



ASHOKA

LE GUIDE DES 7 QUESTIONS CLEFS QU'UN ENTREPRENEUR SOCIAL DOIT SE POSER

Pour avoir les idées plus claires,
développer son projet
et maximiser son impact !

FRANCE

PRÉFACE

« Dans un monde qui change vite et constamment, le secteur des organisations à vocation sociale n'a pas d'autre choix que de se réinventer.

En effet, à l'heure où la demande de solutions pour réduire les inégalités, réduire la pauvreté et favoriser le vivre ensemble est croissante, les moyens mis à la disposition des opérateurs diminuent et il est essentiel de réinventer les modèles économiques de ces derniers.

L'entrepreneuriat social ou sociétal est une formidable opportunité de combiner impact et efficacité économique, d'inventer des modèles hybrides combinant philanthropie, subventions, activités génératrices de revenus à des degrés divers (en fonction de la maturité du projet, de son secteur d'activité) pour trouver son autonomie et s'inscrire dans la durée.

De nouveaux relais de croissance et de développement résident dans de nouvelles formes de collaborations « gagnant-gagnant-gagnant » avec d'autres univers comme celui du business ou des pouvoirs publics.

Ce sont donc de formidables opportunités de se réinventer qui s'annoncent à toutes celles et ceux qui veulent aujourd'hui s'engager dans cette nouvelle forme d'entrepreneuriat qui change le monde. Encore faut-il se poser les bonnes questions au bon moment...

Ce guide, nous l'espérons, vous permettra de répondre à certaines d'entre elles.

Bonne lecture et surtout bon entrepreneuriat ! »

Arnaud Mourot

Co-directeur Ashoka Europe



SOMMAIRE

Introduction	5
1. Quel problème social avez-vous identifié et comment y répondez-vous ?	8
2. Quelle est votre valeur ajoutée ?	18
3. Quelle est votre stratégie de développement ?	26
4. Quel est votre modèle économique ?	34
5. Comment accélérer votre développement en collaborant avec d'autres parties prenantes de la société ?	42
6. Comment mesurez-vous votre impact social ?	50
7. Quel est le modèle d'organisation le plus adapté à votre projet ?	58
Conclusion	66
Annexes	67



INTRODUCTION

Vous avez décidé de vous engager en mettant votre talent et votre énergie dans un projet d'entrepreneuriat social, votre activité fonctionne mais vous vous demandez :

Comment vous développer sans perdre de vue votre mission sociale ? Comment apporter une réponse proportionnelle à l'enjeu de société ? Comment mesurer et démultiplier votre impact social ? Comment engager d'autres secteurs de la société pour accélérer votre développement ?

Prendre du temps maintenant pour en économiser plus tard...

L'objectif de ce carnet pratique est de vous donner quelques clés pour vous permettre de réfléchir différemment à votre projet. Cela vous aidera à y voir plus clair et à vous assurer de la pertinence de votre projet afin d'accroître votre impact social et sociétal, dans une société qui en a souvent grandement besoin !

Certaines questions proposées ici peuvent vous paraître compliquées et loin de votre quotidien. Pourtant elles sont essentielles !

QUELQUES MOTS SUR ASHOKA

Depuis plus de 30 ans, Ashoka identifie, soutient, met en réseau et fait connaître des « entrepreneurs sociaux » innovants : des individus qui apportent des solutions radicalement nouvelles aux enjeux sociétaux que ce soit dans le domaine de l'éducation, de la santé, de l'environnement, de la lutte contre l'exclusion, du développement économique, etc.

Plus de 3000 entrepreneurs sociaux ont été identifiés à travers le monde, dont plus de 400 en Europe, constituant ainsi **le plus grand réseau mondial d'entrepreneurs sociaux**. Au-delà du soutien aux entrepreneurs sociaux innovants, Ashoka favorise la co-création de solutions innovantes entre les différents acteurs de la société (social, public, privé) pour permettre le changement d'échelle des innovations sociales des entrepreneurs sociaux et encourager la création de modèles hybrides et d'innovations collectives à plus fort impact social.

L'objectif d'Ashoka est de faire émerger un monde où chacun est capable d'agir rapidement et efficacement pour répondre aux défis sociétaux.

Présente sur tous les continents au travers de 85 pays, Ashoka a lancé ses activités en Suisse en 2007.

