

2022- 2024

YOU-CAN-BE!

YOU CAN BE • PROJET ERASMUS KAZ •

Manuel de l'Entrepreneuriat social

Permettre aux jeunes de créer des
entreprises à impact.

Un guide collaboratif par :

APPRENTIS D'AUTEUIL - France
ARNO- République de Macédoine du Nord
SCOALA DI VALORI - Roumanie
VIKO- Lituanie
ZNAJJE NA DJELU - Croatie

Contributeurs

2022- 2024

YOU-CAN-BE!



YOU CAN BE • PROJET ERASMUS KAZ •

APPRENTIS D'AUTEUIL

Association For Development of New Options

SCOALA DI VALORI

Vilnius Kollegia

Znanje na djelu



CLAUSE DE NON-RESPONSABILITÉ

Ce projet a été financé grâce au soutien de la Commission européenne dans le cadre du programme Erasmus+. Cette boîte à outils reflète les points de vue des auteurs, la Commission ne peut donc être tenue responsable de toute utilisation des informations qui y sont contenues.



**Cofinancé par
l'Union européenne**

Contacts

2022- 2024

YOU-CAN-BE!



YOU CAN BE • PROJET ERASMUS KAZ •

Université de Vilnius - Lituanie

<https://fr.viko.lt/>

viko@viko.lt

Znanje na djelu - Croatie

<https://znanjenadjelu.hr/>

info@znanjenadjelu.hr

Scoala de Valori - Roumanie

<https://scoaladevalori.ro/>

office@scoaladevalori.ro

Organisation pour l'innovation sociale « ARNO » - Macédoine du Nord

<https://arno.org.mk/>

contact@arno.org.mk

Fondation Apprentis d'Auteuil - France

<https://www.apprentis-auteuil.org>

lab.nantes@apprentis-auteuil.org

téléphone : 02 40 32 46 95

Permettre aux jeunes de créer des entreprises à impact.



Pourquoi concevoir un manuel pour les jeunes entrepreneurs ?

POURQUOI

Cette boîte à outils a été élaborée pour les jeunes entrepreneurs afin de les orienter dans la réflexion et la concrétisation de leur projet en une entreprise sociale.

La trousse à outils a été élaborée pour leur fournir les principes et outils de base nécessaires pour y parvenir.

Il incluait un bref aperçu de la théorie requise ainsi que des ateliers et des modèles pour les mettre en œuvre.

POUR QUI

Cette boîte à outils a été élaborée pour les jeunes entrepreneurs ou les aspirants entrepreneurs de tous âges attirés par l'entrepreneuriat social mais ne sachant pas par où commencer.

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

- Être capable de définir ce qui caractérise une entreprise sociale, sa finalité et de la distinguer d'une entreprise non sociale.
- Comprendre des divers types d'entreprises sociales et des divers modèles économiques pouvant être utilisés.
- Comprendre et utiliser la théorie du changement, le design thinking et l'économie circulaire dans le contexte d'une entreprise sociale.
- Identifier les compétences essentielles nécessaires pour le travail d'équipe et le leadership au sein d'une entreprise sociale.
- Apprendre à évaluer l'impact d'une entreprise sociale.

Index

Permettre aux jeunes de créer des entreprises à impact.



1 Quelle est la définition de l'entrepreneuriat social ?

08 Introduction

3 Outils pour l'entrepreneuriat social

- 22 Design Thinking
- 34 Modèles économiques pour entrepreneurs sociaux
- 44 Théorie du changement
- 50 Économie circulaire
- 57 Outils de gestion, trésorerie et prévision

5 Travail d'équipe et compétences en leadership

- 77 Comment former une équipe démontrant de l'initiative et de la collaboration
- 82 Compétences en leadership
- 86 Compétences générales

7 Annexes

109 Inspirations et Ressources

2 Pourquoi avons-nous besoin des jeunes entrepreneurs ?

- 15 Un peu d'histoire
- 17 Les Objectifs de Développement Durable

4 Catégories d'organisation et de financement

- 61 Principaux types d'organisation et formes hybrides.
- 64 Quelle forme d'organisation choisir et pourquoi ?
- 66 Financement de projet

6 Évaluer l'impact

- 96 Pourquoi évaluer l'impact ?
- 98 Comment mesurer votre impact social et environnemental

ce guide inclut:



Recherche simplifiée et contenu théorique pour une compréhension rapide et aisée



Idées d'ateliers collaboratifs pour aborder chaque sujet.



Modèles de feuilles de travail applicables directement à votre idée d'entrepreneuriat social.

Quelle est la définition de l'entrepreneuriat social ?

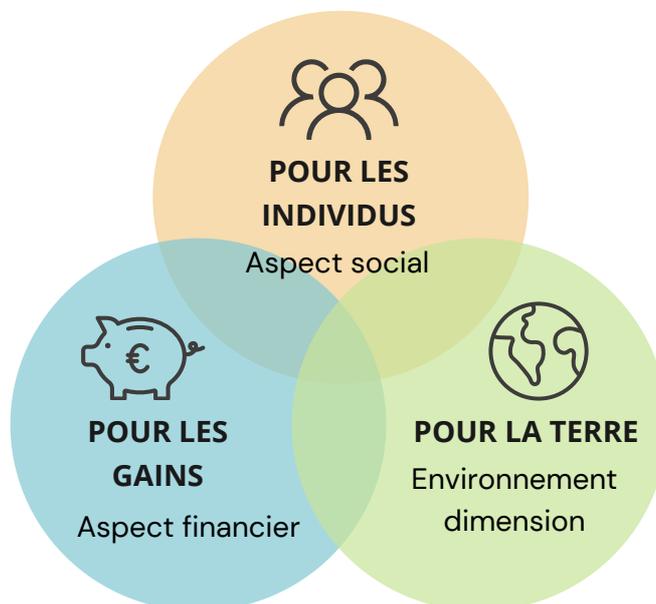
L'entrepreneuriat social revêt diverses formes selon les pays et les contextes. Il n'existe pas encore de définition ou de compréhension uniforme de ce concept, et les entreprises sociales varient considérablement d'un pays à l'autre (en termes de nombre, de taille, de forme juridique, de définition juridique, de domaine d'activité, etc.) En général, une entreprise sociale allie une activité entrepreneuriale à une mission sociale.

Au sein de ces organisations, l'entrepreneuriat s'associe à l'intention d'utiliser le marché comme un moyen de répondre aux besoins sociaux, de servir l'intérêt général et le bien commun, le tout au bénéfice de la communauté.

QUELLES SONT LES DIFFÉRENCES ENTRE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL ET L'ENTREPRENEURIAT TRADITIONNEL ?

L'entrepreneuriat traditionnel et l'entrepreneuriat social se distinguent principalement par leurs objectifs et leur impact. Alors que l'entrepreneuriat traditionnel se concentre principalement sur le profit ou exclusivement sur le profit, l'entrepreneuriat social met l'accent en premier lieu sur l'impact social et/ou environnemental, puis sur le profit. Les entreprises sociales ont pour leitmotiv de prendre en compte trois dimensions clés dans la conduite de leurs activités : la dimension sociale, la dimension environnementale et la dimension financière.

1 Quelle est la définition de l'entrepreneuriat social ?



Afin de garantir la durabilité de l'entreprise et l'accomplissement de ses objectifs sociaux et environnementaux, aucune des trois dimensions ne peut être négligée : un triple équilibre doit être atteint.

Sur le plan social, l'objectif des entreprises sociales est d'avoir un impact positif sur les individus, leur communauté et/ou la société dans son ensemble. Cela peut être réalisé par divers moyens, tels que :

Sur le plan social, les entreprises sociales ont un impact positif sur les individus, leur communauté et/ou la société dans son ensemble. Cela peut être accompli par divers moyens, tels que :



Fournir des opportunités de formation et d'emploi aux groupes défavorisés et marginalisés.



Optimisation des pratiques de travail



Contribuer à des œuvres de bienfaisance : offrir du temps et de l'argent pour des besoins sociaux, etc.



Concevoir des produits et/ou services novateurs répondant à des défis sociaux.

1 Quelle est la définition de l'entrepreneuriat social ?



La dimension environnementale est essentielle à l'entrepreneuriat social, car préserver notre planète revient à protéger ses habitants. Les entreprises sociales peuvent opter pour la réduction de leur impact environnemental et proposer des solutions aux crises écologiques existantes, en :



S'impliquer dans des pratiques de production respectueuses de l'environnement.



Élaborer des solutions novatrices et durables pour résoudre les problèmes environnementaux.



Dons de bienfaisance pour résoudre les problèmes environnementaux.



Informier et sensibiliser sur les enjeux climatiques.



Les diverses entreprises sociales auront des objectifs distincts : certaines mettront l'accent sur l'aspect environnemental, tandis que d'autres se concentreront sur l'aspect social. Cependant, toutes chercheront à avoir un impact positif sur les deux domaines.

Les entreprises sociales sont au cœur de leurs activités, utilisant des stratégies commerciales pour effectuer des changements sociaux et/ou environnementaux. Pour assurer leur viabilité économique et leur pérennité, et ainsi garantir la continuité de leurs impacts positifs, elles doivent générer des revenus. Les principes de l'entrepreneuriat traditionnel s'appliquent également ici, et vous devez :

- Développer une idée commerciale, un modèle commercial et un plan d'affaires solides/innovants.
- Effectuer une analyse de marché
- Solliciter les incitations financières disponibles dans votre pays/région (telles que des financements et subventions gouvernementaux/institutionnels, des opportunités de réductions fiscales, des incitations fiscales, des dons privés, etc.).

1 Quelle est la définition de l'entrepreneuriat social ?



FICHES D'ATELIER

MODULE I : FONDEMENTS DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL



45
MINUTES



De 4 à 20
participants



Ordinateur portable, projecteur, copies imprimées des documents ci-joints.

L'activité ci-dessus s'adresse aux jeunes (âgés de 13 à 19 ans) qui ont peu ou pas de connaissances préalables en entrepreneuriat social. Le but de l'activité est de leur faire découvrir le concept et de les engager dans une réflexion créative sur les possibilités de l'entrepreneuriat social.



INSTRUCTIONS

1

Enseignement : En se basant sur les connaissances acquises dans ce chapitre, exposez le concept d'entrepreneuriat social et ses 3 dimensions, en utilisant le diaporama ci-joint.

Impliquez vos participants dans la discussion en posant les questions du diaporama.

2

Exercice créatif : Répartissez les participants en groupes de 3 à 5 et demandez à chaque groupe de s'installer en petit cercle.

Distribuez les copies imprimées du polycopié ci-joint : 1 exemplaire par groupe. Veillez à ce que chaque groupe reçoive un document distinct.

3

Communiquez les consignes ci-dessous à vos participants :

- Dans cet exercice, vous devrez vous mettre dans la peau d'entrepreneurs sociaux.
- Chaque document présente des détails sur une entreprise sociale distincte. Envisagez que vous êtes à la tête de cette entreprise :

Discutez en groupe sur l'équilibre entre la dimension sociale, environnementale et économique de cet entrepreneuriat social.

Pensez à des exemples clairs de la façon dont vous atteindrez l'objectif de chaque dimension et notez-les dans le document.

1 Quelle est la définition de l'entrepreneuriat social ?



FICHE D'ATELIER



INSTRUCTIONS

4

Accordez aux participants 5 minutes pour réfléchir à chaque dimension, totalisant ainsi 15 minutes. Prévenez-les toutes les 5 minutes.

5

Encouragez la précision de vos participants : au lieu de déclarations générales sur l'emploi de groupes marginalisés, incitez-les à réfléchir aux groupes marginalisés spécifiques à employer (selon votre contexte local) et à la manière de soutenir efficacement leurs collaborateurs !

Ce n'est pas grave si les idées des participants ne sont pas entièrement réalisables – cet exercice est conçu comme une première séance de remue-méninges, pour entrer dans le bon état d'esprit et stimuler les pensées créatives !

- Pendant que les groupes travaillent, déplacez-vous parmi eux pour leur prodiguer des conseils et des orientations. Au besoin, référez-vous aux diapositives du PPT ci-joint qui détaillent chaque dimension.

6

Une fois achevée la tâche, chaque groupe doit désigner un représentant pour exposer ses idées aux autres participants.

Ensuite, chaque groupe expose ses idées en Xmin.

7

Exprimez votre opinion à chaque groupe et accordez une minute aux autres participants pour qu'ils puissent également s'exprimer.

8

Concluez l'activité en posant aux participants la question finale suivante :

- **Quelle est la découverte la plus captivante que vous avez faite aujourd'hui ?**

LES DOCUMENTS REQUIS POUR L'ACTIVITÉ PEUVENT ÊTRE TROUVÉS ICI.



https://drive.google.com/drive/folders/1RPWdYUJH3_un-THr5jFSYbIRUXcDVZJ?usp=share_link



SCAN ME

1 Quelle est la définition de l'entrepreneuriat social ?



FEUILLES DE TRAVAIL MODÈLE

MODÈLE D'APPLICATION DES CONNAISSANCES DE CE CHAPITRE À VOTRE PROJET



45
MINUTES



Ordinateur portable, projecteur,
copies imprimées des documents ci-
 joints.

L'objectif de cette activité est de vous offrir un espace pour exprimer vos premières réflexions sur votre propre projet en 3 dimensions.



**POUR LES
INDIVIDUS**
Aspect social



**POUR LES
GAINS**
Aspect financier



POUR LA TERRE
Environnement
dimension



1

Je saisis la distinction entre une entreprise non sociale et une entreprise sociale.

2

Je suis capable d'identifier les 3 dimensions essentielles d'une entreprise sociale et de fournir des exemples pour chacune.

3

J'ai pratiqué en utilisant les feuilles de travail fournies.



Pourquoi avons-nous besoin des jeunes entrepreneurs ?

UN PEU D'HISTOIRE POUR REPLACER LES ÉLÉMENTS DANS LEUR CONTEXTE...

Il y a 2500 ans

Il y a environ 2 500 ans, une explosion d'idées a marqué l'humanité, avec des penseurs comme Bouddha, Socrate et Confucius vivant simultanément.

Entre les VI^e et Ve siècles avant J.-C., des révolutions en philosophie, science et religion ont façonné notre monde.

Au VIII^e siècle avant J.-C., les premières organisations commerciales en Inde (shreni) ont émergé.

En 960, sous la dynastie Song en Chine, la poudre à canon, l'imprimerie et le papier-monnaie ont été introduits.

À partir de 1500, des compagnies comme la Compagnie des Indes ont instauré un commerce mondial.

La révolution industrielle débuta vers 1790, suivie par des innovations comme le réfrigérateur, qui transformèrent la conservation des aliments

maintenant

2 Pourquoi avons-nous besoin des jeunes entrepreneurs ?



Certains éléments des périodes antérieures demeurent en place, tandis que d'autres évoluent vers quelque chose de totalement différent.

Identifier le schéma d'évolution peut aider les concepts à s'adapter pour réussir dans le futur.

CONCLUSION

L'entrepreneuriat joue un rôle clé dans l'évolution de la société en introduisant des idées novatrices et en optimisant les ressources. Les entrepreneurs résolvant des problèmes non exprimés par les technologies actuelles, ouvrent de nouveaux marchés et apportent des changements significatifs dans les écosystèmes sociaux. Leur approche, centrée sur l'impact social et la création de solutions pour la communauté, est un moteur vers un avenir durable.

DÉFIS ET SOLUTIONS DANS LE MONDE CONTEMPORAIN

La révolution industrielle a profondément modifié notre société. Cela a engendré de nombreux défis. Pour mettre en lumière quels sont ces principaux défis, nous pouvons nous référer aux 17 ODD.

Quels sont les ODD et d'où proviennent-ils ?

Les ODD représentent des Objectifs de Développement Durable qui incarnent un projet commun de paix et de prospérité pour les populations et la planète, tant aujourd'hui que demain, et font partie de l'Agenda 2030 pour le développement durable.

Ils ont été adoptés par les Nations Unies en 2015. Ils sont un appel mondial à agir pour éradiquer la pauvreté, protéger la Planète et faire en sorte que tous les êtres humains vivent dans la paix et la prospérité d'ici à 2030.

Les pays se sont engagés à accélérer les progrès pour ceux qui sont le plus en retard. Les ODD sont conçus pour mettre fin à la pauvreté, à la faim, au sida et à la discrimination à l'égard des femmes et des filles.

La créativité, le savoir-faire, la technologie et les ressources financières de toute la société seront nécessaires pour atteindre les Objectifs dans tous les contextes.

2 Pourquoi avons-nous besoin des jeunes entrepreneurs ?



17 ODD > OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

D'un point de vue pratique, ces 17 ODD représentent "un appel urgent à l'action de tous les pays – développés et en développement – au sein d'un partenariat mondial.

Ils reconnaissent que la cessation de la pauvreté et des autres privations doit être accompagnée de stratégies visant à améliorer la santé et l'éducation, à réduire les inégalités, à stimuler la croissance économique, tout en luttant contre le changement climatique et en œuvrant à la préservation de nos océans et de nos forêts.

<https://sdgs.un.org/fr/goals>



OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



2 Pourquoi avons-nous besoin des jeunes entrepreneurs ?



FICHES D'ATELIER

ACTIVITÉ : CHASSE À L'OIE > DÉFI 17 ODD



3H



4 à...
participants



Téléphone mobile, application Goose Chase, équipement pour le défi spécifique

L'objectif de cette activité est d'apprendre les 17 ODD de manière interactive et divertissante. Vous serez amenés à quitter votre salle d'atelier pour relever divers défis en équipe.



INSTRUCTIONS

1

Assurez-vous que tous les participants ont téléchargé l'application et saisi le code du défi avant de commencer.

Instruisez les participants sur le jeu :

- Ils seront répartis en équipes et auront 2 heures pour résoudre autant de défis que possible.
- Ils doivent revenir avant la fin du décompte, sinon ils échouent.

Organisez des équipes, préparez-vous à partir ! Une fois que tout le monde est prêt, déclenchez le compte à rebours et donnez le signal de départ aux équipes.

2

Partez !

Les équipes disposent de 2 heures pour relever un maximum de défis !

Le modérateur du jeu peut superviser les activités à partir de l'ordinateur.

3

La correspondance:

Les équipes retournent une fois le décompte terminé. Pendant 1h, observez les défis relevés par chaque équipe et discutez de leur expérience et des enseignements tirés.

2 Quelle est l'importance des jeunes entrepreneurs ?



FEUILLES DE TRAVAIL MODÈLE

ACTIVITÉ : QUEL OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT DURABLE CORRESPOND LE MIEUX À VOTRE PROJET ?



30
MINUTES



1
Participants



Stylo et papier, affichez-le si vous travaillez en équipe.

L'objectif de cette activité est de réfléchir aux 17 ODD auxquels vous contribuez le plus avec votre projet et comment.



INSTRUCTIONS

1

Identifiez les 4 principaux ODD liés à votre projet.

Pour chaque ODD, détaillez comment votre projet contribue à cet objectif :

ODD

Comment le projet contribue à cette fin.

ODD	Comment le projet contribue à cette fin.



1

Je saisis les défis du monde contemporain et je peux expliquer la nécessité des jeunes entrepreneurs sociaux.

2

Je suis familier avec les Objectifs de Développement Durable et je peux en illustrer quelques-uns.

3

J'ai appliqué ces concepts en utilisant les fiches de travail fournies.



3 Outils pour l'entrepreneuriat social

CHAPITRES.

Cette boîte à outils contient l'outil essentiel pour un entrepreneur social, réparti en 5 sections :

- A) Design Thinking
- B) Modèles économiques des entrepreneurs sociaux
- C) Théorie du changement
- D) Économie circulaire
- E) Outils de trésorerie et prévision financière

Consultez le symbole en haut à droite de chaque page pour naviguer entre les sections de ce chapitre et identifier les références :



THÉORIE



ATELIER



DES FEUILLES
DE TRAVAIL

3. Le design Thinking

Qu'est-ce que le design thinking ?

Il n'existe pas de définition unique du design thinking. C'est une idée, une stratégie, une méthode et une perspective sur le monde (« IDEO Design Thinking »).



En termes simples, le design thinking est un outil qui « combine les racines de la résolution de problèmes du design avec une profonde empathie pour l'utilisateur » (Woolery).

Le design thinking repose sur une empathie profonde envers les utilisateurs/clients finaux, incitant les équipes à adopter un « état d'esprit de débutant » pour comprendre leurs besoins et défis réels. L'alliance de l'empathie avec les méthodes traditionnelles de résolution de problèmes rationnelle et analytique ouvre la voie à des solutions innovantes et révolutionnaires.

Le design thinking est un outil précieux pour les entrepreneurs sociaux visant à créer un impact social et environnemental positif à travers leurs entreprises. Il leur permet de comprendre les besoins et les perspectives des communautés qu'ils tentent d'influencer et de développer des solutions répondant réellement à ces besoins. Cela conduit à des solutions plus efficaces et durables, adaptées aux besoins spécifiques de la communauté cible.

Quelle est l'importance du design thinking dans le processus d'innovation ?

