le projet ? Comment ses besoins ont-ils évolué dans le passé et comment risquent-ils d'évoluer à l'avenir ?
- Quel changement de société ce projet propose-t-il ?
(description des hypothèses en termes de causes et effets qui sont aux fondements du projet proposé pour créer du changement social)
- Quelle forme d'innovation propose-t-il ? (rupture, démultiplication, nouveau mode de production, nouveau mode d'organisation, etc...) ?

- **Etude de marché /Analyse compétitive/Environnement :**

- Quelles autres solutions sont proposées par ailleurs pour répondre au problème de société auquel ce projet tente d'apporter une réponse ?
- Quels sont les avantages et les inconvénients de ces solutions par rapport à celle proposée par le projet ?
- Quelles sont les menaces qui pèsent sur le projet ? quelles peuvent être les opportunités qui le favorisent ?
- Quelle est la taille du public-cible ? Peut-on identifier différents segments qui justifieraient des variantes dans le produit ou service ?
- Quels sont les partenariats envisageables ?
- Dans quel cadre réglementaire le projet s'inscrit-il ?

RESULTATS ATTENDUS

- Document de 5 à 10 pages comprenant une étude de marché + des fiches de synthèse sur des solutions/projets proches (au moins 3)

PARTIE 3 : STRATEGIE GENERALE ET MODELE ECONOMIQUE

OBJECTIFS

Cette partie vise à présenter **comment** le projet sera réalisé : elle dresse un panorama de la stratégie envisagée pour passer de l'idée (dont la partie précédente a montré la pertinence) à sa réalisation, afin de démontrer la viabilité du projet et sa capacité à créer de la valeur sociale. Elle permet d'avoir une vision globale du projet, d'identifier les différentes parties prenantes et de s'assurer la cohérence de l'ensemble, au travers de la formalisation du **modèle économique** du projet (ou business model).

En effet, après avoir défini avec précision le plan de production, la stratégie marketing et la stratégie en terme d'organisation, le but de cette partie est d'aboutir in fine au modèle économique, qui synthétise les différents éléments.

PARTIE 3-1 : PRODUCTION

OBJECTIFS

La nature du processus de production est très variable en fonction du produit ou service. Le plan de production doit cependant en principe faire apparaître :

- les étapes du processus et leur durée précise,
- ce qui est fait par la structure elle-même et ce qui est éventuellement sous-traité (en précisant les pistes de sous-traitance étudiées),
- les équipements en matériel nécessaires, leurs coûts et fournisseurs pressentis,
- les aménagements et locaux nécessaires,
- les matières premières nécessaires, leurs coûts et les fournisseurs pressentis,
- les besoins en stockage et inventaire et les solutions envisagées.

L'ensemble de ces éléments n'est pas forcément pertinent pour tout projet social, et cette liste n'est pas non plus exhaustive : il convient de réfléchir attentivement à toutes les questions qui peuvent se poser en fonction du projet.

QUESTIONS

- Quel est le processus de production ?
- Quels sont les risques dans ce processus ? Quels sont les palliatifs envisagés par rapport à ces risques ?
- Quels sont les coûts de production ?

PARTIE 3-2 : STRATEGIE MARKETING

OBJECTIFS

Cet élément est très important et ne doit pas être négligé sous prétexte qu'il est inconvenant de parler de marketing pour un projet à dimension sociale. Le marketing est en effet l'ensemble des actions ayant pour but la création du marché du produit ou du service, c'est à dire tous ceux qui en bénéficieront directement ou indirectement, en vue de satisfaire ces cibles à l'aide de ce produit ou service.

Une stratégie marketing adaptée permet à la fois **d'accroître l'impact social du projet** (les personnes visées connaissent la possibilité offerte) et **d'assurer sa viabilité financière** en facilitant la mobilisation de ressources.

En s'appuyant sur le repérage de l'ensemble des cibles fait dans la partie précédente, il convient de déterminer leurs caractéristiques, et d'analyser en quoi leurs différences appellent des stratégies marketing différentes.

La stratégie marketing pour chacun des segments doit comprendre :

- 1) Les canaux de distribution
- 2) Le prix
- 3) La communication

QUESTIONS

- Quelles sont les caractéristiques des différentes cibles ? (segmentation, taille, analyse du comportement, environnement)
- Quels sont les stratégies/argumentaires à mettre en place pour les différents segments ?
- Quels sont les moyens opérationnels à mettre en œuvre et leurs coûts ?
- Quels sont les partenariats possibles ?
- Quelle est la stratégie de distribution du produit ?