Fort de son expérience d'accompagnement de nombreux entrepreneurs sociaux, Ashoka partage ici ses observations et propose quelques axes de réflexions. Il ne s'agit donc pas d'un manuel scientifique mais ces questions font parti des plus fréquentes que de nombreux entrepreneurs sociaux se sont posés avant vous.

Ce guide est la deuxième version du carnet pratique réalisé en 2007, enrichi par de nombreux exemples plus récents et adaptés au contexte local Suisse.

Global : www.ashoka.org

Suisse : www.switzerland.ashoka.org

« Tous acteurs de changement – Everyone a Changemaker ».

PLAN TYPE D'UNE QUESTION

Les 7 questions du guide sont toutes organisées de la façon suivante :

POURQUOI CETTE QUESTION ?

Quelques mots pour comprendre l'intérêt de la question posée.

METTEZ-VOUS DANS LA PEAU D'UN PARTENAIRE POTENTIEL

La plupart des entrepreneurs sociaux dans le monde sont à la recherche de partenaires. En France, les entrepreneurs sociaux sont respectivement 65% et 52% à considérer le manque de moyens financiers et le manque de partenaires avec des entreprises comme le principal frein à leur développement*. Il est donc intéressant de vous mettre dans la peau de votre partenaire potentiel, personne extérieure qui ne connaît en général pas votre domaine. C'est un bon test de votre niveau de clarté si vous arrivez à convaincre ce genre de personnes qui ont souvent le choix entre de nombreux projets.

QUELQUES OUTILS POUR AVANCER

Les outils que nous vous proposons sont là pour vous aider mais il est évident que certains seront plus ou moins adaptés à votre activité : vous êtes les seuls à savoir ce qui est utile et performant pour vous !

DES EXEMPLES POUR COMPRENDRE

Tous les exemples qui servent d'illustrations concrètes aux différentes questions sont tirés de projets d'entrepreneurs sociaux qu'Ashoka a accompagné (« Fellow Ashoka »).

Nous allons illustrer les questions par quelques exemples notamment le cas de Réalise et du Groupe Associatif Siel Bleu qui seront repris dans les 7 questions afin de vous aider à comprendre la logique globale du Guide.

Pour finir, vous trouverez quelques recommandations de **BONNES PRATIQUES ET DE PIÈGES À ÉVITER**.

Nous vous proposons aussi une liste de **RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES** si vous souhaitez aller plus loin. Il s'agit d'outils méthodologiques, d'études, et de documentations variés que nous avons répertoriés au fil des années et qui se sont avérés utiles pour des entrepreneurs avant vous. Cette liste est loin d'être exhaustive.

Enfin, en annexe, vous trouverez davantage de ressources complémentaires transversales à l'ensemble de ces sept questions.

* Source : Baromètre de l'entrepreneuriat social réalisé en 2014 par OpinionWay



**QUEL PROBLÈME
SOCIAL AVEZ-VOUS
IDENTIFIÉ ET COMMENT
Y RÉPONDEZ-VOUS ?**



POURQUOI CETTE QUESTION ?

Si vous vous êtes engagés, c'est que vous êtes absolument convaincus du bien fondé de votre action. Bien que ce soit évident pour vous, il est fondamental de définir précisément le problème social auquel vous répondez afin de démontrer clairement la pertinence de votre projet. Il est ensuite nécessaire d'en quantifier les enjeux en précisant les cibles et la taille des « segments » afin de montrer l'ampleur du problème.

L'étape suivante consiste à la fois à analyser les points de blocage qui empêchent la résolution de ce problème et à identifier quels sont vos leviers d'actions. Cela vous permettra de présenter une réponse complète et convaincante.

Qu'allez-vous changer concrètement et comment ?

Quels sont vos leviers pour traiter le problème à la racine ?

L'enjeu ici est de montrer que la mission que vous vous êtes donnée apportera une réponse efficace au problème posé.

METTEZ VOUS DANS LA PEAU D'UN PARTENAIRE POTENTIEL

DANS QUELLE SITUATION L'ENTREPRENEUR SOCIAL EST-IL LE PLUS CONVAINCANT ?

SIGNES DE SENS

SITUATION 1

Q1: À quel problème social répondez-vous et que faut-il changer aujourd'hui pour le résoudre ?

Le manque d'éducation des publics en situation de handicap sensoriel, cognitif ou psychique. Il faut changer certains regards sur la différence et créer de nouveaux outils pédagogiques en réunissant des gens de différents univers.

Q2: Qu'allez-vous faire concrètement ?