"Si j'avais interrogé mes clients sur leurs désirs, ils auraient probablement demandé un cheval plus rapide." - Henry Ford

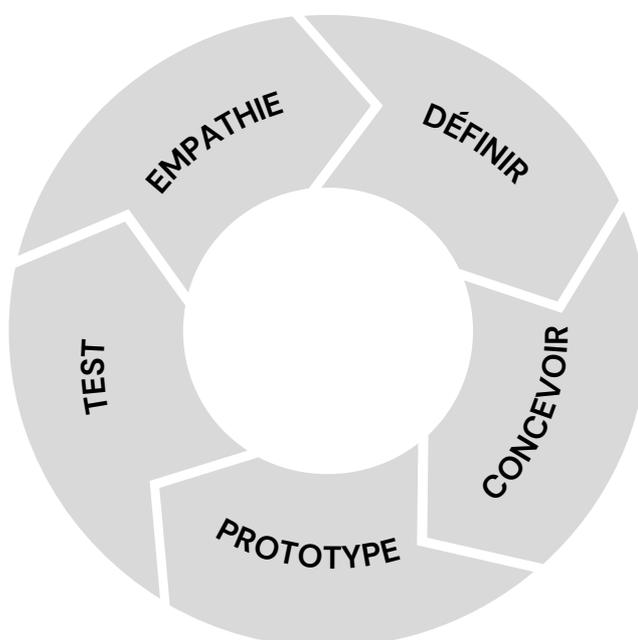
Identifier un besoin et élaborer une réponse ne sont pas des tâches simples. Les individus ont la capacité de s'adapter habilement à diverses situations inconfortables sans même en avoir conscience. Ainsi, les approches classiques de recherche telles que les groupes de discussion et les enquêtes, qui interrogent généralement les individus sur leurs désirs, produisent rarement des données significatives. Les méthodes traditionnelles d'études de marché peuvent signaler des améliorations incrémentielles, mais ne conduiront jamais aux innovations révolutionnaires qui défient les normes, modifient les paradigmes, et suscitent l'étonnement en se demandant pourquoi de telles idées n'avaient jamais été envisagées auparavant (Lewrick, Link et Leifer, 2020).



L'objectif réel et le défi véritable du processus de design thinking sont d'aider les individus à exprimer leurs besoins latents, dont ils pourraient ne pas être conscients.

Comment appliquer le design thinking ?

Tout processus de design thinking se compose de cinq étapes principales. Bien que les exercices et les actions spécifiques varient à chaque étape et que chaque entreprise et chaque concepteur les aborde différemment, les cinq étapes demeurent constantes :



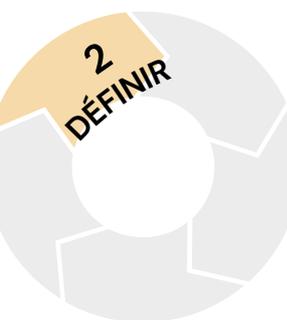
LES CINQ ÉTAPES DUN DESIGN THINKING



L'empathie est essentielle au design. Sans comprendre la perspective, les émotions et les expériences des autres, le design devient une entreprise futile. – IDEO (« Une leçon d'empathie », s.d.)

Tout débute par une compréhension approfondie des individus pour lesquels nous cherchons à concevoir le produit ou le service. Cette phase implique principalement la collecte d'informations, les entretiens, les observations, les interviews avec les utilisateurs et la création de personas. L'objectif est d'identifier le public cible du produit/service, de comprendre leur problème et leurs actions.

La collecte de ces données précieuses est essentielle à la réflexion conceptuelle. Plus elle est approfondie et créative, plus la solution sera précise et novatrice.



En se basant sur tout ce qui a été appris dès la première étape en observant les comportements des individus, en menant des entretiens, en posant des questions et en effectuant des études de marché, nous parvenons à des conclusions plus spécifiques sur les besoins, les problèmes et les défis des individus.

À ce point, nous nous efforçons de répondre aux questions suivantes avec la plus grande précision possible :



Qui est l'utilisateur ?



Quel est son besoin fondamental et non comblé ?



Pour quelle raison cela est-il perspicace ?

Les réponses à ces questions détermineront la perspective qui guidera l'équipe vers des concepts de solutions plus novateurs.

3 CONCEVOIR

Une fois que l'équipe a saisi les besoins des clients et leurs points de vue uniques, elle peut ensuite identifier des solutions et des idées spécifiques.

Il s'agit souvent d'une session de remue-méninges. La première étape implique d'engager un dialogue sur les solutions potentielles, en planifiant soigneusement qui participera, quels défis ils rencontreront et comment la discussion sera structurée (Liedtka, 2018). Après une phase de remue-méninges individuelle, les membres de l'équipe partageaient des idées et les exploitaient de manière créative, plutôt que de simplement négocier des compromis en cas de divergences (Liedtka, 2018).

À la conclusion de la phase d'idéation, l'équipe aurait un éventail de solutions bien réfléchies et (très probablement) diverses, réalisables dans la pratique et fondées sur des hypothèses soigneusement examinées.

4 PROTOTYPE

C'est la phase où l'équipe prend toutes ses idées, les décompose en quelques-unes qui, à son avis, pourraient mériter d'être transformées en quelque chose de plus réaliste, et les convertit en simples prototypes testables.

Grâce à l'étape de prototypage, les équipes ont véritablement l'espace requis pour apprendre, résoudre les désaccords et tester rapidement leurs hypothèses.

Les prototypes dans un processus de design thinking sont loin d'être achevés. Ils ne sont pas entièrement conçus, codés ou adaptés à la réalité, mais ils sont conçus pour être testés par de vrais utilisateurs. L'objectif ultime est de déployer le prototype, d'inciter les utilisateurs à le tester et de recueillir des retours précieux pour orienter la suite du processus.

5 TEST

La phase de test est la dernière étape du cycle, mais pas la dernière étape de l'ensemble du processus. Dans cette phase, l'équipe prend les prototypes et les teste avec de vraies personnes. Ces individus vont utiliser le produit et donner leur avis en temps réel.

Le processus ne se termine pas une fois le prototype testé. Après réception des résultats des tests, l'équipe revient à la phase de définition. De nombreuses nouvelles idées doivent être prises en compte, rassemblées à nouveau dans cette phase, puis ramenées à la phase d'idée. Sur la base des nouveaux apprentissages, de nouvelles idées mises à jour sont proposées. En parallèle, un autre prototype est construit, suivi d'une nouvelle phase de test.

QUELLE EST L'IMPORTANCE DU DESIGN THINKING POUR LES ENTREPRENEURS SOCIAUX ?

La méthodologie du Design Thinking, en tant qu'outil d'innovation viable pour les entrepreneurs sociaux, est "évolutive et peut être appliquée progressivement pour améliorer les idées existantes ou elle peut être appliquée de manière radicale pour créer des solutions disruptives qui répondent aux besoins des personnes de manière entièrement nouvelle" (Brown, 2016).



Le design thinking, en mettant l'accent sur l'observation, le travail d'équipe, l'apprentissage rapide, la visualisation d'idées, le prototypage rapide de concepts et l'analyse commerciale simultanée, a un impact direct sur l'innovation et la stratégie.

Le design thinking ne concerne pas le conflit entre "nous" et "eux", mais plutôt la collaboration entre "nous" et "eux".

Une entreprise sociale de qualité doit offrir des idées et des motivations précieuses qui guideront la société dans la bonne direction et mèneront à un état plus harmonieux.

Pour accomplir leur mission sociale, les entrepreneurs sociaux doivent avoir une compréhension approfondie de la vie des individus qu'ils cherchent à influencer. C'est là que le design thinking intervient :



Approche centrée sur les personnes : les entrepreneurs sociaux et les concepteurs visent à comprendre et à résoudre les défis des personnes pour lesquelles ils innovent.



La stratégie d'innovation des entrepreneurs sociaux consiste à rechercher des solutions novatrices pour le développement social. Le design thinking englobe la résolution créative et innovante des problèmes, tout en encourageant le développement de stratégies « prêtes à l'emploi ».



La collaboration est essentielle pour le succès de toute mission sociale, impliquant diverses parties prenantes telles que les entrepreneurs sociaux, les gouvernements, les citoyens et les communautés. Le design thinking exige également la participation de membres variés de l'équipe provenant de différents milieux.



L'engagement des utilisateurs : l'entrepreneuriat social et le design thinking sont étroitement liés à l'engagement de l'utilisateur. Pour qu'un projet social soit considéré comme réussi, une forte adoption de la solution par les utilisateurs est nécessaire. De même, le processus de conception tourne autour de l'engagement de l'utilisateur final : tout commence (empathie) et se termine (test) avec les personnes pour lesquelles le produit est conçu.

QUELLE EST L'IMPORTANCE DU DESIGN THINKING POUR LES ENTREPRENEURS SOCIAUX ?

Selon Brown (Brown, 2016), les entrepreneurs sociaux peuvent appliquer le design thinking en quelques étapes :

 **Posez une question de qualité** : les idées pertinentes découlent de questions bien posées. Maîtrisez l'art de poser des questions surprenantes et perspicaces.

 **Approchez-vous de la vie** de ceux que vous essayez de servir en adoptant un « état d'esprit de débutant » : cherchez à comprendre leurs besoins réels, plutôt que ce que vous pensez qu'ils pourraient nécessiter.

 **Construisez pour réfléchir et lancez pour apprendre** : utilisez le prototypage pour évaluer la viabilité des idées, déployez des prototypes très simples et organisez-les pour faciliter l'apprentissage à partir des retours.

 **Envisagez l'intégralité du système d'entreprise comme une opportunité de conception** : utilisez le design thinking non seulement comme un outil d'innovation pour votre produit mais pour le développement de l'entreprise dans son ensemble.

 **Enseignez à quelqu'un à pêcher** : le design thinking peut offrir plus d'avantages que le simple produit final. Créer des outils que d'autres peuvent utiliser pour concevoir peut également leur être très bénéfique.

APPLIQUEZ LE DESIGN THINKING À VOTRE PROJET.



80
MINUTES



1 à 20
participants



Stylo, papier, carton,
marqueurs, affiche

Cet atelier vise à concevoir votre solution de manière collaborative.



INSTRUCTION

1

Démontrer de l'empathie :

1. Accordez-vous 5 minutes individuellement pour effectuer des recherches afin de mieux appréhender votre public. Consultez la feuille de travail disponible à la page suivante.
2. En 10 minutes, partagez vos recherches avec le groupe et créez des nuages de concepts.

2

Définition :

1. En 10 minutes, répondez de manière collective à ces 3 questions :
Qui est l'utilisateur ? Quel est leur besoin Pour quelle raison cela
fondamental et non comblé ? est-il perspicace ?

3

Conception:

1. Prenez 5 minutes individuellement pour consigner toutes vos idées sur la résolution du problème de vos utilisateurs.
2. En 10 minutes, partagez vos recherches avec le groupe et créez des nuages de concepts.
3. En 5 minutes, choisissez de manière collective la meilleure proposition. En cas de désaccord, l'utilisation d'autocollants pour voter est autorisée. Chaque individu dispose de 2 voix. Si aucun consensus n'est atteint, recentrez-vous sur les propositions les plus plébiscitées et recommencez le processus de vote.

4

Prototype :

1. Prenez 5 minutes individuellement pour consigner vos idées sur un éventuel prototype pour votre premier test utilisateur.
2. En 10 minutes, partagez vos idées avec le groupe et créez des nuages de concepts.
3. En 5 minutes, sélectionnez le premier prototype à tester. Au besoin, réitérez le processus de vote de l'étape 3.

5

Test:

En un quart d'heure, élaborer de manière collaborative un plan d'action pour tester votre prototype avec vos utilisateurs.

APPLIQUEZ LE DESIGN THINKING À VOTRE PROJET.



80
MINUTES



1 à 20
participants



Stylo, papier, carton,
marqueurs, affiche

Cette feuille de travail vise à élaborer votre solution de manière collaborative.

DÉMONTRER
DE
L'EMPATHIE

PROTOTYPE

Conceptualisation

DÉFINIR

TEST



ACTIVITÉ : EXERCICE DU PORTEFEUILLE (1)



60
MINUTES



2 à 20
participants



Stylo, papier, Scotch,
fournitures d'artisanat

Le projet Wallet (« Translated Resources », s.d.) est un exercice rapide développé par la d.school de l'Université de Stanford. Il s'agit d'une activité de groupe (2 à 100+ participants) conçue pour permettre aux individus de parcourir rapidement un cycle complet d'un processus de design thinking.

L'exercice se divise en étapes spécifiques et les participants utilisent des feuilles de travail spécifiques (téléchargeables sur le lien) comme guides. De plus, l'animateur dirige chaque étape du processus et les guide avec des instructions verbales.



INSTRUCTIONS

1

Une approche inefficace > 3 min

Remettez la première feuille de travail aux participants et demandez-leur de dessiner leur portefeuille idéal sans autres consignes.

Il est crucial de leur faire comprendre qu'ils ne seront pas évalués sur leurs compétences artistiques. Le but de cette première étape est d'illustrer en quoi une approche de design thinking axée sur l'humain diffère d'une approche abstraite centrée sur les problèmes.

- Après chaque minute passée, le rappeler au groupe.
- Après 3 minutes, interrogez : "Qu'avez-vous ressenti ?".

Il est très probable qu'ils exprimeront des commentaires peu favorables sur le déroulement de ce processus. Utilisez ces sentiments pour décrire un processus de résolution de problèmes classique basé uniquement sur leurs opinions et des préjugés.

Essayons à présent une approche axée sur l'humain.

2

Une amélioration > 2x4 min

Remettez la feuille de travail "Votre nouvelle mission" aux participants et organisez-les en binômes. Cette fois, demandez-leur de concevoir un portefeuille utile pour leur partenaire. Soulignez que l'empathie est essentielle à cette étape.

Le partenaire A dispose maintenant de 4 minutes pour comprendre le portefeuille idéal du partenaire B. Ils découvriront probablement sa signification en posant des questions sur les raisons de son choix et son contenu habituel. Incitez-les à noter toutes les idées pertinentes qui émergent.

- Après 4 minutes, échangez les rôles.

ACTIVITÉ : EXERCICE DU PORTEFEUILLE (2)



INSTRUCTIONS

3

Approfondissez

Après le premier entretien, il est maintenant temps d'approfondir. Demandez aux participants de parler plus en détail de tout ce qu'ils ont trouvé intéressant à l'étape précédente. Encouragez-les à poser des questions et à découvrir les sentiments et les valeurs qui se cachent derrière les histoires de leur partenaire.

L'élément crucial ici est qu'ils saisissent que le portefeuille n'est qu'un support et qu'ils doivent se concentrer sur la découverte de ce qui est vraiment important pour leur partenaire.

4

Recentrer le problème > 3 min

Remettez aux participants la feuille de travail intitulée « Recadrer le problème ».

Demandez-leur de réaliser une séance de réflexion individuelle de 3 minutes sur les découvertes concernant leur partenaire. Ils devront classer leurs découvertes en 2 catégories :

- **Les objectifs et les souhaits du partenaire pour cette catégorie doivent se concentrer sur les besoins physiques et émotionnels.**
- **Autres découvertes : tout élément pertinent pour la résolution du problème.**

5

Prendre une position

Il est maintenant le moment pour les participants de définir leurs points de vue. Demandez-leur d'articuler une déclaration basée sur leurs découvertes les plus convaincantes. Comme cela servira de base pour leur solution, demandez-leur de définir une déclaration exploitable et passionnante.

Ceci est un bon exemple de la façon dont la déclaration devrait être formulée : "Mon partenaire/client a besoin d'un moyen de... [besoins de l'utilisateur]... d'une manière qui lui fasse ressentir... [sens/émotion]... parce que... [perspicacité]."

Esquisser une idée > 5 min

Fournissez aux participants la feuille de travail intitulée « Idéer ».

Informez-les qu'ils doivent désormais chercher des solutions pour résoudre le problème qu'ils ont identifié.

Il est important de générer un grand nombre d'idées (encourager à en produire au moins 5) en privilégiant la quantité à la qualité.

Il est crucial que les participants restent visuels et s'abstiennent d'utiliser des mots. Rappelons-leur qu'ils ne créent pas un portefeuille mais une solution au problème qu'ils ont mentionné.

Informez-les toutes les minutes.

6



ACTIVITÉ : EXERCICE DU PORTEFEUILLE (3)



INSTRUCTIONS

7

Partage de solutions et collecte de commentaires > 2x4 min

Au cours de cette phase, les participants échangeront leurs idées avec leurs partenaires (4 min chacun). Il est temps de discuter de leurs idées et de découvrir ce que leur partenaire apprécie ou non chez eux.

Il ne s'agit pas de présenter ou de défendre ses idées, mais simplement de comprendre les sentiments et les besoins de son partenaire.

8

Réfléchissez à leurs découvertes et générez de nouvelles idées.

Remettez aux participants la feuille de travail intitulée « Itérer en fonction des commentaires ».

Demandez-leur de réfléchir à tout ce qu'ils ont appris à l'étape précédente et de mettre à jour leurs idées. Expliquez-leur qu'il est normal d'utiliser une idée initiale et de la modifier un peu, ou de proposer une idée entièrement nouvelle. Ils sont libres de concevoir comme ils le jugent approprié.

Demandez-leur d'être aussi précis que possible et d'utiliser la couleur lorsqu'ils expriment leurs idées par le dessin.

9

Construire (7 min.) et tester (8 min.)

Remettez aux participants la feuille de travail intitulée « Construire et tester ».

Demandez-leur de concevoir immédiatement un prototype physique de leur concept. Le prototype doit offrir une expérience interactive pour leurs partenaires. L'objectif est de susciter l'engagement et l'interaction de leurs partenaires.

- Une fois construit, vient la phase de test.

Le partenaire A partage le prototype avec le partenaire B et recueille des données sur son expérience. Ensuite, ils échangent de rôle.

Une fois de plus, l'objectif n'est pas de défendre le prototype ou de convaincre le partenaire de son excellence. Il s'agit plutôt d'observer leur expérience, d'écouter leurs sentiments et de recueillir autant d'informations que possible sur leurs comportements et leurs émotions.

- Rappelez-leur de prendre note des préférences et des critiques de leurs partenaires, ainsi que de l'utilisation correcte ou incorrecte du prototype.



ACTIVITÉ : EXERCICE DU PORTEFEUILLE (4)



INSTRUCTIONS

DIX

Réunion de groupe et récapitulatif

Réunissez l'ensemble du groupe et demandez-leur de placer leurs prototypes au centre. Cette étape revêt une grande importance car elle peut modifier radicalement leur perception de la manière d'aborder l'innovation.

Posez des interrogations telles que :

- Avez-vous un partenaire qui a créé quelque chose que vous avez apprécié ?
- Quel prototype vous intéresse et sur lequel vous aimeriez en savoir plus ?
- Est-ce que quelqu'un a créé quelque chose d'incroyablement personnel ?

Lorsqu'un prototype spécifique est mentionné, invitez les deux individus à partager leur expérience : comment le concepteur a trouvé la solution, quels besoins ont été identifiés, comment les premiers retours ont influencé la conception, etc.

Utilisez ces expériences partagées pour renforcer des concepts importants tels que l'empathie, le prototypage, la réception précoce et rapide de commentaires, etc.

Plus d'outils et de ressources.

- <https://www.open.edu/openlearncreate/course/view.php?id=2219>
- <https://page.ideo.com/design-thinking-edu-toolkit>
- <https://www.comminit.com/global/content/facilitators-guide-introducing-human-centered-design>
- <https://careerfoundry.com/en/blog/ux-design/design-thinking-workshop/>

Modèles économiques des entrepreneurs sociaux

Qu'est-ce qu'un modèle économique ?



Un modèle économique définit l'activité clé de l'organisation, comment elle crée de la valeur pour ses utilisateurs et sa principale source de revenus.

Comme mentionné au chapitre 1, les entreprises sociales visent à la fois à avoir un impact et à générer des sources de revenus pour rendre le projet viable.

Les entreprises sociales ont diverses sources de revenus possibles, allant d'un simple échange d'argent contre des produits ou des services à diverses formes de financement et de subventions.

En fonction de votre domaine d'activité, les sources de revenus et la nature de l'impact peuvent varier.

Nous allons maintenant examiner des exemples de modèles économiques dans les domaines suivants :



**Éducation
et
formation**



**Marchandises et
services sur le
marché**



**Assistance
financière**



Modèles économiques du secteur de la Formation et de l'Éducation :

- **Fournir la formation et l'éducation :**

Ce modèle commercial se focalise sur l'autonomisation des communautés défavorisées en enseignant des compétences et des connaissances spécifiques. Cela implique également que les compétences acquises seront transmises aux générations futures et auront un effet multiplicateur, modifiant la tendance à l'analphabétisme ou à l'abandon scolaire.

Une fois de plus, au lieu de simplement fournir les ressources qui manquent, comme l'argent, la nourriture et le logement, vous abordez le problème de manière plus systématique, en dotant la communauté de connaissances et de compétences qui l'aideront à surmonter dignement certains des problèmes auxquels elle est confrontée.

Forme d'impact : dépend de la philanthropie, des dons, des fonds publics...

Source de revenu : dispensation de formation et d'éducation

- **Soutien à l'entrepreneuriat :**

Ce modèle vise à résoudre les problèmes sociaux à la source, en donnant les moyens à ceux qui aspirent à devenir des entrepreneurs sociaux. L'objectif est de les aider à établir des entreprises sociales qui résolvent ou atténuent les défis auxquels ils font face au lieu de les résoudre à leur place.

Il est possible d'adopter une approche moralisatrice et paternaliste en supposant que nous, en tant qu'étrangers, généralement issus d'un milieu aisé et instruit, pouvons comprendre les défis auxquels sont confrontées les communautés les plus défavorisées.

Il est essentiel de se rappeler que la personne la plus qualifiée pour comprendre le problème à résoudre est celle qui en souffre directement.

Ce modèle économique implique que notre rôle n'est pas de les sauver, mais de les orienter et de les responsabiliser en leur offrant des formations, des conseils, des financements, etc.