PARTIE 3-3 : L'ORGANISATION ET LA GOUVERNANCE

Une des spécificités des projets sociaux est qu'ils peuvent être portés par **différentes formes d'organisation** (associations, coopératives, mutuelles, société commerciale classique, SCIC, etc.), choisies en fonction du projet, de ses objectifs et de ses contraintes.

Il découle de la forme juridique choisie des **modes de gouvernance spécifiques**. L'intervention de bénévoles, éventuellement élus et occupant des positions stratégiques dans l'organisation, est aussi une spécificité du secteur qu'il convient de prendre en compte dans la question de la gouvernance. Il est notamment indispensable de définir avec précision la répartition des pouvoirs et des responsabilités entre les bénévoles/ les bénévoles élus / les salariés.

Comme pour toute organisation, il est également nécessaire de définir les **différentes fonctions** dans l'organisation, les compétences requises pour chaque fonction, et les profils de postes qui en découlent.

Le BPS doit enfin présenter les **ressources humaines** disponibles, leurs caractéristiques et leurs fonctions, et celles qui devront être cherchées en externe.

QUESTIONS

- Quelle est la forme juridique la plus adaptée au projet ?
- Quelles sont les instances de décision et leur composition ?
- Quelle est la répartition des pouvoirs au sein de l'organisation ?
- Quelles sont les grandes fonctions dans l'organisation ?
- Qui sont et quelles sont les compétences et l'expérience du porteur de projet et des membres de l'équipe de base? Quels sont les postes salariés envisagés, les compétences requises et les personnes pressenties éventuellement ?
- Quelles sont les rémunérations prévues et le système de rémunération ?

PARTIE 3-4 : LE MODELE ECONOMIQUE

L'ensemble des éléments précédents constitue, s'ils sont pris dans leur ensemble, le modèle économique de l'activité.

DEFINITION DU MODELE ECONOMIQUE

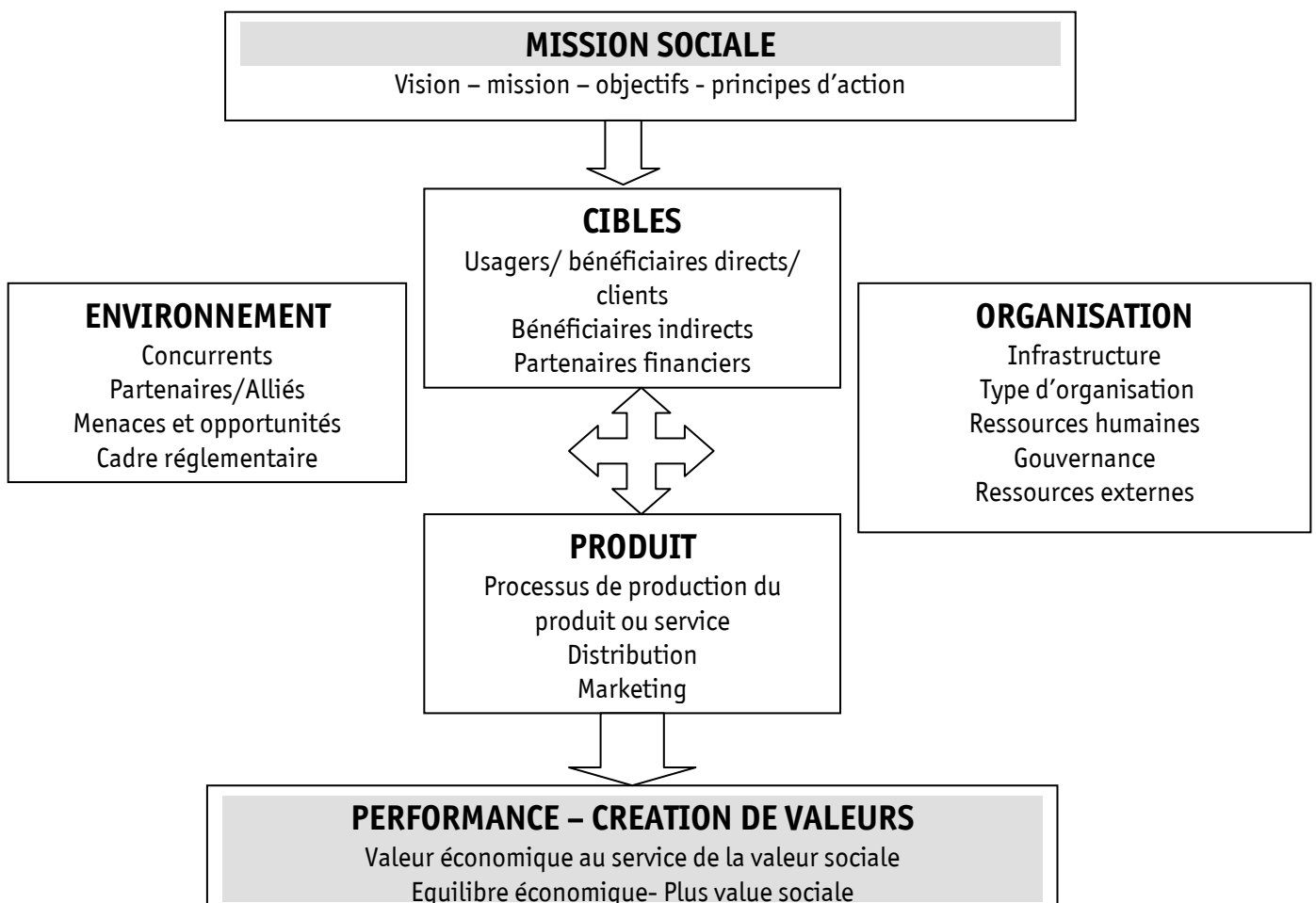
« Le Business Model d'une entreprise est pour l'essentiel la structure de son offre, sa manière de générer des revenus, son organisation et la structure de coûts qui en résulte, sa manière de nouer des alliances adéquates et la position dans la chaîne de valeur qui en résulte » Maître, Bernard et Aladjidi, Grégoire, dans *Le Business model de la nouvelle économie*.