Nous allons créer un laboratoire d'innovation pédagogique qui se nourrit auprès des différents réseaux (universitaire, éducation, médico-social, numérique, etc.) et produit des prototypes d'outils qui sont testés et validés avant d'être diffusés.

La situation 2 : il est capable de qualifier précisément le problème social auquel il répond, de montrer sa vision du succès, ainsi que les conditions et objectifs à atteindre.

SITUATION 2

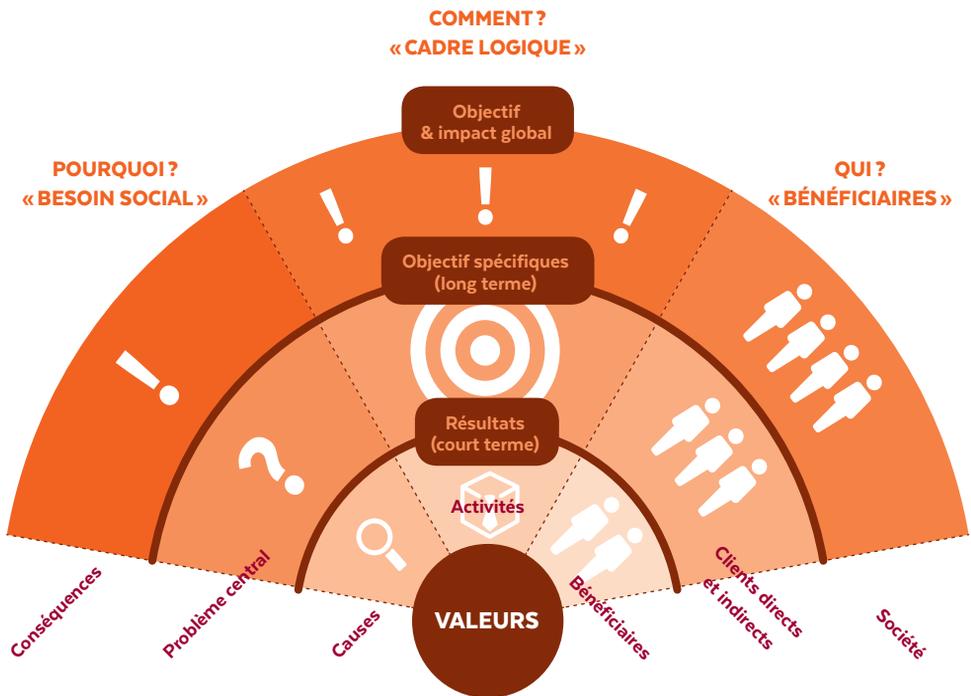
Q1: À quel problème social répondez-vous et que faut-il changer aujourd'hui pour le résoudre ?

Les enfants autistes ont une difficulté d'apprentissage des gestes quotidiens comme l'hygiène (se brosser les dents, se laver les mains, se moucher, etc.). L'accès des enfants autistes à ces apprentissages est limité car ils ont besoin d'une répétition fidèle et à l'infini du modèle à suivre et le parent ou l'éducateur spécialisé n'est pas capable de cela. De plus ils ont un besoin de cohérence élevé et qu'on enlève toute information non signifiante pour l'apprentissage. Nous devons trouver un outil qui réponde à ces critères et s'insère correctement dans la situation d'apprentissage de l'enfant.

Q2: Qu'allez-vous faire concrètement ?

Nous créons une application mobile : « Lave-toi les dents avec Ben le Koala » qui présente une vidéo simple dans laquelle Ben le Koala se lave les dents et l'enfant peut le mimer pour faire de même. Nous la testons auprès de familles et de professionnels, puis, une fois validée, nous la diffusons. L'application est ouverte à tous les enfants et notamment les enfants avec trouble des apprentissages, ce qui nous permet de recréer des expériences partagées.

QUELQUES OUTILS POUR AVANCER (1/2)



Source : Social Business Models, www.socialbusinessmodels.ch

IDENTIFIER CLAIREMENT LE BESOIN SOCIAL

- ♦ Quel est le problème ? Pourquoi ?
- ♦ Quelles en sont les conséquences ?
- ♦ Quelles sont les 3 causes principales de ce problème ?

En parallèle du besoin social, il est important d'évaluer le coût du problème (voir page suivante).

IDENTIFIER LES BÉNÉFICIAIRES

- ♦ Quelles sont les cibles directes de votre projet ?
- ♦ Qui supporte les conséquences financières et humaines du problème ? (cibles indirectes)
- ♦ Quelles sont les caractéristiques de vos bénéficiaires ?
- ♦ Combien de personnes sont concernées ?