Cet accompagnement et cette formation peuvent se présenter sous la forme d'un centre de formation, d'un concours local avec une incitation financière, d'un service d'incubation, de conseil et d'accompagnement technique, d'un lieu de travail, etc.

Objectif : autonomiser les communautés défavorisées en les encourageant à devenir des entrepreneurs sociaux et à résoudre leurs problèmes de manière autonome. Source de financement : facturation d'une redevance pour les services rendus ou financement par des fonds et des dons pour offrir le service gratuitement.



Modèles économiques du secteur marchand (biens et services) :

- **Recruter les individus que vous souhaitez soutenir :**

Ce modèle économique peut être appliqué à tout fournisseur de services ou de produits, en se concentrant sur l'emploi de personnes issues de communautés défavorisées. Plutôt que de leur fournir des ressources matérielles, vous choisissez de traiter la cause profonde du problème, favorisant ainsi leur réintégration sociale en les aidant à devenir autonomes et à générer leurs propres revenus.

Il peut concerner des groupes de personnes qui rencontrent des difficultés à trouver un emploi, tels que les anciens détenus, les sans-abri, les personnes handicapées ou les communautés marginalisées. Dans les pays où le racisme, le sexisme ou l'homophobie sont répandus, cela peut entraîner une discrimination intense et l'exclusion de ces groupes.

Méthode d'impact : embaucher des individus de milieux défavorisés

Source de revenus : vente de produits ou services proposés, collecte de fonds, dons

- **Concentration sur les clients à faibles revenus :**

Malgré quelques similitudes avec le modèle précédent, la distinction réside dans l'absence d'intermédiaire, votre entreprise fournissant directement les biens ou les services.

Ici, l'accent est mis sur les clients à faible revenu qui ont généralement du mal à accéder à ces services ou biens.

Cela peut être appuyé par un partenariat avec un fournisseur. Par exemple, pour permettre aux ménages à faible revenu d'accéder à la technologie, vous pouvez négocier avec une marque spécifique pour réduire ses prix ou même faire don d'une partie de son stock pour votre cause. Cela offre une stratégie RSE concrète pour le fournisseur et un bon marketing, tout en vous aidant à accéder aux biens que vous pouvez ensuite redistribuer à bas prix.

Impact social : fournir des produits ou services aux individus à faibles revenus

Sources de revenus : ventes de produits ou services, financements, subventions, dons



Modèles économiques du secteur marchand (biens et services) :

- **Courtier :**

Ce modèle économique se focalise sur la création d'un lien entre les fournisseurs et les utilisateurs de biens ou de services. L'objectif est de faciliter l'accès à ceux qui ne peuvent généralement pas se permettre le service ou le bien en question.

Ce "pont" peut être un service numérique tel qu'une application ou un service de proximité comme un magasin ou un centre. Si vos utilisateurs ne disposent pas facilement de smartphones, vous pourriez vous concentrer sur la création d'un centre, par exemple. Par exemple, une ONG locale collecte les aliments gaspillés des restaurants et des marchés locaux pour les redistribuer dans un magasin.

Si vos utilisateurs ont accès aux smartphones, le même service peut être fourni via une application mobile, permettant de localiser le restaurant ou le marché le plus proche proposant de la nourriture gratuite.

Faciliter l'accès aux biens et services pour ceux qui n'en ont pas les moyens est une forme d'impact. Facturer une somme modique pour le service fourni ou le financer entièrement à partir de fonds et de dons pour fournir le service gratuitement constitue une source de revenus.

- **Coopérative:**

Ce modèle prédomine dans les organisations agricoles. Les intervenants se réunissent pour réduire les coûts des matériaux et des outils partagés, tout en maximisant les profits grâce à des achats groupés avec leurs clients.

Une autre caractéristique de l'organisation est que les travailleurs en sont propriétaires collectivement, ils ne sont pas des employés, ils décident de devenir actionnaires. Cela leur permet de profiter collectivement d'un bénéfice partagé.

Forme d'impact : faciliter l'accès aux ressources pour les propriétaires de petites entreprises et optimiser les bénéfices

Source de revenus : ventes de produits ou services, partage des excédents bénéficiaires, financement, subventions, dons



Modèles économiques de financement :

- **Financement :**

De nombreuses entreprises sociales comptent sur des dons, des subventions ou des fonds pour réaliser leur mission.

Un modèle économique envisageable implique la collecte de fonds auprès de diverses sources pour les redistribuer à différents projets d'entreprises sociales ou ONG.

Vous vous concentrerez sur l'octroi de fonds aux projets axés davantage sur l'impact que sur les revenus.

Cela implique qu'un projet d'entrepreneuriat purement commercial ne nécessiterait pas de financement de votre organisation.

Impact financier : soutien aux entreprises sociales à impact positif

Sources de financement : fonds philanthropiques, dons, fonds publics

Conclusion :

Il existe divers modèles économiques dont vous pouvez vous inspirer, le but étant de trouver celui qui sert le mieux votre mission d'impact. Vous pouvez également faire preuve de créativité et inventer de nouveaux modèles économiques !

BMC : Modèle de Business Canvas

Pour améliorer la structure de votre modèle économique, plusieurs modèles de BMC prêts à l'emploi sont disponibles. Le plus répandu est celui d'Alexander Osterwalders :

Partenariats clés	Opérations clés	Offres de valeur	Service client	Segments de marché
	Actifs essentiels		Canaux	
La configuration des dépenses			Revenus en flux	

ACTIVITÉ : QUEL MODÈLE ÉCONOMIQUE CONVIENT À MON PROJET ?



20 MIN



1 à 20
participants



Stylo et papier

Cet atelier peut être réalisé de deux manières, pour réfléchir à votre propre idée entrepreneuriale ou l'appliquer à l'une des situations suivantes :

- Il existe une grande quantité de violence et d'abandon scolaire dans votre quartier, vous vous efforcez de sensibiliser et de tisser des liens au sein de la jeune communauté.
- La pollution de l'air dans votre ville provoque une augmentation des maladies respiratoires chez les nourrissons. Vous avez développé un produit permettant aux enfants de respirer de l'air pur à l'intérieur, mais les communautés les plus vulnérables ne peuvent se le permettre.
- Le plastique à usage unique entraîne une importante accumulation de déchets dans les parcs et les rivières de votre ville. Vous cherchez des solutions pour sensibiliser et utiliser le surplus de plastique afin de fabriquer de nouveaux objets.

N'hésitez pas à fournir vos propres exemples de défis sociaux ou environnementaux !



INSTRUCTIONS

1

Sélection de secteur : En se basant sur les connaissances du chapitre précédent, choisissez le secteur d'activité qui vous convient le plus et le modèle économique que vous souhaitez mettre en place.

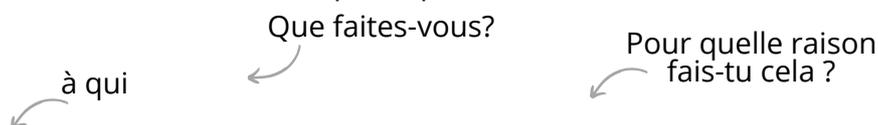
2

Exercice de réflexion créative : En groupe ou individuellement, réfléchissez à la manière dont vous pourriez approfondir le modèle commercial que vous avez choisi. Qui sont vos utilisateurs finaux ? Quelles sont leurs difficultés ? Où résident-ils ? Quelles ressources ont-ils à leur disposition ? (Financières, Sociales, Éducatives...) Quel est le lien entre votre solution et le problème auquel ils sont confrontés ? Est-ce accessible pour eux ? Accessible en termes de capacité financière pour accéder à votre produit/service, mais aussi en termes de mobilité, de fossé technologique...

Élaborez une carte conceptuelle décrivant le profil de votre utilisateur et détaillez autant que possible sa situation actuelle.

3

En se basant sur le profil précédemment établi, formulez votre solution de la manière suivante :
Nous offrons des ateliers gratuits visant à sensibiliser les communautés locales défavorisées à la surconsommation de plastique.



MODÈLE D'APPLICATION DES CONNAISSANCES DE CE CHAPITRE À VOTRE PROJET.



10
MINUTES



Stylo et papier

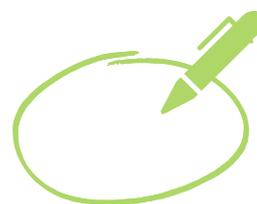
L'activité ci-dessus a pour objectif d'identifier rapidement le modèle économique le plus adapté à votre idée d'entreprise sociale. Après cette étape, vous pourrez consulter un BMC (Business Model Canvas) plus détaillé.

Section 1 : Choisissez votre domaine et le modèle économique le plus adapté à votre projet



**Éducation
et
formation**

- Dispenser une formation et une éducation
- Soutien à l'entrepreneuriat



**Marchandises et
services sur le
marché**

- Recrutez les individus que vous tentez d'assister.
- Se focaliser sur les clients à revenu modeste
- Courtier
- Coopérative



**Assistance
financière**

- Financement

Section 2 : Prenez des notes rapidement sur le déploiement souhaité de ce modèle économique.



ACTIVITÉ : ÉLABORATION D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE POUR L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL



20
MINUTES
À 1 HEURE



1 à 20
participants



Stylo et papier

En se fondant sur les idées présentées lors de l'exercice précédent, vous devriez maintenant posséder :

- **un profil**
- **un domaine d'activité et un modèle économique spécifique qui vous conviennent le mieux**
- Une énonciation concise et facilement compréhensible de vos activités.

Vous êtes désormais prêt à utiliser le modèle ci-dessous pour faire progresser votre idée et obtenir un BMC* détaillé !

Modèle commercial



INSTRUCTIONS

1

Utilisez le modèle de la feuille de travail ci-dessous pour élaborer votre BMC.

Vous pouvez le faire seul ou en groupe. Il est conseillé de collaborer en équipe à cette étape pour garantir l'exploration complète du potentiel créatif de votre projet.

Au besoin, consultez ces précisions pour vous assurer de fournir les bonnes informations.

2

Atelier de collaboration :

1. Durant 10 minutes, chaque individu consigne ses idées pour chaque section sur des post-it. (une idée par post-it)
2. Ensuite, pendant 10 minutes, discutez des impressions de chacun en classant les post-it par catégories en fonction des idées similaires.
3. Pendant 10 minutes, reformulez chaque idée et notez-la dans votre Business Model Canvas.

3

Au besoin, référez-vous aux détails de la page suivante concernant chaque section du BMC.

3 Modèles économiques des entrepreneurs sociaux



INSTRUCTIONS CONCERNANT LE BUSINESS MODEL CANVA



CONSOMMATEUR

Quel type de relation chaque segment de clientèle attend-il que nous établissions et entretenions avec lui ?

Lesquelles avons-nous établies ?

Comment s'intègrent-ils dans le reste de notre modèle économique ?

Quel est leur prix ?



VALEUR

Quelle est la valeur que nous apportons au client ?

Quels problèmes de nos clients aidons-nous à résoudre ?

Quels produits et/ou services offrons-nous à chaque segment de clientèle ?

Innovation, rendement, personnalisation, efficacité, design, renommée, coût, remise, réduction des risques, accessibilité, commodité.



RELATION

Comment garanzissez-vous la communication avec votre client ?

Courriel, téléphone, chat en ligne, médias sociaux, réunion...

De quelle manière communiquez-vous avec eux ?

Informel, amical, formel, poli, cordial...



CANAL

Par quels moyens nos clients préfèrent-ils être contactés ?

Comment pouvons-nous les atteindre à présent ?

Comment s'intègrent nos chaînes ?

Quels sont les plus performants ? Quels sont les plus rentables ?

Comment sont-ils intégrés aux routines des clients ?



ACTIVITÉS

Quelles activités clés exigent nos propositions de valeur ?

Nos canaux de distribution ?

Service clientèle ? Revenus ?

Production, Résolution de problèmes, Plateforme/Réseau...



RESSOURCES

De quelles ressources clés nos propositions de valeur ont-elles besoin ?

Nos canaux de distribution ?

Sources de revenus des relations clients ?

Physique, Intellectuel (brevets de marque, droits d'auteur, données), Humain, Financier...

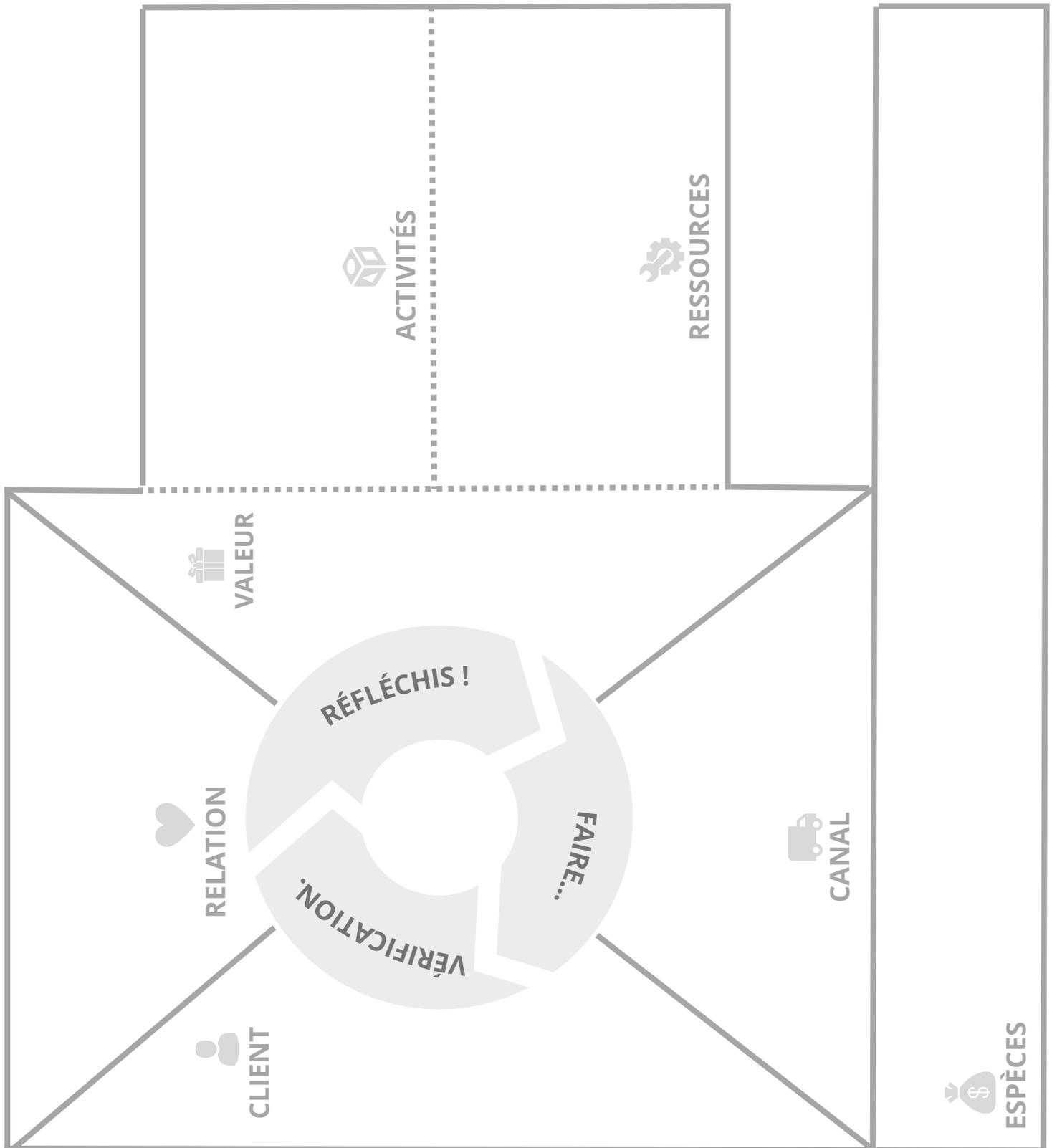


ESPÈCES

Quelle valeur nos clients sont-ils réellement prêts à payer ?

Pour quoi sont-ils actuellement en train de payer ?

Comment effectuent-ils les paiements actuellement ? Comment souhaiteraient-ils payer ? Dans quelle mesure chaque source de revenus contribue-t-elle aux revenus totaux ?



Théorie du changement

Qu'est-ce que la Théorie du changement ?



Une théorie du changement est une représentation de la façon dont votre projet résoudra les problèmes que vous tentez de traiter et dont vous pourrez évaluer son impact.

Ce processus peut aussi être désigné sous les termes suivants : chaîne de valeur, théorie du programme, modèle logique ou cartographie des résultats.

Il est essentiel pour les entrepreneurs sociaux d'avoir une théorie du changement claire. Elle vous aidera à :

- Identifier clairement les bénéficiaires de votre projet et les défis auxquels ils sont confrontés.
- Valider votre hypothèse sur le type de solution dont ils ont besoin.
- Établir des objectifs précis
- Suivre et évaluer votre impact
- Toutes ces données sont cruciales pour soutenir votre projet auprès d'investisseurs potentiels ou solliciter des subventions.

Une théorie du changement doit être élaborée pendant la phase de planification du projet et vous aidera ultérieurement à suivre et évaluer vos progrès.



Théorie du changement

Le problème social que nous abordons est :

RESSOURCES	PROCESSUS	REALISATIONS	RÉSULTATS	IMPACT	
Tous les moyens nécessaires pour accomplir notre mission.	Activités essentielles pour atteindre l'objectif	Comment évaluer le succès initial du projet	Quels indicateurs attesteront de l'efficacité du projet après son lancement initial ?	Quel est l'impact stratégique final ? Faites preuve d'audace et de vision.	NARRATIF
Quantification des budgets, des effectifs...	Étapes importantes et calendrier	Indicateurs de succès à court terme (0 à 6 mois). Nombre de participants, taux de participation...	Résultats à mi-parcours (succès 12/18 mois). Suivi, augmentation des ventes, etc.	Durée prolongée (18 mois et plus) Le délai varie en fonction du type de projet.	NOMBRES

PROJET PROFESSIONNEL

RÉSULTATS ANTICIPÉS DU PROJET

Ce modèle a été inspiré par : <https://planetb.com.au/2019/05/14/a-simple-guide-to-the-theory-of-change-model/>

Ce modèle facilite la description des actions nécessaires pour atteindre l'impact souhaité.

Il y a 3 sections : **Travail du projet**, **Résultats attendus du projet** et **Impact**.

Une partie du modèle se concentre sur le récit, l'autre sur les chiffres.

Cela vous permettra de garantir que pour chaque aspect de vos actions, vous disposez de métriques spécifiques (en matière de gestion budgétaire, de délais, d'indicateurs pour mesurer le nombre d'actions en termes de taux de participation, de personnes impliquées etc.). Vous trouverez davantage d'informations sur les métriques au chapitre 6.

Pendant la création de votre modèle de théorie du changement, veillez à impliquer vos utilisateurs et bénéficiaires pour vous assurer que votre solution répond au mieux à leurs besoins et que vos hypothèses sont correctes.

Pour des informations supplémentaires sur la phase de co-conception avec vos utilisateurs, veuillez consulter la section Design thinking.

ACTIVITÉ : CO-CRÉATION DE VOTRE THÉORIE DU CHANGEMENT



1H30



1 à 20
participants



Modèle imprimé,
marqueurs, post-
its

Cet atelier vise à élaborer de manière collaborative la Théorie du Changement de votre projet. Idéalement, vous devriez inclure dans votre cahier de travail : le visionnaire du projet (celui qui a initié l'idée), l'équipe avec laquelle vous souhaitez travailler, au moins un représentant de vos utilisateurs/bénéficiaires cibles.



INSTRUCTIONS

1

En utilisant la feuille de travail de la page suivante : Rédigez une description du problème que vous résolvez.

Si cela n'est pas encore évident, prenez 5 minutes pour réfléchir ensemble à la formulation qui vous convient le mieux.

2

Section de projet

1. **Pendant 5 minutes, chaque individu consigne ses idées pour cette section sur des post-it. (une idée par post-it)**
2. Ensuite, pendant 10 minutes, discutez des impressions de chacun pour cette section en classant les post-it par catégories qui partagent la même idée.
3. Finalement, reformulez chaque idée pendant 10 minutes et enregistrez-la dans votre canevas de théorie du changement.

3

Section des résultats anticipés du projet

- Appliquez le même processus qu'à l'étape 2.

4

Section d'impact

- Appliquez le même processus qu'à l'étape 2.

5

Répartition des responsabilités

- Pendant 5 minutes : demandez à chaque participant d'écrire son nom sur des petits post-it en étiquette, puis de placer son post-it dans les sections où il aimerait le plus travailler.

3 Théorie du changement



MODÈLE DE PLAN D'ACTION

RÉPERCUSSIONS PRÉVUES		
GESTION DES RESSOURCES.		
D'ICI QUAND		
PAR QUI		
ACTIONS		

PROJET PROFESSIONNEL

3 Théorie du changement



ÉVALUATION SWOT

LES MENACES				EXTERNE
OPPORTUNITÉS				
FAIBLESSES				INTERNE
ATOUPS				

Economie circulaire

Qu'est-ce que l'économie circulaire ?