Le modèle économique a pour but de définir comment l'organisation crée de la valeur. Il consiste en la combinaison des différents éléments qui constituent l'organisation : structuration de l'offre, organisation (ressources humaines et infrastructure) et structure des coûts qui en résultent, alliances et autres interactions avec l'environnement de l'organisation.

La formalisation d'un modèle économique a priori permet de définir les différentes dimensions du projet et de mettre en évidence comme elles s'articulent. Elle met aussi en valeur les différentes parties prenantes du projet.

A ce stade du BP, formaliser le modèle économique envisagé du projet permet de faire une **synthèse des différents éléments stratégiques** précédemment présentés, de valider et de montrer leur **cohérence**.

Le modèle économique peut être formalisé selon le schéma suivant :



NB : Le budget précis du projet n'est pas élaboré à ce stade du projet. Le modèle économique présenté doit cependant apparaître a priori économiquement viable. L'exercice spécifique de ce module impose ce découpage. En situation réelle d'élaboration d'un BPS, le porteur de projet ferait des allers-retours avec le budget prévisionnel pour aboutir à un modèle économique viable. Dans le cas présent, il est possible d'apporter des modifications à ce modèle lors de la dernière période de travail.

RESULTATS ATTENDUS DU MODULE 3

- Présentation d'un modèle économique détaillé, avec une introduction présentant les grands axes de la stratégie choisie et une conclusion présentant les perspectives de développement du projet
- Production : Plan de production
- Marketing : Plan marketing
- Gouvernance et RH :
 - Organigramme avec la répartition des fonctions
 - Profils des postes et rémunérations
 - Structure(s) juridique(s) choisie(s)
 - Tableau de répartition des pouvoirs et modes de contrôle

PARTIE 4 : PLAN OPERATIONNEL ET PREVISIONS FINANCIERES

4-1.PLAN OPERATIONNEL

OBJECTIFS

Cette partie doit présenter les opérations requises pour la mise en œuvre du projet : quelles seront les **principales actions** menées sur les 3 premières années ? Sur la première année, il est nécessaire de présenter dans le détail la succession des actions prévues. Les années suivantes peuvent être présentées de manière plus brève, dans la mesure où il est réaliste de penser que la première année permet d'apporter des améliorations pour la suite.

Cette partie doit permettre de convaincre que l'on a su identifier les priorités et les hiérarchiser et que l'on sait s'organiser. Ce plan d'action permet aussi d'identifier ce qui doit être acquis pour pouvoir passer à l'étape suivante.

Il constitue enfin un outil utile par la suite pour suivre l'avancement du projet et organiser les actions à mettre en place.

Il doit comprendre l'ensemble des actions à mettre en place dans les différents domaines. Il peut ainsi être utile de repartir des différentes fonctions identifiées dans la partie 3-3, afin de voir quelles actions sont à mettre en place pour chaque fonction.