QUELQUES OUTILS POUR AVANCER (2/2)

ÉVALUER LE COÛT DU PROBLÈME

- ♦ **Quels sont les coûts économiques directs ?** Les ressources financières que la société doit consacrer à la compensation du problème (ex : allocation chômage, remboursement de frais médicaux, etc.).
- ♦ **Quels sont les coûts économiques indirects ?** Ceux qui reflètent par exemple la perte de capacité productive actuelle et future.
- ♦ **Quels sont les coûts humains et sociaux ?** Ceux qui révèlent la perte de qualité de vie et de bien-être des personnes touchées.



COMPLÉTER VOTRE « CADRE LOGIQUE »

Le cadre logique est souvent aussi appelé théorie du changement. Comme si vous racontiez une histoire, l'objectif est d'expliquer votre vision globale sur la manière dont le changement va s'opérer. Il s'agit non seulement de présenter le but social de votre projet, mais aussi d'exprimer le lien entre vos activités et vos objectifs. Il est important de réfléchir d'abord à votre objectif d'impact global avant de définir vos activités. Ce faisant vous pouvez identifier les potentiels points de blocages, et préciser les facteurs que vous maîtrisez et ceux que vous ne maîtrisez pas.

**ALLER PLUS LOIN AVEC LA THÉORIE
DU CHANGEMENT DE KEYSTONE**

QUESTIONS	ELÉMENTS D'EXPLICATION
La vision à 10 ans Quel est le changement social durable auquel nous voulons contribuer ?	Essayez de vous projeter sur le très long terme et d'imaginer la situation dans une société idéale. Il s'agit de développer votre vision de la réussite.
Les points de blocage à lever Quels sont les nœuds à défaire ?	Essayez de lister les éléments qui empêchent ce changement d'arriver et qui sont des conditions préalables de la réussite de votre projet.
Les leviers d'action Où faut-il mettre votre énergie pour dénouer ces nœuds ?	Pour chaque point de blocage, essayez de lister les grandes actions à mettre en œuvre.
Les indicateurs de réussite Quand saurez-vous que vous avez réussi ?	Cette étape consiste à identifier les indicateurs de réussite. Ce doit être des changements visibles, des preuves qu'il y a bien eu un changement positif.

DES EXEMPLES POUR COMPRENDRE

1/6
RÉALISE

Réalise est une entreprise genevoise d'insertion par l'économie qui consiste à identifier et développer les compétences professionnelles de personnes sans diplôme au sein de ses ateliers (en blanchisserie, jardinage, informatique, etc.) puis de les aider à réintégrer le marché du travail.

La vision à 10 ans	<ul style="list-style-type: none">♦ Un marché du travail ouvert à une main d'œuvre jusqu'ici sous employée en Suisse: les personnes compétentes, mais sans diplôme (Certificat Fédéral de Capacité en Suisse).♦ Egalité des opportunités pour les personnes qui ont toutes les compétences pour faire leur travail, mais pas de diplôme, peu d'aisance pour un entretien et parfois, en plus, ni l'âge ni l'origine culturelle attendus.
Les points de blocage à lever	<ul style="list-style-type: none">♦ Points de blocage externes: Les méthodes de recrutement sont très souvent basées sur des critères tels que le diplôme, l'âge, ou l'origine culturelle et éliminent ainsi la majorité des dossiers. Les employeurs manquent d'attention et de compétences pour recruter des employés de production.♦ Point de blocage interne: Nombre d'employeurs pensent qu'une «entreprise sociale», comme Réalise, est une «entreprise de cas sociaux».
Les leviers d'action	<ul style="list-style-type: none">♦ À l'externe: Faire évoluer les méthodes de recrutement des entreprises actives dans les secteurs à haute intensité de main d'œuvre, en supprimant le recours au CV et entretien d'embauche, pour passer à un placement direct sur la place de travail.♦ À l'interne: Modifier en profondeur le positionnement et les supports de communication de Réalise pour mettre en avant sa contribution au développement de compétences dont l'économie a besoin.
Les indicateurs de réussite	<ul style="list-style-type: none">♦ La moitié des employeurs locaux dans les domaines à haute intensité de main d'œuvre (nettoyage, jardinage, logistique, blanchisserie, montage industriel, etc.) auront modifié leur pratique de recrutement.♦ L'image de Réalise sera associée à celle de «compétences utiles à l'économie».♦ Les autres entreprises sociales de Suisse auront modifié leur positionnement et leur stratégie.