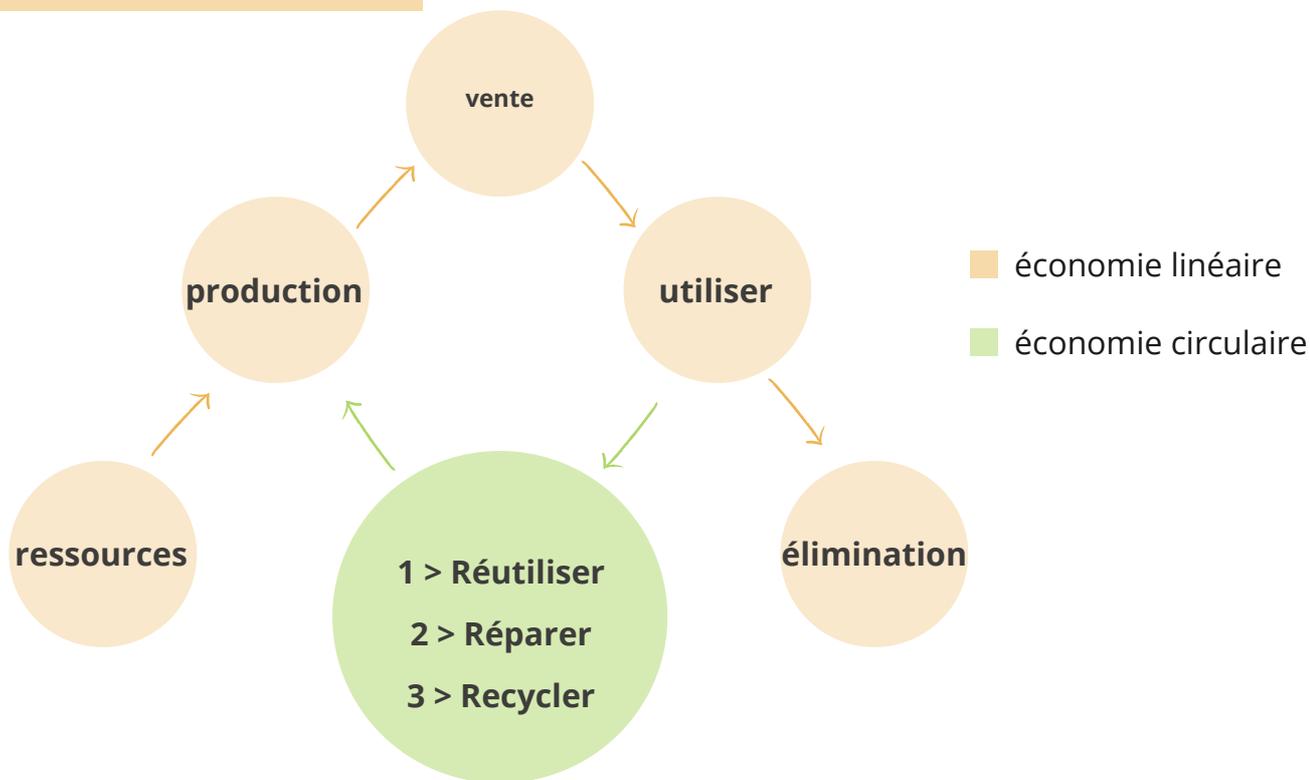


Le Parlement européen décrit l'économie circulaire comme un modèle de production et de consommation qui implique le partage, la location, la réutilisation, la réparation, la remise à neuf et le recyclage le plus longtemps possible des matériaux et produits existants. Ainsi, le cycle de vie des produits est prolongé (Parlement européen, 2022).

Les principaux éléments favorisant la transition vers une économie circulaire sont déjà en place depuis des décennies :

- **Réparation** : Certains articles ne doivent pas être jetés. Ils peuvent être réparés et conservés ou revendus. Cela les maintient plus longtemps dans le cycle économique. De nombreux produits, comme les tablettes, les ordinateurs et les téléphones, contiennent des matériaux précieux qui peuvent être extraits et réutilisés, tout comme les emballages, les meubles, les installations, etc.
- **Réutilisation** : Un article peut être utilisé plus longtemps et revendu tant qu'il est intact. Une autre personne pourra le réutiliser, prolongeant ainsi sa durée de vie dans le système économique. Même si nous ne pouvons pas utiliser certains produits, nous pouvons les réutiliser et les exploiter de manière différente.
- **Recyclage**: consiste à transformer des matériaux mis au rebut en nouveaux produits afin d'éviter d'utiliser davantage de ressources vierges.

Les 3 fondements de l'économie circulaire



En exploitant pleinement les trois techniques du cercle vert, nous pouvons nous engager dans un modèle circulaire. Cependant, nous aurons encore besoin de certaines ressources car nous ne pouvons pas tout recycler et pourrions nécessiter plus de matériaux que ce qui est recyclé. De plus, certains composants ou produits seront toujours éliminés à l'avenir. Ainsi, l'aspect linéaire de notre économie moderne devrait probablement persister d'une manière ou d'une autre. La question est : quelle place lui accordons-nous ?

Les trois aspects de l'économie circulaire ne sont pas nécessairement interchangeables et il convient de leur attribuer une hiérarchie en fonction de ce qui est le plus écologique et de ce qui est réellement le plus utile :

Réutiliser un article requiert peu d'efforts. Il peut être aisément cédé à un nouveau client. **Réparer des objets endommagés** peut être chronophage et exiger des ressources, mais présente un avantage évident en prolongeant la durée d'utilisation du produit.

En cas d'impossibilité de réutilisation ou de réparation, le recyclage est la solution la plus judicieuse pour récupérer un maximum de matières premières. Ce processus est énergivore et les matériaux réintègrent généralement l'économie lors de la phase de production, nécessitant ainsi du temps et de l'énergie supplémentaires. Dans l'ensemble, bien que le recyclage soit une étape nécessaire et précieuse pour la fin de vie d'un objet, il ne devrait pas être la première option à considérer.



Tendances contemporaines de l'économie circulaire

Une série de tendances ont émergé au cours de la dernière décennie et pourraient avoir un impact à long terme. Cela est largement attribuable à l'augmentation significative de la sensibilisation environnementale. Des manifestations ont eu lieu dans toutes les grandes villes européennes pour exiger des mesures contre le changement climatique, telles que le mouvement **Fridays for Future**, ainsi qu'un important changement politique au sein de l'Union européenne (**le Pacte vert européen**) et au-delà. Par conséquent, il est envisageable de voir émerger de nouvelles avancées dans les technologies vertes et l'économie circulaire.

Cette prise de conscience accrue a entraîné un changement dans les attentes des consommateurs, qui ont tendance à vérifier plus minutieusement l'origine des produits et les conditions de fabrication. Cela incite les grandes marques et les détaillants à s'engager davantage dans des pratiques durables et circulaires. Les crises des années précédentes et actuelles ont également démontré qu'un approvisionnement régulier en matières premières n'est pas toujours viable (Nuce, 2022).

La guerre en Ukraine, l'épidémie de coronavirus et les catastrophes naturelles ont provoqué des pénuries qui auraient pu être évitées si la transition vers une économie circulaire avait été accélérée plus tôt. Cependant, une transition significative vers une économie circulaire rendra notre système économique plus résilient à l'avenir.



Afin de garantir le succès des pratiques circulaires, une surveillance adéquate sera essentielle. Il est impératif de mettre en place des systèmes pour identifier les produits, les matériaux et leur origine à l'échelle mondiale. C'est ainsi seulement qu'une économie circulaire opérationnelle pourra être assurée (Nuce, 2022).

Une tendance émergente des concepts économiques circulaires est l'« upcycling ».

Cette pratique peut revêtir diverses formes, en fonction des travaux manuels impliqués et des idées créatives pour le résultat final. Quelques vieux tuyaux, un câble et une ampoule peuvent se transformer en un excellent agneau. Un ensemble de vieux tambours de câbles industriels pourraient devenir votre nouveau meuble. Les articles recyclés possèdent une identité unique qui peut manquer aux articles nouvellement produits, ce qui les rend beaux.

Cela concerne **non seulement l'artisanat, mais aussi les infrastructures** : Esch-sur-Alzette au Luxembourg et la zone LX Factory à Lisbonne, au Portugal, illustrent des projets de rénovation réussis qui fusionnent des éléments anciens et modernes, insufflant ainsi une nouvelle vie à ces régions. Dans les deux cas, les anciens complexes industriels auraient pu être entièrement démolis. Il aurait été possible de construire un nouveau centre culturel ou un quartier à leur place. Cependant, en réutilisant les structures et équipements anciens, **ils ont donné naissance à quelque chose de nouveau et d'unique.**

Exemples d'entreprises circulaires

En 2016, l'organisation britannique "Toastale" a commencé à brasser une bière en remplaçant 25 % de l'orge maltée par du pain. Selon leur site Internet, cette méthode a des effets bénéfiques sur les émissions de CO2 (49 tonnes évitées) et sur l'agriculture (terres récupérées et moins d'eau utilisée). Ils rapportent que 2,6 millions de tranches de pain ont été sauvées (Toastale, s.d.).

"Caffe Inc." est une entreprise néerlandaise spécialisée dans la valorisation des déchets issus de la consommation de café. Selon leur site Web, seulement 1 % des grains de café sont utilisés pour le café, gaspillant ainsi 99 % des grains restants. Pour remédier à cela, l'entreprise a commencé à transformer le marc de café en divers produits utiles tels que de l'huile de café cosmétique, un colorant naturel à base de café, ainsi que des blocs de café servant d'engrais naturel ou de biomatériau pour les meubles (Caffe Inc, s.d.).

Des balles de riz pour les meubles : Un autre déchet alimentaire peut être utilisé pour construire des meubles et bien plus encore. Le fabricant « Modern Mill » utilise des balles de riz recyclées pour créer une substance de construction pouvant remplacer le bois et le plastique dans le secteur de la construction. L'organisation affirme que non seulement il remplace le bois, mais qu'il est en réalité plus avantageux à bien des égards, bien qu'il soit 100 % écologique (Modern Mill, s.d.).

Ateliers de réparation à travers le monde : Une autre tendance significative qui gagne en importance est la "Réparation". Bien que cela puisse sembler évident et devrait être omniprésent dans notre économie, ce n'est pas le cas. La réparation d'articles n'est pas moins rentable que la vente de nouveaux produits. Ainsi, la plupart des grandes entreprises évitent ce processus en ne proposant pas de services de réparation ni en vendant des pièces de rechange.

Heureusement, le monde se dirige progressivement vers le concept d'économie circulaire. D'importants processus politiques sont en cours dans le monde occidental pour rationaliser la réparation des articles, fournir des services et des pièces de rechange. Une initiative majeure est le Green Deal européen, un changement de paradigme énorme dans la politique européenne visant à assurer la durabilité et la biodiversité dans notre monde.

De nombreux produits sont conçus pour se briser après un certain temps. Passé ce délai d'expiration, la réparation des articles endommagés est généralement rendue impossible car certaines pièces sont irremplaçables, non disponibles à la vente ou tout simplement trop coûteuses. La législation sur le droit à la réparation vise à rendre les réparations plus attrayantes pour les clients et réalisables pour les fabricants. (« Pourquoi la législation de l'UE sur le droit de réparer est-elle importante ? », 2022).

Contre toute attente, des ateliers de réparation ont ouvert partout dans le monde ces dernières années. Un bon exemple est l'initiative Repair Café lancée par Martine Postman en 2011. Après le succès du premier Repair Café à Amsterdam en 2009, elle a créé une organisation à but non lucratif pour apporter un soutien professionnel à des groupes locaux aux Pays-Bas et au-delà. Depuis, c'est devenu un mouvement mondial (Repair Café, s.d.).

ACTIVITÉ : DÉMONSTRATION DE CRÉATIVITÉ



1H



De 4 à 20
participants



appareils, équipement d'art et
d'artisanat d'occasion et inutilisé

Cet atelier vise à élaborer de manière collaborative la Théorie du Changement de votre projet. Idéalement, vous devriez inclure dans votre cahier de travail : le visionnaire du projet (celui qui a initié l'idée), l'équipe avec laquelle vous souhaitez travailler, au moins un représentant de vos utilisateurs/bénéficiaires cibles.



INSTRUCTIONS

1

1. Réunissez le groupe dans une salle contenant de nombreux appareils utilisés et inutilisés.
2. Proposez à chaque individu de sélectionner un produit.
3. Constituez des groupes de 5 à 7 individus.

2

Proposez-leur de réfléchir à des idées pour :

- Augmenter la longévité des articles
- Réutiliser l'article par divers clients
- Réutiliser et recycler des articles
- Réparer des objets
- Recycler des articles ou des pièces

3

Sélectionnez une proposition :

Chaque groupe sélectionne l'idée qu'il juge la plus durable et innovante. Ils préparent une présentation pour présenter leur concept aux autres groupes, en faisant preuve de créativité ! L'utilisation de matériaux d'art et d'artisanat est autorisée.

4

Exposez votre concept

Chaque groupe expose son concept.

5

Vote

Chacun vote pour l'idée la plus innovante et durable, mais ne peut pas voter pour la sienne.

- Adoucissez l'exercice en leur permettant de gagner quelque chose. Quelque chose de durable, naturellement.

DOCUMENT DE TRAVAIL : L'APPLICATION DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE À VOTRE PRODUIT/SERVICE



30
MINUTES



1 à 4
participants



Stylo et papier

Cette feuille de travail vise à vous fournir un cadre de réflexion pour garantir que vous réfléchissez à la façon dont vous appliquez l'économie circulaire à votre projet.

1

Comment minimiser l'impact sur les ressources et l'énergie ?

Considérez les matières premières/ressources, la production et la distribution.

2

Comment améliorer l'utilisation de mon produit ?

Augmenter la durabilité, faciliter les réparations, encourager le partage (par exemple : vélos publics au lieu de vélo par personne, partage d'objets dans un immeuble comme des machines à laver...)

3

Que se passe-t-il avec mon produit une fois que son utilisation principale est terminée ?

Réutilisation / Réparation / Recyclage



1

Je suis en mesure d'expliquer le concept du Design Thinking et sa relation avec l'entrepreneuriat social.

2

Je saisis l'importance et la diversité des modèles économiques disponibles dans l'entrepreneuriat social.

3

Je suis en mesure d'expliquer le concept de la théorie du changement et sa pertinence dans l'entrepreneuriat social.

4

Je suis en mesure d'expliquer le concept d'économie circulaire et sa pertinence dans l'entrepreneuriat social.

5

J'ai appliqué ces concepts en utilisant les fiches de travail fournies.



Outils de gestion de trésorerie et de prévision



Cliquez ici pour accéder à un modèle de plan d'affaires sur Excel, en anglais :

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1vWQZFvrzmLQS3edWe2leYac2k3x345it/edit#gid=1952081128>

Vous pouvez télécharger un modèle en anglais en suivant ce lien : www.wikicrea.fr.

Voici une autre source! <https://startuprunway.io/>



Préparez vos informations à saisir en ligne :

Création d'entreprise : Enregistrement d'entreprise

Droits de propriété intellectuelle sur les logiciels, la formation, les brevets, les marques et les modèles

Frais de franchise, frais d'inscription, acquisition de fonds de commerce, droits de bail, garantie de bail et dépôt de loyer, frais de dossier, honoraires d'avocat et de comptable, frais de publicité, de promotion initiale, achat de bureau, travaux de rénovation, équipement, outillage, véhicules, fournitures de bureau, matières premières et fournitures, liquidités pour le fonds de roulement, liquidités supplémentaires.

Capital initial : Apport personnel, Argent familial, Emprunt bancaire n°1, Emprunt bancaire n°2..., Subvention, Subvention / subvention, Autres financements...

Dépenses : Enumérez vos dépenses régulières, hors TVA.

Assurances, Poste, téléphone, internet, Abonnements, Frais de véhicule à moteur Frais de déplacement, Électricité, eau et gaz, Frais de transport/courrier, Papeterie, Réparations et entretien, Nettoyage, Publicité, Loyer, Frais comptables / juridiques, Frais bancaires Taxes, Autres dépenses (écrire ci-dessous) :Articles divers



Ventes de la première année : Année 1 - Vente de biens/services (chaque mois)

Coûts variables : dépenses fluctuant en fonction de la quantité produite. À la différence des coûts fixes, qui demeurent constants indépendamment de la production, les coûts variables dépendent directement du volume de production. Les matières premières, l'emballage, les coûts de distribution sont des exemples de coûts variables courants.

Rotation des créances clients (en jours)

Moyenne de la durée des responsabilités des fournisseurs (en jours)

Salaire des employés et rémunération des dirigeants : Salaire des employés (net)

Prévoyance des employés, Rémunération des cadres (net), Charges sociales des cadres

Vérifiez votre seuil de rentabilité : la première année, votre entreprise semble :

Rentable / Non rentable

Vérifiez votre trésorerie : Avez-vous prévu suffisamment de liquidités pour démarrer votre entreprise la première année ?

Oui / Non

Prévisualisez et imprimez votre plan financier triennal.

3 Outils de gestion de trésorerie et de prévision

E



MODÈLE DE BUSINESS PLAN

Business-plan-template-Excel-free-1 .XLSX

Fichier Edition Affichage Insertion Format Données Outils Aide

100% 123 Callibri 18

Enter your data

The business plan will appear in the next sheet

WYICREA

Enter your data in the green cells only:

Your surname and first name :
 Name of your project or activity : Describe your activity
 Your legal status : For example : Ltd company
 Your phone number :
 Your e-mail address :
 Your city :
 Your currency : Example : Euro, franc CFA...
 Corporate tax rate : % only

1) Setting up the business :
 List all the expenses and investments to be made before creating the company, excluding VAT.

Amount
Business registration
Software
Training
Patent, trademark and design rights
Franchise fees, entry fees
Acquisition of business goodwill
Lease deposit and advance rent
Application fee
Solicitor and accountant fees
Advertising, first promotion costs
Office purchase
Restoration works
Equipment, tools, vehicles
Office equipment
Raw materials and supplies
Cash for working capital, additional cash
TOTAL

Depreciation period : 5 (mandatory input : useful life of capital assets, in years)

2) Start up capital :

Amount
Personal contribution
Family money (enter rate) (enter duration in MONTHS)
Bank borrowing #1
Bank borrowing #2
Bank borrowing #3
Subsidy
Subsidy / subvention
Other funding
TOTAL

3) Expenses :

List your recurring expenses, excluding VAT.

	Year 1	Year 2	Year 3
Insurance			
Postage, telephone, internet			
Subscriptions			
Motor vehicle expenses			
Travel expenses			
Electricity, water and gas			
Transport/courier cost			
Stationery			
Repairs and maintenance			
Cleaning			
Advertising			
Rent			
Accounting / legal fees			
Bank charges			
Taxes			
Other expenses (write below) :			
Sundries			
TOTAL			

4) Sales for the first year :
 Enter sales volume for the first year (excl. VAT).

Year 1 - Sale of goods	Number of days worked	Average turnover per day	Monthly turnover
Month 1	20		
Month 2	20		
Month 3	20		
Month 4	20		
Month 5	20		
Month 6	20		

Year 1 - Sale of services	Number of days worked	Average turnover per day	Monthly turnover
Month 1	20		
Month 2	20		
Month 3	20		
Month 4	20		
Month 5	20		
Month 6	20		

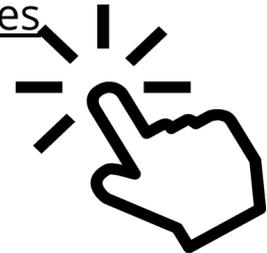
Cliquer ici pour afficher le modèle à remplir avec vos données





MODÈLE DE BUSINESS PLAN

[Cliquer ici pour afficher le modèle à remplir avec vos données](#)



111	Month 9	20	-	Month 9	20	-
112	Month 10	20	-	Month 10	20	-
113	Month 11	20	-	Month 11	20	-
114	Month 12	20	-	Month 12	20	-
115	TOTAL		-	TOTAL		-
117	Percentage increase of turnover from year 1 to year 2 :	5%		Percentage increase of turnover from year 1 to year 2 :	5%	
118	Percentage increase of turnover from year 2 to year 3 :	5%		Percentage increase of turnover from year 2 to year 3 :	5%	
120	5) Variable costs :					
121	<small>Variable costs are corporate expenses that vary in direct proportion to the quantity of output. Unlike fixed costs, which remain constant regardless of output, variable costs are a direct function of production volume. Examples of common variable costs include raw materials, packaging, distribution costs...</small>					
122	What is the cost of goods sold, expressed as a percentage of the sell price ? <input type="text" value="50%"/> <small>(only concerns sale of GOODS)</small>					
125	6) Working capital :					
127	Average duration of customer credits (expressed in days)	<input type="text" value="30"/>	How many days after performing the service will the client pay ?			
128	Average duration of supplier liabilities (expressed in days)	<input type="text" value="30"/>	How many days after receiving the invoice will you pay your suppliers ?			
130	7) Employees' wages and manager's compensation					
133	Employees' wages (net)	<input type="text"/>			<small>(enter annual amount)</small>	
134	Employees' social insurance	<input type="text"/>			<small>(enter annual amount)</small>	
135		Year 1	Year 2	Year 3		
136	Manager's compensation (net)	<input type="text"/>			<small>(enter annual amount)</small>	
137	Manager's social expenses	<input type="text"/>			<small>(enter annual amount)</small>	
141	8) Check your break-even point :					
142	Your business seems :					
143		<input type="text" value="Non profitable"/>		<small>Please revise figures</small>		
145	9) Check your cash position :					
147	Have you planned for sufficient cash to start-up your business ?					
148		<input type="text" value="Yes"/>				
149	10) Preview and print your 3-Year Financial Plan : see next sheet					
151	<small>Any remark about this document ? Please send us an e-mail : contact@wikicrea.fr</small>					

Need Excel password for this document ? Click here

Catégories d'organisation et de financement

Qu'est-ce qu'un type d'organisation ?