QUESTIONS

- Quel plan d'action sur 3 ans ?
 - Grandes priorités, échéances
 - Moyens nécessaires
- Quel plan d'action détaillé pour le lancement (année 1) du projet ?

4-2.PREVISIONS FINANCIERES

OBJECTIFS

Il s'agit de présenter le modèle de financement du projet.

Il convient donc d'établir les prévisions **à la fois budgétaires et en termes de trésorerie** de manière la plus précise possible.

Concernant les ressources budgétaires, il est indispensable d'envisager dès le démarrage quel sera le financement du projet sur les trois premières années : en effet, montrer comment est envisagée la **viabilité sur le moyen terme** du projet est une condition nécessaire pour convaincre un partenaire financier de soutenir le démarrage du projet. S'il n'est présenté que dans une perspective de court terme, les chances sont faibles de mobiliser des partenariats.

Il est utile également de réfléchir en termes de trésorerie : si sur 3 ans les incertitudes sont fortes en termes de trésorerie et les prévisions sont simplement des repères, les besoins de la première année doivent être clairement identifiés et les solutions prévues.

Un certain nombre de dispositifs et soutiens existent en matière d'aide au démarrage en particulier pour des projets ayant une dimension sociale : il s'agit aussi de creuser ces possibilités.

QUESTIONS

- Démarrage :
 - Ressources : Y-a-t-il des fonds d'amorçage ? Quel degré de certitude des ressources envisagées ? Quelle prise de risque peut-on assumer ? Quelles opportunités ou menaces peut-on envisager concernant les ressources ? A partir de quel niveau de ressources démarrer ?
 - Emplois : quelles sont les priorités en termes de dépenses ? Quelles sont les dépenses incontournables et les dépenses que l'on peut éventuellement réduire ou décaler ?
 - Trésorerie : quels sont les besoins et comment sont-ils couverts ? quels sont les risques et quelles solutions peuvent être envisagées en cas d'urgence ?

- Pérennisation :
 - Ressources : quels objectifs en termes de répartition par type de financements ? quels moyens mettre en œuvre pour mobiliser les ressources nécessaires ? quelles sont les évolutions envisageables au fil du temps et en fonction du développement du projet ?
 - Emplois : quelle est la structure des coûts ? quelles sont les évolutions à prévoir en fonction du développement ?
 - A quelle échéance le projet peut-il atteindre la stabilité financière ?
 - Quels repères pour développer sans mettre en péril la structure ?

RESULTATS ATTENDUS

- plan d'action sur 3 ans et plan d'action détaillé de la première année
- budget sur 3 ans et plan de trésorerie sur 2 ans, précis pour la 1^{ère} année

PARTIE 5 : MESURE DE L'IMPACT ET EVALUATION

OBJECTIFS

Cette partie est fondamentale, notamment parce que la performance ne se mesure pas uniquement sur les résultats financiers pour des projets à dimension sociale.

L'évaluation du projet doit porter à la fois sur la **viabilité économique** du projet et sur **l'utilité sociale** du projet. Elle doit prendre en compte l'ensemble des moyens mis en œuvre (processus de production, marketing, organisation et ressources humaines), afin de vérifier la cohérence avec la vision et la mission du projet et de voir s'il est possible d'augmenter l'impact en améliorant les moyens mis en œuvre.

Il est important de fixer des **critères d'évaluation a priori** afin de servir de repères quelques temps après le démarrage du projet et au fil du temps. Les critères d'évaluation découlent en principe directement des objectifs du projet, et chaque objectif doit donner lieu à un ou des critères d'évaluation.

Si l'évaluation du projet doit être la plus complète possible, les méthodes proposées doivent cependant être **facilement utilisables** et ne pas constituer une « usine à gaz ».

Elle doivent par ailleurs garantir l'objectivité et la transparence, indispensables à la crédibilité des résultats. C'est pourquoi il convient notamment de porter une attention particulière à qui évalue notamment, en envisageant éventuellement que ce soit un travail collectif.

Ce travail d'évaluation sera fondamental pour convaincre les partenaires sur la durée.

QUESTIONS

- Quelles méthodes d'évaluation ?
- Quels indicateurs de réussite du projet ?
 - Éléments quantitatifs et qualitatifs : quels sont les objectifs vis-à-vis des différentes parties prenantes du projet ?
 - Quels outils de mesure de l'impact social ?
 - Quelles sources d'incidents critiques (permettant de repérer les dysfonctionnements) ?
- Qui évalue ? Quand ?
- Quelle utilisation des résultats de l'évaluation ?

RESULTATS ATTENDUS

- Méthodologie et indicateurs d'évaluation