Une organisation représente une entité légale, un ensemble de personnes partageant des intérêts et des objectifs communs. Divers types d'organisations existent à l'échelle mondiale, certaines étant de grande envergure, d'autres plus modestes. Elles peuvent être des entités productives (entreprises industrielles, de construction, agricoles), financières (banques, assurances, etc.), sociales (éducatives, culturelles, caritatives, etc.). Il est crucial pour un entrepreneur en démarrage de sélectionner le type d'organisation en adéquation avec son modèle économique.

Les organisations sont établies avec divers objectifs. Certaines visent à maximiser les profits de leurs propriétaires, tandis que d'autres cherchent à répondre aux besoins de divers groupes de la société. Chaque organisation possède une source de financement de base pour ses activités, un mécanisme d'allocation des ressources, une motivation pour les propriétaires et les membres à participer à ces activités, ainsi qu'un ensemble de droits sur les bénéfices générés.

Il existe quatre formes traditionnelles d'organisations :



**ENTREPRISE
COMMERCIALE**



**ORGANISMES D'ÉTAT
(GOUVERNEMENTAUX)**



COOPÉRATIVES



**ASSOCIATIONS
ORGANISATIONS À BUT NON LUCRATIF**

4 Catégories d'organisation et de financement



Organisation à but lucratif : Il s'agit d'un type d'entité capitaliste où les propriétaires investissent une somme d'argent en échange d'actions. Les actionnaires, qu'ils soient des individus ou des entités juridiques, visent à maximiser leur investissement. En retour, ils obtiennent le droit de participer à la gestion de l'entreprise et de recevoir des dividendes en fonction des bénéfices réalisés. (École d'économie et de sciences politiques de Londres, 2021).

La principale source de croissance d'une entreprise à but lucratif réside dans les revenus engendrés par la vente de biens ou de services sur le marché. Le principal mécanisme de distribution des ressources est la vente de biens ou de services sur le marché. Les vendeurs rivalisent pour attirer les acheteurs, tandis que ces derniers recherchent le meilleur rapport qualité-prix. Les actionnaires d'entreprises à but lucratif visent à maximiser leurs propres profits issus de cette activité : en maximisant les paiements de dividendes, en accumulant autant de capitaux propres que possible et en vendant leurs actions au prix le plus élevé possible.



Les coopératives : Une organisation coopérative est une entreprise fondée par un groupe de personnes physiques ou par des personnes physiques et morales afin de répondre aux besoins économiques et sociaux de ses membres. La coopération repose sur la mise en commun des ressources pour poursuivre des intérêts communs. Les membres d'une coopérative sont désignés comme tels. Ils contribuent leurs actifs aux activités de l'entreprise, qui visent à atteindre des objectifs partagés. Les coopératives peuvent être à but lucratif ou non et opérer dans divers secteurs de l'économie tels que l'agriculture, l'industrie, la santé, la banque, le commerce, etc.

Les membres de la coopérative partagent des objectifs communs, collaborent et sont unis par une propriété commune, créant ainsi un sentiment de solidarité. Il n'y a pas d'aliénation au sein d'une entreprise coopérative entre actionnaires et salariés. Le droit de gestion de la coopérative est accordé à ses membres, généralement avec une voix par membre, mais des exceptions peuvent exister. Les activités de l'organisation sont financées par les cotisations des membres et les revenus de la vente des produits. Une partie des bénéfices, sous forme de dividendes, est distribuée aux membres en fonction de leurs apports et de leur patrimoine. Pour plus d'informations sur les sociétés coopératives dans l'UE, veuillez consulter Accueil - Cooperatives Europe (coopseurope.coop).

4 Catégories d'organisation et de financement



Les organisations sans but lucratif (OSBL) sont des entités dont les actions englobent divers domaines d'intérêt public tels que la défense des droits de l'homme, la protection de l'environnement, la préservation du patrimoine culturel, la lutte contre l'exclusion sociale, la réduction de la pauvreté, le développement des services sociaux, l'éducation, le sport, la promotion de la coopération internationale, etc. L'objectif principal de ces organisations est de servir l'intérêt public ou les intérêts d'un groupe spécifique de personnes. Les entreprises sans but lucratif visent à créer un bien public sans rechercher le profit. En cas de bénéfices, ceux-ci ne peuvent être distribués aux membres ; ils doivent être réinvestis dans les activités principales de l'organisation. Les organisations sans but lucratif sont guidées par l'altruisme dans leur mission et génèrent de la valeur pour ceux dans le besoin. Les OSBL incluent des fondations caritatives, diverses associations, des organisations sociales et des organismes publics. Elles font partie du réseau des organisations non gouvernementales (ONG).

Pour de plus amples informations sur les principales fondations caritatives d'Europe, veuillez consulter : <https://www.fundsforngos.org/article-contributions/top-ten-wealthiest-european-foundations/>

Pour des informations supplémentaires sur les associations : FEANSA, Euclid Network.



Les organismes gouvernementaux sont des entités étatiques chargées de susciter des changements sociaux. Ils sont financés par le budget de l'État et ne visent généralement pas à réaliser des profits, mais à mettre en œuvre des projets stratégiques et à offrir des services publics essentiels. Les bénéfices éventuels sont réinvestis dans ces services. La gestion de ces organismes est assurée par des responsables nommés par les autorités. Les ressources sont allouées selon les plans gouvernementaux, sans recours aux échanges commerciaux. Travailler dans ce domaine est motivé par la volonté de contribuer à la fourniture de services publics indispensables à la société.

De nombreuses organisations modernes qui abordent les problèmes sociaux ne correspondent pas aux principaux types d'organisations et sont des organisations hybrides.



ORGANISATIONS HYBRIDES

Qu'est-ce qu'une organisation hybride ?

Les organisations hybrides fusionnent des composantes d'entreprises à but lucratif et non lucratif, ainsi que des partenariats public-privé. Par exemple, une entreprise est constituée en tant que société à but lucratif, ses actionnaires bénéficient des profits générés, mais l'entité poursuit également un objectif altruiste, tel que la fourniture de services de crèche.

Ses établissements préscolaires sont implantés non seulement dans les quartiers aisés, mais également dans les quartiers où résident de nombreuses familles défavorisées. L'association accorde des remises aux familles défavorisées. Les revenus principaux de ses activités proviennent des frais facturés aux familles pour les services de garderie, mais elle bénéficie également d'un soutien financier de l'État pour ses missions sociales, ainsi que de dons de sources diverses et légitimes. Une telle entité poursuit un double objectif : générer des bénéfices pour ses actionnaires tout en remplissant une mission sociale. Elle combine les caractéristiques d'une organisation à but lucratif et non lucratif, ainsi que d'une entité publique. Ses principales sources de revenus proviennent d'activités commerciales, commercialisant ses services sur le marché, à l'instar des entreprises à but lucratif. (École d'économie et de sciences politiques de Londres, 2021).



Il a été remarqué que les organisations mixtes sont souvent plus flexibles car elles fusionnent les caractéristiques de diverses formes d'organisation, sont réceptives aux nouvelles idées et processus, et peuvent s'adapter plus rapidement et plus aisément aux changements de l'environnement.

4 Catégories d'organisation et de financement



À QUEL ORGANISME S'ADRESSER ET POURQUOI ?

Dans la publication "Comprendre les formes organisationnelles" de 2021, il est souligné que c'est essentiellement déterminé par 5 aspects qu'un entrepreneur en démarrage doit clarifier :

1

Propriété : Qui devrait être le propriétaire de l'entreprise pour atteindre l'objectif principal de l'activité ? La forme de propriété dépend de 2 éléments :

Qui est autorisé à gérer l'organisation et à prendre des décisions ?

Qui a le droit de partager les bénéfices de l'organisation ? Les propriétaires peuvent-ils recevoir les bénéfices ou doivent-ils être réinvestis dans des activités futures ?

2

L'objectif de l'organisation : Quel est le principal objectif de l'organisation et pour quel objectif l'organisation a-t-elle été créée ? En d'autres termes, quelle est la mission de l'organisation ?

3

Les sources de financement des activités de l'organisation doivent être identifiées : revenus des clients, cotisations des membres, paiements du budget de l'État, dons des personnes physiques et morales, etc.

4

Répartition des ressources : Comment les ressources seront-elles allouées : biens et services vendus sur le marché, dons caritatifs, etc.

5

Motivation : Il est essentiel de se questionner sur les motivations principales qui sous-tendent le démarrage de cette entreprise. S'agit-il de l'aspiration à maximiser les profits, ou bien de l'altruisme et de la solidarité envers les personnes qui en bénéficieront ? La réponse à cette interrogation influencera grandement la sélection du modèle d'organisation (London school of Economics and Political Science, 2021)

Une fois que vous avez les réponses à ces questions, il est conseillé d'utiliser la feuille de travail de ce chapitre pour les noter. Comparez-les avec les réponses du tableau pour déterminer quelle forme d'organisation convient le mieux à l'activité prévue (Tableau 1).

4 Catégories d'organisation et de financement



ORGANISATIONS CONVENTIONNELLES

Tableau 1

Ressource : Analyse des structures organisationnelles. London School of Economics et sciences politiques.

Catégories d'organisations		La propriété		Fonctionnalité principale	Financement	Allocation des ressources	Motivation
		Contrôle	Droits de bénéficiaire				
Entreprise commerciale	Société détenue par des actionnaires	Investisseurs en capitaux (actions) (une action, une voix)	Actionnaires	Optimisation et rentabilité	Participation, endettement, ventes	Échange, sélection, rivalité	Intérêt personnel
	Coopérative de travailleurs, de producteurs ou de consommateurs	Membres (collectif de parties prenantes)	Membres	Intérêts économiques privés des parlementaires	Créances, attente, contributions	Marché des changes	Intérêt mutuel, indépendance
secteur sans but lucratif	Organisme philanthropique	Conseil d'administration	Réinvesti	But social mission	Philanthropie	Cadeaux	Altruisme
	Association bénévole (mutuelle)	Membres	Réinvesti	Création de valeur pour la communauté des adhérents	Cotisations aux œuvres de bienfaisance	La mutualité	Intérêts personnels réciproques ; solidarité
État	Agence locale d'État	Électeur Représentants élus	Aucun résiduel ni réinvesti.	Biens publics (tel que définis par l'électeur médian)	Fiscalité (contrainte)	Bureaucratie, réglementation, scrutins démocratiques	Service public

4 Catégories d'organisation et de financement



FINANCEMENT DE VOTRE PROJET



Il existe diverses opportunités de financement pour une variété de projets et d'idées. Le choix approprié dépend de vos objectifs et du résultat souhaité.

Si vous envisagez de lancer votre entreprise ou si vous venez de créer une petite ou moyenne entreprise et avez besoin de financement supplémentaire pour vos activités, ou si vous cherchez à pénétrer de nouveaux marchés, veuillez consulter ces programmes :

COSME, le programme visant à accroître la compétitivité des entreprises et des PME, soutient de multiples initiatives facilitant l'accès des petites entreprises à de nouveaux marchés.

https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/cosme_en

Si votre organisation est associée à l'écologie ou à l'environnement, veuillez sélectionner ces programmes :

<https://www.eocaconservation.org/projects.cfm>

L'adhésion est disponible pour toute entreprise travaillant dans le secteur des activités de plein air, qu'il s'agisse d'un fabricant, d'un fournisseur, d'un prestataire de services ou d'un détaillant, etc. La totalité des cotisations est intégralement allouée aux projets désignés et votés par les membres.

Veuillez également vérifier ce programme :

<https://www.eeagrants.lt/en/programmes/description/program/28>

Pour une organisation socialement responsable et des idées de projets :

<https://www.eeagrants.lt/en/programmes/description/program/24>

Vous pouvez choisir n'importe quel sujet qui vous passionne et rechercher un financement :

https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/find-calls-funding-topic_en



FINANCEMENT DE VOTRE PROJET

Pour les projets de recherche et d'innovation :

Nouveaux ajouts à Horizon Europe

- Le Conseil européen de l'innovation soutient les innovations à fort potentiel de rupture et de mise à l'échelle, trop risquées pour les investisseurs privés, représentant ainsi 70 % du budget alloué aux PME.
- Missions : Mesures visant à réaliser des objectifs ambitieux, inspirants et mesurables dans un délai déterminé. Il y a 5 domaines de mission clés dans le cadre d'Horizon Europe.
- La politique de science ouverte exige un accès libre aux publications et l'application des principes de science ouverte tout au long du programme.

Consulter le lien :

https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en

Considérez également:

<https://www.eeagrants.lt/en/programmes/description/program/26>

Si votre organisation a une orientation culturelle, veuillez examiner ces programmes :

<https://www.eeagrants.lt/en/programmes/description/program/31>

Pour les PME numériques et durables, veuillez vérifier :

<https://www.f6s.com/mind4machines/about>

4 Catégories d'organisation et de financement



FINANCEMENT DE VOTRE PROJET

Les diverses options de financement dans chaque pays :

En fonction de ses caractéristiques, de son ambition et de votre situation personnelle et professionnelle, le financement de votre projet de création d'entreprise résultera de la combinaison de plusieurs sources de financement. Vous pouvez les sélectionner parmi les listes d'aperçu des financements ci-dessous et les organiser dans un tableau que vous remplissez pour le niveau Local, régional et national :



	PUBLIQUE	PRIVÉ	Accompagnement Oui Non
PRÊTS MICROFINANCE (remboursables)	prêts honorifiques Subvention pour démarrage d'entreprise	-investisseurs -Banques Partenaires financiers Institutions de microfinance -associés Financement participatif	
Subventions, Dons, Sponsoring, Partenariat (non remboursables)	Subventions thématiques Des concours pour entrepreneurs ou nouveaux chefs d'entreprise.	-Fondations Partenariats d'entreprise	

4 Catégories d'organisation et de financement



APERÇU DES OPTIONS DE FINANCEMENT :

Plateformes de financement en ligne offrant des subventions et des investissements avec ou sans préfinancement du bénéficiaire. Vous pouvez choisir le domaine qui vous intéresse et accéder au financement pour chaque pays de la Commission européenne :

https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/find-calls-funding-topic_en

EN CE QUI CONCERNE LA FRANCE :

Financement pour les porteurs de projets dans l'ESS à l'échelle nationale

<https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/5-conseils-bien-financer-votre-projet-creation-dentreprise>

Répertoire en ligne national des subventions d'entreprises : <https://les-aides.fr/aides>

<https://www.economie.gouv.fr/entreprises/financement-entreprise#>

L'annuaire des incubateurs et accélérateurs de l'ESS et de l'innovation sociale :

<https://www.avise.org/ressources/lannuaire-des-incubateurs-et-accelerateurs-de-less-et-de-linnovation-sociale>

Appels à projets : https://www.carenews.com/appels_a_projets

Pour la ville de Nantes :

https://drive.google.com/file/d/1hMvpY9x1xXy4mLN3KBHipcufuuUeXSHI7/view?usp=drive_link

<https://metropole.nantes.fr/projets-jeunes>

EN CE QUI CONCERNE LA ROUMANIE :

Le lien suivant vous dirigera vers un agrégateur de subventions. Il est nécessaire de créer un compte gratuit. En fonction de votre profil d'intérêt, vous recevrez des newsletters contenant les dernières subventions et opportunités de financement.

<https://www.stiri.org/> - un média consacré aux opportunités pour les ONG et le social business, répertoriant des occasions de financement et de développement personnel.

<https://startarium.ro/> - une plateforme dédiée aux entrepreneurs offrant du financement et du contenu pertinent pour créer et ouvrir une entreprise.

<https://seedblink.com/ro> - C'est une plateforme pour les start-ups et les investisseurs, incluant même des idées à petite échelle.

4 Catégories d'organisation et de financement



APERÇU DES OPTIONS DE FINANCEMENT :

Plateformes de financement en ligne offrant des subventions et des investissements avec ou sans préfinancement du bénéficiaire :

POUR LA RÉPUBLIQUE DE MACÉDOINE DU NORD :

Incubateur régional pour entrepreneurs sociaux (RISE) - <https://arno.org.mk/>

Incubateurs locaux : Macédoine du Nord - Organisation pour l'innovation sociale ARNO ; Albanie – Yunus Social Business ; Serbie – Smart Kolektiv ; Bosnie-Herzégovine - Nesto Vise ; Monténégro - IPC Technopolis ; Kosovo - Fondation verte des Balkans.

Programme d'incubation pour les jeunes des Balkans occidentaux avec des idées d'entreprises sociales et vertes offrant formation, mentorat, mobilité régionale, mise en réseau et financement d'amorçage pour les entrepreneurs sociaux.

Idées écologiques des Balkans (BGI) - <https://arno.org.mk/>

Pays : Macédoine du Nord - Organisation pour l'innovation sociale ARNO ; Albanie - Partenaires Albanie ; Kosovo - Fondation verte des Balkans ; Monténégro - Fonds pour la citoyenneté active fAKT ; Bosnie-Herzégovine – Fondation Mozaik ; Serbie - Programme de la Fondation Trag qui soutient le développement de petites idées vertes locales et durables dans les Balkans occidentaux. Il propose des formations, du mentorat et des récompenses financières par le biais de concours annuels d'idées vertes et de micro-entreprises vertes.

Aspire Balkans : un programme de pré-accélération visant à créer une plateforme dynamique de femmes entrepreneurs originaires des pays des Balkans, qui cherchent à créer des startups à partir de leurs idées innovantes.

Centre des Entreprises Sociales : soutien aux entreprises sociales et organisations de la société civile, acteurs clés de l'économie sociale.

Startup Macédoine est une association regroupant des passionnés, des fondateurs, des experts et des investisseurs de start-up, visant à développer la communauté des start-up et à favoriser un environnement de travail propice aux start-ups et aux scale-ups.

SEEUtechPark favorise le développement des startups et crée des synergies entre entreprises régionales pour stimuler la croissance des PME. Le centre propose un espace de coworking de haute qualité, des conseils professionnels, des formations et du mentorat pour les petites entreprises, notamment sociales et vertes.



APERÇU DES OPTIONS DE FINANCEMENT :

Plateformes de financement en ligne offrant des subventions et des investissements avec ou sans préfinancement du bénéficiaire :

EN CE QUI CONCERNE LA LITUANIE :

COSME, le programme visant à accroître la compétitivité des entreprises et des PME, soutient de multiples initiatives facilitant l'accès des petites entreprises à de nouveaux marchés.

https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/cosme_en

Si votre organisation est associée à l'écologie ou à l'environnement, veuillez consulter ces programmes : **EOCA, Association européenne pour la conservation en plein air : L'adhésion est disponible pour toute entreprise opérant dans le secteur du plein air, qu'il s'agisse d'un fabricant, d'un fournisseur, d'un prestataire de services ou d'un détaillant, etc. 1 % des cotisations sont directement reversés aux projets nominés et votés par les membres eux-mêmes.**

Mécanisme financier de l'EEE : Souscrivez aux actualités pour explorer les appels à propositions, les documents et les événements - Pour des suggestions d'organisations et de projets socialement responsables : Cliquez ici.

Si votre organisation a une orientation culturelle : cliquez ici ; Pour les projets de recherche, cliquez ici.

EN CE QUI CONCERNE LA CROATIE

Le Service Croate de l'Emploi (CES) : un excellent point de départ pour rechercher les options de financement disponibles en Croatie au niveau national mais aussi au niveau régional et local, en particulier pour le travail indépendant et les nouvelles activités entrepreneuriales : Mesures - Mesures pour toutes les subventions des comtés, villes et communes - Mesures

La HBOR offre des prêts d'investissement pour soutenir les jeunes entrepreneurs, les femmes et les novices.

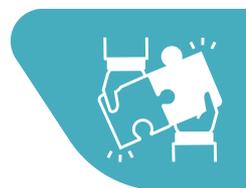
Entrepreneuriat des jeunes, des femmes et des débutants | HBOR

HAMAG-BICRO - l'Agence croate pour les PME, l'innovation et les investissements : HAMAG BICRO | Agence croate pour les petites entreprises et les investissements

Une autre page du ministère de l'Économie et du Développement durable (même si elle vise principalement les investisseurs étrangers en Croatie) offre un aperçu des opportunités d'investissement, un calculateur d'incitations, les étapes pour ouvrir une entreprise en Croatie, et bien plus encore. Pour en savoir plus : Investir en Croatie (gov.hr)

Au cours des dernières années, nous avons observé une augmentation du nombre d'incubateurs et de programmes de start-up. Certains d'entre eux incluent : inkubator-pismo.eu ; Digitalni inkubator za učenike i studente ; Groupe ACT ; ZICER ; Étape Ri

4 Catégories d'organisation et de financement



ACTIVITÉ : IDENTIFICATION DU TYPE D'ORGANISATION ADAPTÉ



1H



De 4 à 20
participants



matériaux pour l'activité,
marqueurs, autocollants
de vote

Cet atelier vise à identifier le type d'organisation le plus adapté à votre projet, de manière collaborative. Si vous avez déjà une idée de projet, veuillez passer à l'étape 2.

En cas de manque d'inspiration pour un projet, débutez par l'étape 1.



INSTRUCTIONS

1

Sélectionner une idée de social business :

Chaque collaborateur soumet trois concepts de social business, les inscrit sur des feuilles de papier distinctes, une idée par feuille. Les feuilles sont ensuite affichées sur un tableau. Les doublons sont éliminés. La créativité est encouragée : chaque idée est précieuse.

Les membres de l'équipe votent pour les idées qu'ils préfèrent. Chaque personne a 3 voix. Sur le papier avec l'idée la plus aimée, le membre inscrit son nom. Vous pouvez voter pour vos propres idées ou donner vos 3 votes à une seule idée. Une fois tous les votes exprimés, les 3 idées les plus votées sont sélectionnées.

Les idées sélectionnées sont évaluées selon 3 critères. Les membres du groupe proposent 3 critères par rapport auxquels ils souhaitent évaluer les idées sélectionnées. Les idées et les critères sont consignés dans un tableau. Si l'idée répond au critère, un plus (+) est inscrit dans la case, sinon un moins (-). Les membres de l'équipe discutent et débattent des idées et sélectionnent celle qui, selon eux, pourrait devenir une entreprise sociale prospère.

Consultez le tableau 1 dans la section des feuilles de travail.

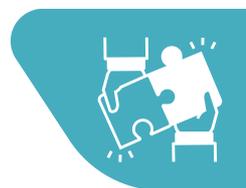
2

Choisissez le type d'organisation le plus adéquat :

Sélectionnez le type d'organisation le plus adapté à l'idée d'entreprise sociale à développer. Les membres de l'équipe remplissent un tableau indiquant qui dans l'entreprise aura le droit de prendre des décisions de gestion, comment les bénéficiaires seront gérés, les sources de financement attendues pour l'entreprise, etc. Une fois le tableau complété, les membres de l'équipe doivent décider quel type d'organisation est le plus approprié aux réponses qu'ils ont saisies.

Utilisez le tableau 2 fourni dans la section feuilles de travail.

4 Catégories d'organisation et de financement



INSTRUCTIONS

3

Choisissez la structure juridique de la société à créer :

Les membres de l'équipe collaborent pour déterminer le pays dans lequel l'entreprise sera établie.

Recherchez sur Internet des informations sur les types juridiques d'entreprises disponibles dans le pays sélectionné et sélectionnez le statut juridique le plus approprié pour le type d'organisation.

4

Chaque équipe effectue une présentation.

En 5 minutes, ils exposent aux autres équipes le modèle d'entreprise sociale sélectionné, la structure d'entreprise envisagée et la forme juridique. L'audience évalue la pertinence, la viabilité commerciale et la faisabilité de l'entreprise sociale choisie. Suite à la présentation, ils ont la possibilité de poser des questions, partager leurs évaluations et suggestions.

4 Catégories d'organisation et de financement



DOCUMENT DE TRAVAIL : IDENTIFICATION DE VOTRE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE



30 MINUTES



1 à 4 participants



Stylo et papier

Cette feuille de travail appuie l'atelier de ce chapitre et peut être utilisée de façon autonome comme un outil de réflexion pour déterminer le type d'organisation qui vous convient le mieux.

Tableau 1

Concept d'entreprise sociale	Critère 1	Critère Deux	Critère de Trois
Concept 1			
Concept 2			
Concept 3			

Figure 2

Concept d'entreprise sociale	La propriété		Fonctionnalité principale	Financement	Allocation des ressources	Motivation
	Contrôle	Droits de bénéficiaire				



1

Je suis capable de nommer au moins 2 types d'entreprises sociales et de décrire leurs distinctions.

2

Je suis conscient des 5 aspects à considérer pour m'aider à choisir mon type d'entreprise sociale.

3

Je suis conscient qu'il existe divers types et sources de financement pour mon projet.

4

Je reconnais l'importance de sélectionner celui qui correspond le mieux à mon type d'entreprise et à mes besoins.

5

J'ai appliqué ces concepts en utilisant les fiches de travail fournies.



5. Travail d'équipe et compétences en leadership.

COMMENT RÉUNIR UNE ÉQUIPE AVEC INITIATIVE ET COLLABORATION

Construire une équipe requiert du temps et de la patience. Il n'existe pas de personnes parfaites attendant d'être réunies pour commencer à remplir les rôles nécessaires. Avant d'assembler les individus, il est essentiel de définir les caractéristiques de la nouvelle équipe. Considérez-le comme la composition de votre équipe, susceptible de changer de temps en temps, mais il est important de connaître le point de départ.

Quand nous évoquons une équipe performante, il est question avant tout de collaborer efficacement, d'atteindre les objectifs fixés et de se soutenir mutuellement. Pour y parvenir, certaines caractéristiques permettront de réduire le taux de rotation et de renforcer la cohésion entre les membres de l'équipe :



AXÉ SUR UN OBJECTIF



DIVERS



LA PROPRIÉTÉ



COMMUNIQUER
EFFICACEMENT



ASPIRANT À APPRENDRE



S'ENTRAIDER



Axé sur l'objectif : l'équipe favorisera naturellement une collaboration plus étroite pour atteindre l'objectif commun.



Propriété : collaboration, célébration du succès et responsabilité partagée.



Aspirant à apprendre : l'environnement VUCA dans lequel nous évoluons est en constante évolution et souvent rapide. Moins de problèmes surviennent lorsque l'équipe est disposée à accepter le changement et à apprendre de nouvelles choses.



La diversité : favoriser la diversité vous permettra de relever les défis et de devenir plus résilient. Veillez à soutenir l'expression de points de vue différents et à permettre aux membres de votre équipe de ne pas être d'accord avec vous.



Il est essentiel de bien communiquer : la communication est cruciale ! Veillez à maintenir une communication positive et proactive pour favoriser l'épanouissement de l'équipe.



Soutenez mutuellement : des membres d'équipe heureux favorisent un travail aisé et des relations positives. N'oubliez pas que le chef d'équipe est un membre à part entière, veillez à solliciter et offrir du soutien.



Collaborer nous permet d'accomplir des projets majeurs qui seraient tout simplement impossibles individuellement. Une collaboration efficace nous aide à atteindre nos objectifs et à avoir un impact bien plus significatif.

Définir le travail d'équipe est simple, mais comprendre comment bien travailler en équipe peut être complexe. Une clé du succès d'une équipe est la compréhension que collaborer sur un projet est plus efficace que travailler individuellement.

Pourquoi la collaboration devrait-elle être une norme partagée ?

Voici 4 avantages :

1. C'est une source de motivation et d'inspiration.
2. Une gestion plus productive des conflits
3. Un renforcement d'équipe plus significatif
4. Des objectifs plus ambitieux.

ATTRIBUTS D'UNE ÉQUIPE DE PREMIER PLAN

Nous avons discuté d'une équipe performante, il est maintenant temps de mentionner certaines de ses caractéristiques. Nous ne mesurons pas la productivité d'une équipe, nous soulignons simplement les signes indiquant qu'une équipe travaille réellement ensemble et efficacement.

- **L'objectif et le plan de l'organisation sont clairs pour tous. Lorsque cela se produit, un plus grand sentiment de «nous» émerge.**
- **Chaque collègue est conscient de son rôle au sein de l'organisation, tout comme les autres membres de l'équipe.**
- **Optimiser les compétences de chaque membre de l'équipe. Avoir un collègue compétent à proximité lorsque vous rencontrez des défis est rassurant et favorise un moral élevé.**
- **Établir des attentes à court terme pour fournir aux individus le cadre indispensable pour célébrer leurs succès ou améliorer leurs performances.**
- **Encourager l'équipe à prendre des risques et à expérimenter apportera de nouvelles perspectives et renforcera sa confiance.**
- **Établir une culture d'équipe, c'est comparable à assembler un puzzle collectif. Chacun se rassemble pour créer une vision d'ensemble.**
- **Les commentaires sont appréciés, pas découragés.**



ACTIVITÉ : DESSIN EN AVEUGLE



20
MINUTES



multiple de
2



stylo, papier, illustrations

Cet atelier a pour objectif de renforcer les compétences en communication et en leadership.



INSTRUCTIONS

1

Organisez des binômes et demandez-leur de s'asseoir dos à dos.

Accordez une image à l'un et du papier ainsi qu'un stylo à l'autre.

2

Demandez à la personne de décrire l'image à son partenaire sans révéler son contenu.

Cela contribue au développement des compétences en leadership du responsable du processus. Sa manière de donner des instructions se reflétera dans la compréhension et la réalisation de l'œuvre par l'équipe. Cette approche est influencée par la communication entre les membres de l'équipe et par la clarté de leurs échanges et interprétations.

ACTIVITÉ : RENVOI



20/30
MINUTES



6 à 10
participants



Un vêtement de la taille
d'une nappe

Cet atelier vise à soutenir les individus travaillant en équipe pour développer des compétences en résolution de problèmes, en créativité et en communication efficace.

1

Invitez un groupe de 6 à 10 individus à se rassembler et à se tenir debout sur une toile.

Le défi consiste à retourner la bâche et à se positionner de l'autre côté de la toile en utilisant uniquement leurs pieds, sans se détacher du tissu ni laisser leurs pieds toucher le sol.

Résultat : Cela contraint le groupe à réfléchir de manière créative pour collaborer et relever le défi. Il s'agit d'un jeu stimulant qui encourage les membres de l'équipe à veiller à ce que personne ne soit laissé pour compte. Cela assure que même en dehors du jeu, ils intègrent tous les membres du groupe et les rendent tous responsables d'atteindre l'objectif ultime de la tâche.



ACTIVITÉ : OBSERVATION DES CROCODILES



60 - 120



De 10 à 40 participants

- Planche de bois, 1 par participant (environ 20x10 cm et une épaisseur d'environ 2-3 cm - pour servir de pierres magiques)
- Deux cordes d'environ 6 à 8 mètres de longueur pour délimiter les rives de la rivière.
- Un rouleau de ruban adhésif, une balle de tennis ou tout autre objet de taille similaire (à utiliser comme masque à oxygène)



INSTRUCTIONS

Les membres du groupe doivent se soutenir mutuellement dans une tâche consistant à se déplacer d'un bout à l'autre d'un espace. Cela nécessite de travailler ensemble de manière créative et stratégique afin de résoudre un problème physique pratique. Il tend à mettre l'accent sur la communication de groupe, la coopération, le leadership et l'adhésion, la patience et la résolution de problèmes.

2

EMPLOYEZ CES ACTIVITÉS DE LEADERSHIP POUR FORMER DE NOUVEAUX LEADERS :



Le danseur Derek Sivers :

Consultez le lien suivant pour découvrir un exemple de leadership efficace qui incite les autres à vous suivre – inspirez-vous de cette métaphore de la danse.

Défi de la guimauve

Les équipes rivalisent pour ériger la plus haute structure autoportante en utilisant des bâtonnets de spaghetti, du ruban adhésif, de la ficelle et des guimauves placées au sommet. Cette activité met en lumière la communication de groupe, la dynamique de leadership, la collaboration, ainsi que les stratégies d'innovation et de résolution de problèmes.



Casse-tête chinois (nœud humain)

Les membres de l'équipe perfectionnent leur collaboration. Cela implique une meilleure compréhension du groupe en termes de communication, de leadership, de résolution de problèmes, de confiance et de persévérance. Les participants forment un cercle, ferment les yeux et placent leurs mains dans le cercle pour trouver deux autres mains à saisir. Ensuite, les yeux s'ouvrent et le groupe doit se réorganiser en cercle sans lâcher prise, en ajustant leur prise si nécessaire.



D'autres activités de direction sont disponibles ici :

https://www.sessionlab.com/blog/leadership-activities/#What_are_leadership_activities

LEADERSHIP

La signification du leadership

Le leadership est à la fois un processus et une propriété.

En tant que processus axé sur les actions des dirigeants, le leadership implique l'utilisation d'une influence non coercitive pour façonner les objectifs du groupe ou de l'organisation, encourager un comportement favorable à leur réalisation et contribuer à définir la culture du groupe ou de l'organisation. En tant que propriété, le leadership englobe l'ensemble des caractéristiques attribuées aux individus perçus comme des leaders. Ainsi, les leaders sont des individus capables d'influencer le comportement des autres sans recourir à la force, ou des individus que les autres reconnaissent comme des leaders. (Gary A. Yukl, Leadership dans les organisations, 2010).



Direction et autorité

Pour une compréhension approfondie du leadership, il est essentiel de saisir le concept de pouvoir, qui représente la capacité d'influencer le comportement d'autrui. Les gestionnaires et les leaders doivent fréquemment recourir à leur pouvoir, mais ils doivent le faire de manière éthique et adéquate. Dans les environnements organisationnels, on distingue généralement quatre types de pouvoir : le pouvoir légitime, le pouvoir coercitif, le pouvoir de référence et le pouvoir expert.



Le pouvoir légitime est celui accordé par la hiérarchie organisationnelle ; il est défini par l'organisation et doit être accordé aux personnes occupant un poste spécifique.



Le pouvoir coercitif implique d'obtenir le respect en utilisant des menaces psychologiques, émotionnelles ou physiques.



Le pouvoir référent est abstrait. Il repose sur l'identification, l'imitation, la loyauté ou le charisme.



Le pouvoir d'expertise découle de l'information ou de l'expertise. Plus l'information est importante et moins de personnes y ont accès, plus le degré de pouvoir d'expertise d'un individu est élevé.

LEADERSHIP

Approches génériques en matière de leadership

Leadership

Quels types de leadership sont les plus courants à l'échelle mondiale ?

Des chercheurs de l'Université du Michigan ont identifié deux formes fondamentales de comportement de leader : centré sur l'emploi et centré sur l'employé.

Les managers qui adoptent un comportement de leader centré sur le travail accordent une attention particulière au travail de leurs subordonnés, expliquent les procédures de travail et s'intéressent vivement à la performance.

Les gestionnaires qui adoptent un comportement de leader axé sur les employés visent à cultiver un groupe de travail uni et à garantir la satisfaction des employés à leur travail. Leur préoccupation principale est le bien-être de leurs subordonnés. (Rensis Likert, Nouveaux modèles de gestion, 1967).

Lorsqu'il initie un comportement structurel, le leader définit clairement le rôle leader-subordonné afin que chacun sache ce qui est attendu, établit des lignes de communication formelles et détermine comment les tâches seront exécutées. Les dirigeants qui adoptent un comportement de considération se soucient de leurs subordonnés et tentent d'établir un climat chaleureux, amical et solidaire. (Études sur l'État de l'Ohio. Ralph M. Stogdill et A. E. Coons (éd.), Leader Behaviour, 1957).

Approches apparentées en matière de leadership

Leadership de remplacement

Le concept de substituts au leadership a été élaboré en raison du manque de prise en compte des situations où le leadership n'est pas indispensable par les modèles et théories de leadership existants.

Le leadership peut ne pas être nécessaire lorsque les politiques et les pratiques sont formels et rigides, par exemple.

Steven Kerr et John M. Jermier ont publié l'article intitulé « Les substituts au leadership : leur signification et leur mesure » en 1978.

LEADERSHIP

Approches apparentées en matière de leadership

Leadership charismatique

Le concept de leadership charismatique repose sur l'idée que le charisme est une caractéristique individuelle du leader. Il s'agit d'une forme d'attraction interpersonnelle qui suscite le soutien et l'acceptation. Une personne charismatique a plus de chances d'influencer les autres qu'une personne dépourvue de charisme.

Le leadership transformationnel dépasse les attentes ordinaires en communiquant un sentiment de mission, en stimulant les expériences d'apprentissage et en inspirant de nouvelles façons de penser. En raison des changements rapides et des environnements turbulents, les leaders transformationnels sont de plus en plus considérés comme essentiels au succès des entreprises. (James MacGregor Burns, Leadership, 1978).

Sept principes d'un leadership efficace : confiance envers les subordonnés, développement d'une vision, maintien du calme, encouragement du risque, expertise, promotion de la dissidence et simplification des processus. (Kenneth Labich, « Les sept clés du leadership en entreprise », 1988).

Leadership émergent

Le leadership stratégique est un concept émergent qui établit clairement un lien entre le leadership et le rôle de la haute direction. Il se définit comme la capacité de saisir les complexités de l'organisation et de son environnement, et de guider les transformations au sein de l'organisation pour parvenir à un alignement optimal entre celle-ci et son environnement.

Leadership interculturel : Une autre approche du leadership repose sur les questions interculturelles. Dans ce cadre, la culture est utilisée comme un concept englobant à la fois les différences internationales et celles basées sur la diversité au sein d'une même culture.

Leadership éthique : L'intégrité est considérée comme un prérequis essentiel à un leadership performant. En particulier, les dirigeants sont tenus de maintenir des standards éthiques élevés pour leur propre conduite, de démontrer une conduite éthique irréprochable et d'inciter les autres membres de leur organisation à suivre ces mêmes normes. (Kurt Dirks et Donald Ferrin, « Confiance dans le leadership, 2002).

5 Explore la collaboration d'équipe et les compétences en leadership.

B



ACTIVITÉ : DESSIN EN AVEUGLE



20
MINUTES



multiple de
2



stylo, papier, illustrations

Cet atelier a pour objectif de renforcer les compétences en communication et en leadership.



INSTRUCTIONS

1

Organisez des binômes et demandez-leur de s'asseoir dos à dos.

Accordez une image à l'un et du papier ainsi qu'un stylo à l'autre.

2

Demandez à la personne de décrire l'image à son partenaire sans révéler son contenu.

Cela contribue au développement des compétences en leadership du responsable du processus. Sa manière de donner des instructions se reflétera dans la compréhension et la réalisation de l'œuvre par l'équipe. Cette approche est influencée par la communication entre les membres de l'équipe et par la clarté de leurs échanges et interprétations.

ACTIVITÉ : RENVOI



20/30
MINUTES



6 à 10
participants



Un vêtement de la taille
d'une nappe

Cet atelier vise à soutenir les individus travaillant en équipe pour développer des compétences en résolution de problèmes, en créativité et en communication efficace.

1

Invitez un groupe de 6 à 10 individus à se rassembler et à se tenir debout sur une toile.

Le défi consiste à retourner la bâche et à se positionner de l'autre côté de la toile en utilisant uniquement leurs pieds, sans se détacher du tissu ni laisser leurs pieds toucher le sol.

Résultat : Cela contraint le groupe à réfléchir de manière créative pour collaborer et relever le défi. Il s'agit d'un jeu stimulant qui encourage les membres de l'équipe à veiller à ce que personne ne soit laissé pour compte. Cela assure que même en dehors du jeu, ils intègrent tous les membres du groupe et les rendent tous responsables d'atteindre l'objectif ultime de la tâche.



COMPÉTENCES RENFORCÉES

Posséder des connaissances en soi ne suffit pas; il est essentiel de les communiquer efficacement aux autres. Une communication efficace est une clé du succès. En transmettant nos pensées et nos idées avec succès, nous partageons efficacement notre message. Ce dernier représente l'information que nous souhaitons transmettre. Outre une solide expertise technique, il est crucial de pouvoir exprimer et communiquer nos idées de manière claire et efficace, de la façon la plus simple possible. Une communication efficace et des compétences générales améliorent nos relations interpersonnelles et notre efficacité.

Avec une communication efficace, tous les objectifs sont réalisables. La communication implique l'échange de messages entre individus, un processus où les messages sont transmis, reçus et ajustés. Bien souvent, la communication est associée à la conversation dans la vie quotidienne. Cependant, la conversation ne représente qu'un aspect de la communication, qui se manifeste à divers niveaux et de multiples façons. La communication est inévitable ; même en l'absence de paroles, les individus communiquent à travers leur langage corporel, leurs gestes et leurs regards. Nous avons le pouvoir de façonner la communication selon notre libre arbitre et nos motivations inconscientes. Il est encourageant de constater que la communication est une compétence qui peut être acquise !

Les compétences interpersonnelles, également connues sous le nom de soft skills, sont des indicateurs cruciaux de l'intelligence émotionnelle. Elles se définissent comme la capacité à interagir de manière amicale avec autrui. Ces traits personnels peuvent impacter les relations, la communication et les interactions sociales. Bien que les compétences techniques (telles que la conception de sites web, la comptabilité ou l'expérience en édition) soient parfois plus simples à acquérir que les compétences interpersonnelles, ces dernières demeurent tout aussi essentielles pour la gestion efficace d'une entreprise prospère. Comprendre leur importance peut vous aider à identifier vos propres compétences ou celles que vous devrez développer à l'avenir. Les compétences interpersonnelles sont un élément clé pour améliorer la collaboration avec autrui et peuvent favoriser positivement l'évolution de votre carrière. Que vous soyez entrepreneur ou travailleur indépendant, ces compétences peuvent vous aider à trouver, attirer et fidéliser une clientèle.

5 Explore la collaboration d'équipe et les compétences en leadership.



Des compétences de présentation hautement développées, des capacités de réseautage et une conscience de l'étiquette peuvent vous aider à gagner de nouveaux collaborateurs et à obtenir plus de travail auprès des réseaux ou bases existants. Améliorer vos capacités à résoudre les conflits, à résoudre les problèmes et à fournir un excellent service client peut conduire à des relations plus solides avec vos collègues, fournisseurs et autres contacts professionnels. En fin de compte, de solides compétences générales peuvent vous aider à gagner en confiance !



D'un autre côté, un déficit de compétences générales peut restreindre votre potentiel, voire causer la déchéance de votre entreprise. En cultivant des compétences solides en leadership, en travail d'équipe et en communication, vous pouvez gérer les projets plus efficacement, obtenir des résultats satisfaisants pour tous et même impacter positivement votre vie personnelle en améliorant vos interactions avec autrui.



Le défi réside dans la sous-estimation fréquente de l'importance de ces compétences générales et dans la disponibilité bien moindre de formations les concernant par rapport aux compétences techniques. Les organisations semblent souvent présumer que les individus possèdent naturellement les comportements appropriés en milieu professionnel. Cette présomption universelle concernant les compétences comportementales engendre souvent des frustrations.



Il est essentiel de mettre autant l'accent sur la formation et le développement des compétences générales que sur les compétences techniques traditionnelles. Les compétences générales ne sont généralement pas binaires. De nombreuses personnes excellent dans certaines compétences, mais rencontrent des difficultés dans d'autres. Par exemple, vous pourriez être doué en communication et en travail d'équipe, mais avoir des problèmes de gestion du temps ou de résistance au stress. Il est fréquent de sous-estimer leur importance ou de surestimer ses propres compétences. Les compétences comportementales influent sur la personnalité des individus. L'objectif de tout éducateur est que les diplômés, en particulier ceux des établissements d'enseignement supérieur, ne soient pas seulement des experts dans leur domaine, mais aussi des individus matures bénéficiant d'une éducation équilibrée et complète. Cependant, cette caractéristique se manifeste à travers les compétences comportementales et non les compétences techniques. Alors qu'auparavant, l'accent était mis en premier lieu sur la maîtrise des compétences techniques, considérant les compétences comportementales comme un atout, cette perception a évolué.

5 Explore la collaboration d'équipe et les compétences en leadership.



Lorsque les équipes communiquent clairement sur divers canaux et avec de multiples individus, elles constatent des améliorations dans l'établissement d'objectifs clairs et réalistes, le renforcement de la créativité, et la facilitation de la résolution des problèmes. De plus, les relations professionnelles sont saines, les conflits sont évités, et une culture de communication basée sur la confiance et le confort commence à émerger. Que ce soit appelé compétences de puissance, compétences générales ou autre chose, ce groupe de compétences peut être crucial pour le succès.



Ils revêtent une importance particulière pour les cadres organisationnels, car les dirigeants manquant de compétences telles que l'intelligence émotionnelle, les capacités de communication, l'étiquette et le raisonnement verbal peuvent avoir un impact négatif sur les performances globales de leur équipe. Ils confèrent aux individus la capacité d'accomplir des actions telles que collaborer, communiquer efficacement et diriger. Ainsi, ce sont ces compétences comportementales qui façonneront l'avenir du travail.



En l'absence de ces compétences, vous restreignez votre potentiel de réussite au travail.

Selon un article de Forbes, "à mesure que de plus en plus d'activités professionnelles deviennent automatisées, les compétences générales, qui ne peuvent pas encore être reproduites par des machines, deviennent plus importantes". Par conséquent, "les compétences générales - telles que l'empathie, l'intelligence émotionnelle, la pleine conscience, l'adaptabilité, l'intégrité, l'optimisme, la motivation personnelle, le courage et la résilience - sont devenues des facteurs de réussite cruciaux".

5 Explore la collaboration d'équipe et les compétences en leadership.



Pendant six ans, l'Institut d'Action Transformatrice (TAI) a promu un programme éducatif enseignant ces compétences. Après des recherches approfondies sur les innovateurs sociaux, nous avons identifié sept compétences clés essentielles à la réussite :

Les leaders. Ces individus prennent des initiatives et agissent pour résoudre les problèmes (plutôt que de se plaindre de ce qui ne va pas).

1/ GESTION/ QUEL EST VOTRE STYLE DE GESTION ?



10
MINUTES



SEUL



stylo, papier, illustrations

Cet atelier a pour objectif de renforcer les compétences en communication et en leadership.



INSTRUCTIONS

Outil Eve amélioré <https://www.mindtools.com/azr30oh/whats-your-leadership-style>

Nous avons formulé nos questions en nous appuyant sur le Cadre des Styles de Leadership du psychologue Kurt Lewin, un modèle créé dans les années 1930 qui demeure populaire et pertinent de nos jours. Dans certaines situations, ils peuvent éprouver de la vulnérabilité, de l'épuisement, du manque de motivation ou, pire encore, de la peur.

Pour chaque question, veuillez compléter l'énoncé en sélectionnant l'une des trois options : A, B ou C. Veuillez répondre en fonction de votre réaction la plus probable, plutôt que de ce que vous estimez être approprié. Après avoir répondu à toutes les questions, veuillez cliquer sur le bouton "Calculer mon total" en bas du test et suivre les instructions subséquentes.

Pour chaque question, complétez l'énoncé en choisissant l'une des trois options : A, B ou C. Veuillez répondre en fonction de la façon dont vous vous comporteriez dans la réalité, plutôt que de la façon dont vous pensez que vous devriez vous comporter. Lorsque vous avez terminé, veuillez cliquer sur le bouton « Calculer mon total » au bas du test et continuez à lire les instructions qui suivent.

5 Explore la collaboration d'équipe et les compétences en leadership.



Le courage est une combinaison de persévérance, de passion et de travail acharné : la volonté incessante d'atteindre les objectifs et l'engagement total à accomplir leur tâche. Le courage concerne l'endurance. La cohérence et l'intensité du travail sont essentielles. Ce n'est pas une question d'intensité, mais de cohérence et d'efforts constants.

GRAIN.



20-30 MINUTES



2-40



ACCÈS EN LIGNE À YOUTUBE 1



INSTRUCTIONS

Diffusez la vidéo d'animation aux participants pour appréhender la signification du Grit.



https://www.youtube.com/watch?v=vzle_Puyg5o

Ensuite, demandez-leur de prendre l'échelle de grain afin que chaque membre du groupe puisse mesurer son propre périmètre.

GRIT : caractéristiques essentielles pour l'école, le travail et la vie -

YouTube Échelle de la persévérance (mcnairscholars.com)

5 Travail d'équipe et compétences en leadership



Créativité et innovation. Ces individus identifient de nouvelles possibilités et adoptent une approche non conventionnelle. Ils perçoivent des liens et des schémas que peu de personnes pourraient envisager. Trouvez de l'exercice.

L'INGÉNIOSITÉ



20-30
MINUTES



2-40



Stylo et papier

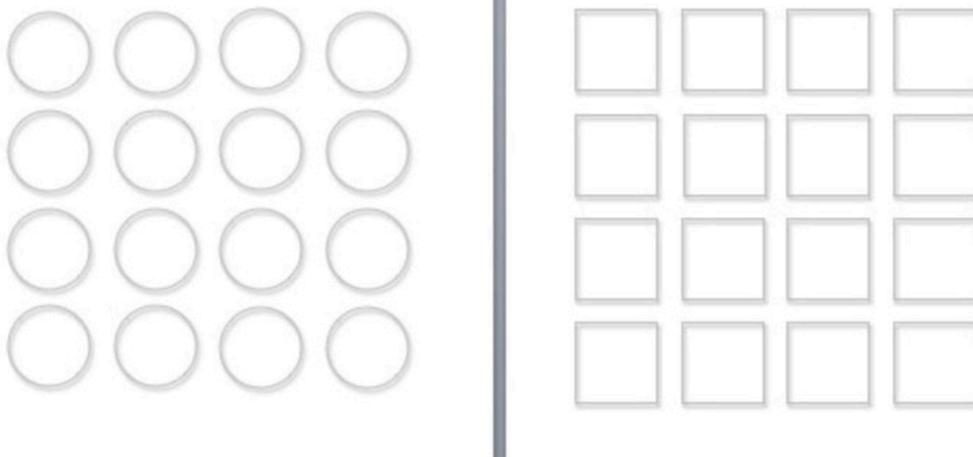


INSTRUCTIONS

« Créativité Imaginative » avec le sous-titre « Feuille de travail sur la génération de symboles 4x4 ».

J'utilise le terme "imaginer" pour illustrer que cette activité stimule l'imagination et demande une certaine ingéniosité pour la concrétiser sur la feuille de papier. La dimension créative implique que le participant décide comment remplir la feuille - par séries, de façon aléatoire ou avec une autre variation.

Focalisez-vous, créez une branche ou agissez au hasard. Priorisez le flux des idées et évitez les blocages prolongés. Choisissez l'abondance !



La créativité implique de sortir des sentiers battus, souvent par le biais d'une pensée latérale qui permet de percevoir des schémas non évidents. Concevoir de nouvelles approches pour accomplir des tâches, résoudre des problèmes et relever des défis est au cœur de la pensée créative. Cela implique d'apporter une perspective nouvelle, parfois peu orthodoxe, à son travail, ce qui peut accroître la productivité des organisations.

CRÉATIVITÉ / LIGHTNING DECISION JAM (LDJ) PAR JONATHAN COURTNEY (AJ&SMART BERLIN)



20-30
MINUTES



- Notes autocollantes
- Post-its carrés (2 couleurs - Rose et Bleu)
- Points de vote, 2 teintes distinctes
- Feutres indélébiles ou équivalent
- Minuterie visuelle comme Time Timer ou autre affichant clairement le temps restant
- Une playlist musicale soignée (N'hésitez pas à utiliser celle que j'ai créée - lien dans la section Instructions).



2-40



INSTRUCTIONS

Processus de conception de produits : RÉSOUDRE LES PROBLÈMES ET PRENDRE DES DÉCISIONS RAPIDEMENT (Lightning Decision Jam) | AJ&Smart - YouTube Le défi avec toute activité nécessitant une réflexion créative est la propension à la dispersion : la perte de concentration et l'engrenage dans des échanges non productifs, ouverts et désorganisés. La solution la plus efficace identifiée consiste à substituer les discussions ouvertes et désorganisées par un processus structuré.

Pourquoi employer cet exercice : Tout ce qui implique qu'un groupe de personnes prenne des décisions, résolve des problèmes ou discute de défis. Il est toujours bénéfique de superviser une session LDJ sur un sujet vaste, voici quelques exemples :

- Le processus de conversion de notre caisse
- Notre processus de conception interne
- Comment nous planifions les événements
- Observer nos concurrents
- Optimisation des ventes

Commencez par les problèmes: tous les membres de l'équipe s'assoient à une table et, sans discussion, passent 7 minutes à écrire tous les défis, désagréments, erreurs ou préoccupations qui pourraient survenir.

Présentation des problèmes - Le modérateur sélectionne maintenant un participant à la fois pour se tenir debout devant un mur/un tableau blanc et expliquer brièvement chaque problème en les affichant. Aucun autre membre de l'équipe n'est autorisé à intervenir. Le modérateur ne doit pas dépasser 4 minutes par personne. Une fois que chacun a exposé ses problèmes (y compris personnels/santé/humeur), tous les membres du groupe ont partagé leurs défis sans s'égarer sur des sujets annexes... VOIR LA FIN ICI :

<https://www.youtube.com/watch?v=xNpVaNIUS4U>



6. EMPATHIE

Ces individus démontrent une capacité d'empathie et de perspective, des qualités essentielles pour comprendre les besoins des personnes qu'ils aident, notamment pour les entrepreneurs sociaux.

La plus grande erreur est d'associer l'empathie à la compassion. La compassion est une qualité humaine réservée aux personnes bienveillantes, tandis que l'empathie est une compétence fondamentale. La compassion consiste à partager les émotions d'autrui, même si nous ne les avons pas ressenties nous-mêmes. Lorsqu'une personne est triste, nous ressentons une partie de cette tristesse et la portons avec nous. Dans de telles situations, il est essentiel d'apporter notre aide autant que possible, sans nécessairement porter le fardeau émotionnel. En revanche, l'empathie est une compétence qui favorise la communication en nous permettant de reconnaître les émotions d'autrui et de nous mettre à leur place sans absorber leurs émotions. L'empathie est liée à la capacité de décoder les signaux non verbaux émis par le corps. Cette compétence nous permet d'agir de manière appropriée en fonction de l'état émotionnel de notre interlocuteur, évitant ainsi d'aggraver la situation.



INSTRUCTIONS



https://innose.up.krakow.pl/wp-content/uploads/2022/09/Inn@SE-Toolkit-ENG_ISBN-published.pdf

- 1. En utilisant des boîtes de chaussures choisies au hasard, nous enseignons aux participants à "se mettre à la place de quelqu'un d'autre". Nous leur apprendrons à repérer une personne dans le besoin, à comprendre ce qu'elle ressent et à l'aider là où nous le pouvons. Chaque chaussure a une histoire personnelle.**

Utilisez trois ou quatre paires de boîtes avec des chaussures différentes (vous pouvez également utiliser des photos de chaussures). Demandez à des volontaires du groupe de lire/partager l'histoire de la chaussure et de donner des idées sur ce qu'ils peuvent faire pour aider ou soutenir la personne qui porte les chaussures.

Un aperçu de ma vie à l'Airbus Leadership University donne à chaque participant une compréhension plus approfondie du parcours de ses collègues (particulièrement intéressant pour les équipes internationales ou distantes). Cela crée également une atmosphère décontractée pour l'atelier à venir. L'objectif est d'inciter l'équipe à mieux se connaître, tout en donnant le ton à la prochaine réunion.

Demandez à chaque membre de votre équipe de publier une photo de sa vie dans une salle de réunion en ligne ou sur un tableau blanc en ligne avant le début de la réunion. La photo peut être de n'importe quoi, mais elle devrait permettre aux autres membres de l'équipe d'apprendre quelque chose de nouveau sur vous ou d'entendre une expérience que vous avez vécue et qu'ils ne connaissaient pas déjà. Par exemple, l'image pourrait ressembler à ceci :

- Une photographie de l'équipe sportive locale pour laquelle vous jouez
- Une photographie capturant le moment où vous et votre famille vous êtes perdus en vacances.
- Votre bien préféré et son importance pour vous
- Votre destination de vacances idéale et les raisons pour lesquelles vous aspirez tant à la visiter

L'équipe doit partager ses histoires une par une. Pour les équipes plus nombreuses, il peut être préférable de sélectionner quelques photos à discuter, plutôt que de parler de chacune d'entre elles.



INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE ET SOCIALE.

Ces individus excellent dans l'art de tisser des liens avec autrui et de bâtir des relations solides. Cherchez une session avec un coach pour discuter de cet exercice réalisable lors d'une séance d'entraînement.

L'IE, ou intelligence émotionnelle, est cruciale pour vos relations interpersonnelles, votre capacité d'empathie et de connexion avec autrui. Cela revêt une importance capitale dans la gestion d'équipe, le réseautage, la compréhension des dynamiques en milieu professionnel, et chaque interaction avec des collègues ou des clients. Cultiver ces compétences est inestimable. Vous pouvez renforcer votre IE en vous exerçant consciemment à pratiquer l'empathie et la compréhension en vous mettant à la place d'autrui.



INSTRUCTIONS

Le modèle de fenêtre Johari est utilisé pour améliorer la perception des autres par l'individu. Ce modèle repose sur deux idées : la confiance peut être acquise en révélant des informations sur vous aux autres et en apprenant vous-même à partir de leurs commentaires. Chaque personne est représentée par le modèle Johari à travers quatre quadrants ou vitres. Chacune des quatre vitres représente des informations personnelles, des sentiments, de la motivation et si ces informations sont connues ou inconnues de soi-même ou des autres selon quatre points de vue.

Espace ouvert/individuel ou arène – Ici, les informations sur la personne, ses attitudes, son comportement, ses émotions, ses sentiments, ses compétences et ses opinions seront connues par la personne ainsi que par les autres. C'est principalement la zone où se déroulent toutes les communications et plus l'arène devient grande, plus la relation sera efficace et dynamique. La « sollicitation de commentaires » est un processus qui se produit en comprenant et en écoutant les commentaires d'une autre personne. De cette façon, la zone ouverte peut être augmentée horizontalement, réduisant ainsi l'angle mort. La taille de l'arène peut également être augmentée vers le bas et ainsi en réduisant les zones cachées et inconnues en révélant ses sentiments à une autre personne.

Être aveugle ou avoir un angle mort - Informations sur vous-même que les autres connaissent dans un groupe mais dont vous n'êtes pas conscient. Les autres peuvent vous interpréter différemment de ce à quoi vous vous attendez. Réduire l'angle mort pour une communication efficace en recherchant les commentaires des autres.

Zone cachée – Informations personnelles confidentielles à garder discrètes. Il est essentiel de déplacer ces informations vers des zones ouvertes pour favoriser des relations saines.

Zone inconnue – Les connaissances non partagées par vous et les autres. Cela englobe les informations, les émotions, les compétences, les talents, etc. Ces éléments peuvent résulter d'expériences passées traumatisantes qui demeurent méconnues toute une vie. La personne ne les percevra que lorsqu'elle mettra au jour ses qualités et compétences dissimulées ou en observant autrui. La communication ouverte s'avère également un moyen efficace de réduire la zone d'inconnu et ainsi de communiquer de manière plus efficace.



1

Je saisis les principaux facteurs essentiels pour former une équipe solide pour mon projet.

2

Je suis capable d'identifier divers types de leadership et de comprendre leurs distinctions.

3

J'analyse le style de leadership le plus adéquat pour mon projet et j'explique mes choix.

4

Je reconnais l'importance de sélectionner celui qui correspond le mieux à mon type d'entreprise et à mes besoins.

5

J'ai appliqué ces concepts avec mon équipe en utilisant les fiches de travail fournies.



6. Évaluer l'impact

POURQUOI ÉVALUER L'IMPACT ?



Afin de garantir que la solution que vous avez proposée répond aux besoins des bénéficiaires: référence à la méthode de design thinking pour voir comment co-concevoir vos solutions avec ceux que vous essayez d'aider



Détenir une preuve de concept tangible sera votre atout principal lors de la défense de votre projet devant un investisseur potentiel. Cela peut être considéré comme le rendement social sur investissement.

Bien que vous puissiez obtenir un financement initial pour démarrer votre projet, il est essentiel de maintenir la motivation des investisseurs à long terme en leur présentant des données concrètes démontrant l'impact positif de votre projet.



Disposer de données suffisantes pour élaborer une stratégie efficace afin d'accroître votre influence : concentrez-vous principalement sur les actions les plus impactantes et envisager de ralentir voire d'arrêter celles qui ont moins d'impact.



- Le concept d'« impact social » a été introduit pour la première fois dans les années 1970 à travers des recherches universitaires menées par l'Université de Yale sur la responsabilité éthique des investisseurs. Cette idée s'est ensuite développée, notamment dans les années 1990, dans le domaine philanthropique anglo-saxon, lorsque de grandes fondations américaines ont cherché à évaluer le rendement social de leurs investissements. (TIESS, Mesure d'impact social : tiess.ca/mesure-d-mpact-social-ligne-du-temps)



- En France, le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) a présenté, en 2011, une définition de l'impact social :

L'impact social englobe toutes les conséquences des activités d'une organisation sur ses parties prenantes externes et internes, ainsi que sur la société en général.

UTILITÉ SOCIALE OU IMPACT SOCIAL ?



L'utilité sociale et l'impact social exigent tous deux de placer le changement au centre du projet, les distinguant ainsi des approches de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Alors que l'impact social se concentre sur les conséquences à long terme de l'action, l'utilité sociale examine également les modes de fonctionnement, de gouvernance et les valeurs mobilisées : la décision de remettre en question l'une ou l'autre notion dépend des enjeux et du sens que l'on souhaite lui donner.



Vos parties prenantes jouent un rôle essentiel dans l'évaluation de l'impact et doivent être engagées dès le début, que ce soit individuellement (par le biais d'entretiens et de discussions sur leurs attentes) ou collectivement en établissant un Comité de Pilotage regroupant des parties prenantes clés.

Il est crucial d'avoir une vision globale de vos parties prenantes avant de sélectionner celles qui formeront votre champ d'étude : les parties prenantes à étudier pour leur impact et celles à impliquer dans le projet de mesure d'impact.



COMMENT MESURER VOTRE IMPACT SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL ?

La cartographie de votre TOC (théorie du changement) est un point de départ pour la manière dont vous envisagez de suivre l'impact de votre projet.

Vous débuterez en dressant une liste des réalisations, des résultats (à court, moyen et long terme) et de l'impact social prévus.

Pour chaque liste de réalisations, de résultats et d'impact, des indicateurs seront définis.



La notion de changement est définie comme « **une manière de décrire comment un groupe aspire à atteindre un objectif à long terme** » (Anderson, 2005, p. 3). Ce concept n'est pas une méthode destinée spécifiquement à évaluer l'impact, mais plutôt à servir d'outil pour élaborer des solutions à des problèmes sociaux complexes (Anderson, 2005, p. 1). Toutefois, lorsqu'elle est utilisée dans la phase de planification, cette approche tend à faciliter ultérieurement l'évaluation, notamment de l'impact.



Pour rappel, la Théorie du Changement est traitée dans la boîte à outils, (chapitre 3 de ce guide)



Cette cartographie des impacts attendus est une première approche théorique qui vous permettra de mieux comprendre la manière dont votre activité peut générer un changement et d'identifier les actions qui y contribuent le plus et seront, de ce fait, les plus pertinentes à mesurer.

Cette cartographie est une représentation schématique qui doit être suffisamment simple pour être lisible, tout en n'étant pas trop réductrice de la réalité. C'est un exercice itératif pour lequel il est indispensable d'impliquer vos parties prenantes !





Qu'est-ce qu'un indicateur: la manifestation d'une évolution observable.

Indicateurs de réalisation : ils évaluent la fréquence des activités réalisées, ces indicateurs sont objectifs et simples à suivre (ex : 10 ateliers ont eu lieu).

Indicateurs de résultats : mesurent le changement direct résultant de vos actions. Ils sont subjectifs et, selon le projet, peuvent être difficiles à suivre. Vous devez vous baser sur les données fournies par les participants et les prestataires. (ex : le taux de participation était de 95%, la santé mentale des participants s'est améliorée)



Les indicateurs d'impact mesurent la différence durable que vous visez avec votre projet. Ils sont systémiques et dépendent des données de l'écosystème entourant votre projet. Vous devez également tenir compte d'autres initiatives dans le même écosystème qui pourraient avoir contribué au changement observable. (diminution du taux d'abandon scolaire et amélioration de l'accès à l'emploi pour les jeunes du quartier)



Exemple :

Mon projet consiste à soutenir les jeunes entrepreneurs ayant rencontré des difficultés dans leur parcours de vie.

Résultats immédiats :

Dispenser des soins de santé et des soins psychologiques aux participants tout en leur enseignant les bases de l'entrepreneuriat.

Quelques indicateurs potentiels :

Quel est le nombre de participants qui ont pris part aux sessions ?
Quel est le taux de rétention ? (Certains ont-ils abandonné le programme ?)
Comment se déroule leur expérience d'apprentissage ? (évaluer un continuum allant de facile à saisir les connaissances et très motivé à très difficile à retenir les connaissances et à maintenir l'attention pendant le cours).

Vous répétez ensuite la même démarche pour vos objectifs à moyen et long terme. Pour chaque solution proposée par votre projet, il est essentiel de définir un indicateur concret pour l'évaluer.



De nombreuses démarches d'évaluation ont été menées par des acteurs publics, des organisations non gouvernementales, des entreprises de l'ESS... Pour définir les indicateurs, la première étape est de vous inspirer de l'existant!

FORMULER LA THÉORIE DU CHANGEMENT



90-120
MINUTES



2-40 en
groupes de 5 à
6



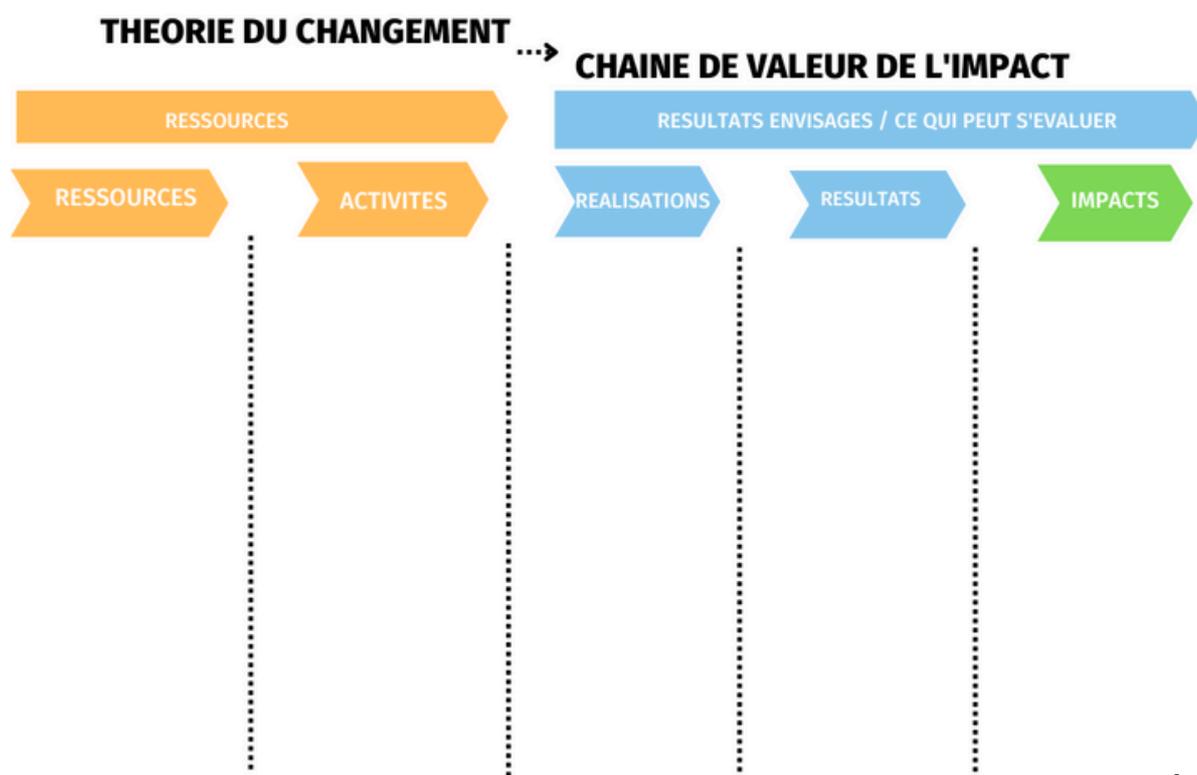
Grande feuille de carton,
marqueurs

Objectifs: mieux comprendre la manière dont votre activité peut générer un changement et d'identifier les actions qui y contribuent le plus et seront, de ce fait, les plus pertinentes à mesurer.



INSTRUCTIONS:

- Identifiez les parties prenantes à mobiliser pour réaliser cette cartographie et celles à mobiliser pour la valider (voir fiche suivante)
- Listez les activités que vous mettez en œuvre (voir page 32)
- Listez les parties prenantes de votre activité (voir page 34)
- Identifiez les effets attendus :
 - soit en partant des activités et en identifiant pour chacune au moins un effet sur une ou plusieurs parties prenantes ;
 - soit en partant des parties prenantes et en identifiant pour chacune l'ensemble des effets et l'activité qui les génèrent ;
- Regroupez les effets pour identifier des catégories • Si possible, positionnez ces catégories d'effets dans le temps (court, moyen ou long terme) • Validez la cartographie avec quelques parties prenantes





CARTOGRAPHIER LES PARTIES PRENANTES



90-120
MINUTES



2-40 en groupes
de 5 à 6



Grande feuille de carton,
marqueurs

Objectifs: identifier et comprendre qui sont les personnes ou les groupes qui sont directement ou indirectement affectés et/ou impliqués par les activités d'une organisation.



INSTRUCTIONS:

- lister les parties prenantes de votre projet de la façon la plus exhaustive possible afin d'avoir la vision la plus juste de votre projet, même si certaines ne seront pas étudiées plus en détails par la suite.
- Pour lister vos parties prenantes, vous pouvez vous aider de la typologie suivante.
 - **Personnes bénéficiaires** : acteurs ciblés comme bénéficiaires finaux, directs ou indirects, du projet.
 - **Personnes salariées** : acteurs salariés de l'organisation, qui mettent en œuvre le projet.
 - **Personnes bénévoles** : acteurs bénévoles de l'organisation, qui contribuent à la mise en œuvre de l'activité.
 - **Administrateurs** : membres des instances de gouvernance du projet.
 - **Organisations partenaires** : partenaires opérationnels ou stratégiques du projet (entreprises, autres associations, habitants, etc.).
 - **Financeurs** : acteurs publics ou privés qui soutiennent financièrement le projet.
 - **Environnement** : éléments de votre environnement sur lesquels votre action a un impact (territoire, qualité de l'air, de l'eau, etc.).
- Une fois vos parties prenantes listées, il est utile de préciser dans quelle mesure chacune d'elle contribue ou bénéficie de vos activités – une partie prenante pouvant à la fois contribuer à une activité et en bénéficier.
- Par la suite, vous vous concentrerez plus vraisemblablement sur les parties prenantes les plus impliquées dans votre projet, qu'elles soient contributrices ou bénéficiaires

Voir la fiche modèle suivante

DEFINIR SES INDICATEURS



90-120
MINUTES



2-40 en groupes
de 5 à 6



Grande feuille de carton,
marqueurs

Objectifs: S'inspirer des référentiels existants - sélectionner parmi eux les plus pertinents vis-à-vis de votre question évaluative.



INSTRUCTIONS:

- Découvrez :
- **les Objectifs de Développement Durable (ODD)**, développés par l'Organisation des Nations unies (ONU), offrent un cadre de référence avec des indicateurs de suivi pouvant servir de source d'inspiration dans sa démarche d'évaluation.
- **La plateforme VALOR'ESS**, une liste de 43 indicateurs répartis en 13 dimensions sociales. Cette liste d'indicateurs n'est pas exhaustive et doit être utilisée lorsque toutes les étapes de cadrage de l'évaluation ont été effectuées.

La grille est constituée de 43 indicateurs* répartis en 13 dimensions :

- Développement des savoirs
 - Développement des savoir-faire
 - Développement des savoir-être
 - Développement du bien-être
 - Changement d'attitude
 - Changement de comportement
 - Développement de la vie sociale et relations interpersonnelles
 - Amélioration de la santé
 - Développement de l'autonomie
 - Développement de l'utilisation des biens et services
 - Insertion professionnelle
 - Réduction des inégalités
 - Production durable
- **Identifier dans ces listes les indicateurs pertinents** en fonction de vos bénéficiaires, vos actions, votre mission sociale et vos objectifs en matière de mesure d'impact. Il est également possible de créer de nouveaux indicateurs inspirés de ceux proposés.



ACTIVITÉ : CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES



30
MINUTES



1
Participants



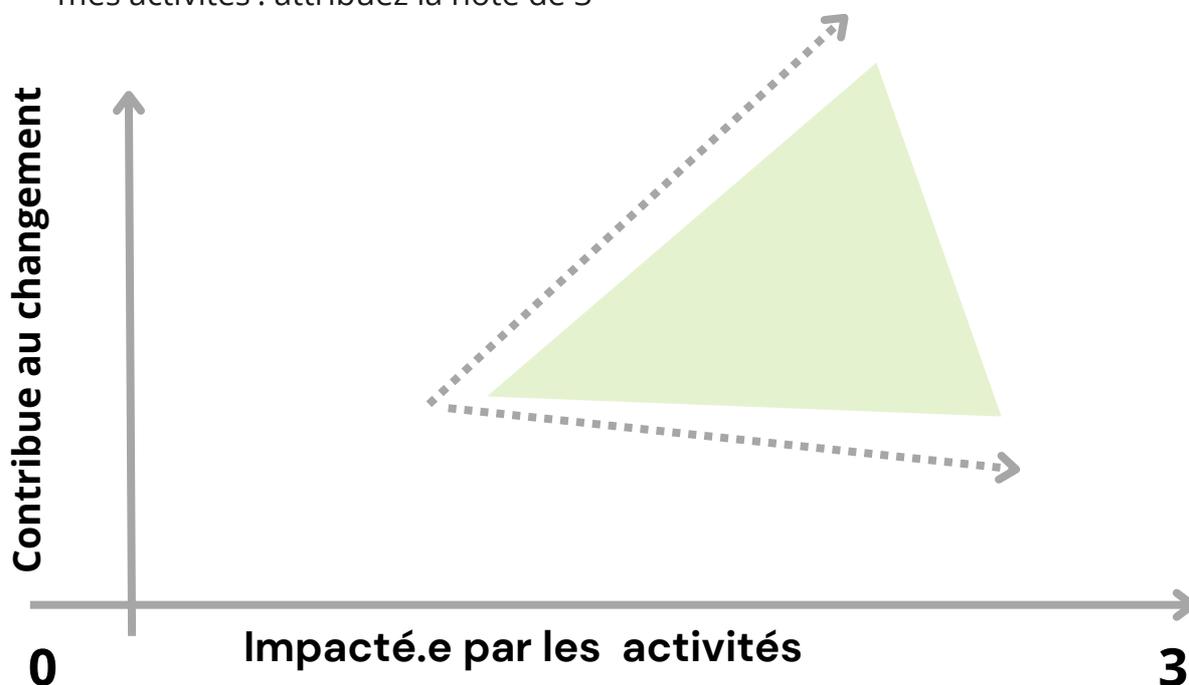
Stylo et papier, affichez-le si vous travaillez en équipe.

Objectifs: une fois listés, identifier et comprendre qui sont les personnes ou les groupes qui sont directement ou indirectement affectés et/ou impliqués par les activités d'une organisation: choisir qui impliquer dans la mesure d'impact et quels rôles donner.



INSTRUCTIONS

- Dans quelle mesure X me permet de mettre en œuvre mes activités? – X ne contribue pas à la réalisation de l'activité: attribuez la note de 0 – X est nécessaire à la bonne réalisation de mes activités: attribuez la note de 3 – Sans X, impossible de mettre en œuvre mes activités: attribuez la note de 5
- Dans quelle mesure X bénéficie de mes activités? – Sans mes activités, la situation de X ne change pas: attribuez la note de 0 – La situation de X est transformée suite à mes activités: attribuez la note de 3



Par la suite, vous vous concentrerez plus vraisemblablement sur les parties prenantes les plus impliquées dans votre projet, qu'elles soient contributrices ou bénéficiaires.(zone verte)



ACTIVITÉ : DEFINITION DES INDICATEURS



60
MINUTES



EN EQUIPES



Stylo et papier, affichez-le si vous travaillez en équipe.

Objectifs: Parmi ces indicateurs, classés en catégories, liés à vos objectifs, choisir lesquels seront pertinents à mesurer pour votre projet - Ils seront importants à prendre en compte dans l'organisation de votre projet : ils vous aideront à définir les priorités..

DEVELOPPEMENT DES SAVOIRS

% d'individus qui ont développé des connaissances techniques grâce à l'activité déployée



DEVELOPPEMENT SAVOIR-FAIRE

- Habilidadés cognitives : % d'individus qui ont développé leurs habiletés cognitives grâce à l'activité
- Compétences métiers: % de personnes qui sont capables d'exercer un métier visé en autonomie grâce à l'activité



DEVELOPPEMENT SAVOIR-ÊTRE

- Travail en équipe : % d'individus qui ont développé leur capacité à travailler en équipe grâce à l'activité
- Vivre ensemble: % d'individus qui ont amélioré leur capacité à vivre ensemble grâce à l'activité
- Ouverture d'esprit: % d'individus qui sont plus à l'aise avec des personnes différentes grâce à l'activité



AMELIORATION BIEN-ÊTRE

- Confiance en soi : % d'individus qui ont développé leur confiance en soi générale grâce à l'activité % d'individus qui ont développé leur confiance en soi reliée à des tâches / activités précieuses grâce à l'activité
- Diminution du stress % d'individus dont le niveau de stress a diminué grâce à l'activité





ACTIVITÉ : DEFINITION DES INDICATEURS (SUITE)

CHANGEMENTS DE COMPORTEMENT



- **Engagement général:** % des individus qui sont plus engagés grâce à l'activité
- Engagement local % des individus qui sont plus engagés dans des actions locales grâce à l'activité
- Engagement environnemental % des individus qui ont changé leur comportement de tri grâce à l'activité
- Engagement environnemental % d'individus qui ont changé leur comportement d'achat grâce à l'activité
- Engagement environnemental % d'individus qui ont changé de moyen de transport pour se rendre sur leur lieu de travail ou d'étude

DÉVELOPPEMENT VIE SOCIALE ET RELATIONS INTERPERSONNELLES



- Réseau social : Nombre moyen de personnes ressources rencontrées grâce à l'activité
- Ressources : Typologie de ressources apportée grâce à l'activité
- Interactions: % d'individus qui ont des interactions sociales grâce à l'activité
- Activités % d'individus qui ont des activités favorisant la vie sociale grâce à l'activité déployée

SANTÉ



- Observance thérapeutique % d'observance thérapeutique augmentée grâce à l'activité
- Diagnostic précoce Diminution de l'âge moyen de diagnostic

MAINTIEN / DÉVELOPPEMENT AUTONOMIE



- Démarches administratives : % d'individus qui ont plus d'aisance dans leurs démarches administratives, personnelles grâce à l'activité
- Autonomie financière % d'individus ayant augmenté leurs compétences en gestion financière
- Autonomie financière % diminution de la part des prestations sociales dans les revenus des individus



DÉVELOPPEMENT UTILISATION DES BIENS ET DES SERVICES

- Appropriation du territoire % d'individus qui se sont approprié les biens et services de leur territoire
- Pratique culturelle / de loisirs % d'individus ayant développé une pratique culturelle de loisirs grâce à l'activité
- Accès aux équipements/services % d'individus qui ont réduit leur temps d'accès à un équipement/service grâce à l'activité



INSERTION PROFESSIONNELLE

- Connaissance du monde professionnel % d'individus ayant augmenté leurs connaissances du monde professionnel
- (RE) mobilisation professionnelle % d'individus qui ont un projet professionnel défini
- Sorties dynamiques : Taux de sorties dynamiques/positives



RÉDUCTION DES INÉGALITÉS

- Accrochage scolaire Diminution du risques de décrochage scolaire chez les individus grâce à l'activité
- Niveau de vie économique : Evolution du taux de reste à vivre



PRODUCTION DURABLE

- Durée de vie : Taux d'augmentation de la durée de vie d'un produit pour sa fonction première
- Indicateur de performance / revalorisation des matières* Taux de revalorisation matière
- Répartition des valorisations de matières : Diminution des déchets Taux de réduction des déchets, Evolution de la répartition des familles des déchets
- Transports : Diminution des distances kilomètres parcourues avec carburant



1

Je peux définir ce qu'est un indicateur et expliquer son importance pour la théorie du changement.

2

Je peux définir divers types et exemples d'indicateurs.

3

J'ai appliqué ces concepts avec mon équipe en utilisant les fiches de travail fournies.

QUELQUES REFERENCES

Quelle est l'importance des jeunes entrepreneurs ?

- <https://sdgs.un.org/fr/goals>
- <https://www.bain.com/insights/3000-years-of-business-history-in-two-minutes-video/>
- Qui a inventé le réfrigérateur ? | Science en direct <https://www.livescience.com/57797-refrigerator-history.html>
- https://innose.up.krakow.pl/wp-content/uploads/2022/09/Inn@SE-Toolkit-ENG_ISBN-published.pdf

Outils pour l'entrepreneuriat social

- <https://kromatic.com/blog/business-model-canvas-for-user-experience/>
- <https://planetb.com.au/2019/05/14/a-simple-guide-to-the-theory-of-change-model/>

Catégories d'organisation et de financement

- <https://www.fundsforngos.org/article-contributions/top-ten-wealthiest-european-foundations/>
- <https://www.eocaconservation.org/projects.cfm>
- <https://www.eeagrants.lt/en/programmes/description/program/28>
- <https://startarium.ro/articol/finantare-antreprenori-2022>
- <https://www.eeagrants.lt/en/programmes/description/program/24>

Mesurer son impact

- Évaluer son impact social - Guide - Ressource de l'Avisé - https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20220520/avise_guide_evaluer-son-impact-social.pdf

Collaboration d'équipe et les compétences en leadership.

- Bennett J. Tepper, « Impacts de la supervision abusive », *Academy of Management Journal*, 2000, Vol. 43, n° 2, p. 178-190. Voir également Bennett J. Tepper, « Supervision abusive dans les organisations de travail : examen, synthèse et programme de recherche », *Journal of Management*, 2007, vol. 33, n° 3, pages 261-289.
- Dusya Vera et Mary Crossan ont publié l'article "Leadership stratégique et apprentissage organisationnel" dans l'*Academy of Management Review* en 2004, Vol. 29, n° 2, p. 222-240.
- Gary A. Yuk, *Leadership dans les organisations*, 7e éd. (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 2010), p. 5.
- James MacGregor Burns, *Leadership* (New York : Harper & Row, 1978). A. N. Pieterse, D. van Knippenberg, M. Schippers et D. Stam, « Leadership transformationnel et transactionnel et comportement innovant : le rôle de l'autonomisation psychologique », *Journal of Organizational Behaviour*, mai 2010, vol. 32, n° 4, pages 609-623.
- John R. P. French et Bertram Raven, « Les Fondements du Pouvoir Social », dans Dorwin Cartwright (éd.), *Études sur le Pouvoir Social* (Ann Arbor : University of Michigan Press, 1959), pp. 150-167.
- Kenneth Labich, « Les sept clés du leadership en entreprise ». *Fortune*, octobre 1988, p. 97-104.
- Kurt Dirks et Donald Ferrin, « Confiance en Leadership », *Journal of Applied Psychology*, 2002, Vol. 87, n° 4, pages 611-628. Voir également Russell A. Eisenstat, Michael Beer, Nathaniel Foote, Tobias Fredberg et Flemming Norrgren, « Le Leader Intransigeant », *Harvard Business Review*, juillet-août 2008, pp. 51-59 ; et Christopher Meyer et Julia Kirby, « Leadership à l'Ère de la Transparence », *Harvard Business Review*, avril 2010, pp. 38-46.
- Rensis Likert, *Nouveaux modèles de gestion* (New York : McGraw-Hill, 1961) ; et Rensis Likert, *L'Organisation humaine* (New York : McGraw-Hill, 1967).
- Robert J. House, « Une théorie de 1976 sur le leadership charismatique », dans J. G. Hunt et L. L. Larson (éd.), *Leadership : The Cutting Edge* (Carbondale : Southern Illinois University Press, 1977), pp. 189-20 et Jay A. Conger et Rabindra N. Kanungo, « Vers une théorie comportementale du leadership charismatique dans les contextes organisationnels », *Academy of Management Review*, octobre 1987, vol. 12, n° 4, pages 637-647.
- Steven Kerr et John M. Jermier ont publié un article intitulé « Les substituts du leadership : leur signification et leur mesure » dans la revue *Comportement organisationnel et performance humaine* en décembre 1978, volume 22, numéro 3, pages 375 à 403.
- Tamara Erickson, « Les leaders nécessaires aujourd'hui », *Harvard Business Review*, mai 2010, pp. 62-67.
- L'Ohio étudie. Ralph M. Stogdill et A. E. Coons (éd.), *Leader Behaviour : Its Description and Measurement* (Columbus : Bureau of Business Research, Ohio State University, 1957).

MERCI

À TOUS LES COLLABORATEURS



Școala
de Valori



VILNIUS UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES



znanje na djelu
wissen am werk



**Cofinancé par
l'Union européenne**