GROUPE ASSOCIATIF SIEL BLEU

Le Groupe associatif Siel Bleu est une association qui propose des activités physiques adaptées afin d'améliorer le lien social, prévenir certaines maladies, maintenir la perte d'autonomie des personnes âgées, des personnes en situation de handicap et/ou atteintes de maladies chroniques et des proches aidants.

La vision à 10 ans	<ul style="list-style-type: none">♦ L'activité physique adaptée sera l'offre thérapeutique du 21^e siècle pour une prévention universelle auprès des publics en situation de fragilité.
La solution du Groupe Associatif Siel Bleu	<ul style="list-style-type: none">♦ Le Groupe Associatif Siel Bleu propose des programmes utilisant l'Activité Physique Adaptée (APA) comme outil de prévention santé et de bien-être. Les différents pôles du Groupe Associatif ont développé des programmes destinés à différents publics comme les jeunes retraités, les personnes âgées à domicile ou en établissement, les personnes en situation de handicap et les personnes atteintes de maladies chroniques ou de pathologies lourdes.
Les points de blocage à lever	<ul style="list-style-type: none">♦ Le manque de connaissance du grand public, pas assez sensibilisé sur ces thématiques.♦ La prise en compte et l'intégration de la prévention opérationnelle dans les politiques se fait à court terme mais n'est pas prise en compte à long terme.♦ La prévention doit être considérée comme un investissement à long terme, quelque chose de rentable plutôt qu'une charge comme c'est le cas aujourd'hui.
Les leviers d'action	<ul style="list-style-type: none">♦ Démontrer et faire connaître définitivement l'impact de l'activité physique comme une offre thérapeutique à part entière.♦ Faire une campagne de communication grand public sur la question de l'activité physique comme outil de prévention santé basé sur des résultats d'impact prouvés sur les publics cibles ainsi que l'économie de coûts pour la société.♦ Continuer à faire reconnaître la marque Siel Bleu via la diffusion des programmes d'APA.
Les indicateurs de réussite	<ul style="list-style-type: none">♦ Remboursement total ou partiel des activités physiques dans le cadre des complémentaires santé en inclusion (assureurs, mutuelles, IP).♦ Un book Siel Bleu comme référence pour tous les professionnels de la santé pour les prescriptions de l'activité physique.

À RETENIR

Il est difficile de chiffrer précisément le nombre de personnes concernées ou le coût social de la non-action. Pour définir le problème auquel vous avez décidé de répondre, essayez de :

Délimiter ce problème : Quel est le besoin social et quelle est la cible ?

Chiffrer le nombre de personnes concernées en sélectionnant les chiffres les plus parlants par rapport à la solution que vous apportez.

Expliquer les causes : pourquoi ce problème existe ?

Quantifier et qualifier le coût pour la société de ne pas traiter ce problème.

Une fois le problème social identifié, l'enjeu est de réussir à définir une vision à long terme et le chemin pour y arriver. En fixant le cap, vous prioriserez plus facilement les actions à entreprendre. Pris dans l'urgence du quotidien il est souvent difficile de se projeter, mais c'est une étape clé pour structurer votre projet. Pour cela, il faut :

Définir clairement, si possible de manière collective, votre vision, votre mission et votre domaine d'activité.

Partagez cette vision avec votre équipe, et les personnes proches de votre projet : ils seront vos ambassadeurs.

BONNES PRATIQUES & PIÈGES À ÉVITER

- ♦ Emettre des hypothèses, les valider sur le terrain par des sondages et **faire des estimations** si aucun chiffre ou statistique n'est directement disponible. L'important est d'avoir un ordre de grandeur réaliste de l'ampleur du problème et de pouvoir le justifier.
- ♦ La réponse que vous apportez doit être calibrée par rapport à votre compréhension du problème et des bénéficiaires. Il faut **rester réaliste** sur les chiffres que vous avancez !
- ♦ **Mettre en évidence des dysfonctionnements** typiques et montrer comment vous pouvez casser ces cercles vicieux.
- ♦ Concentrer votre énergie et vos actions sur les leviers qui feront vraiment basculer le système existant. **Ne pas se disperser.**
- ♦ **Être proactif** et pas réactif.
- ♦ Ne pas perdre de vue que l'enjeu du développement n'est pas de faire grossir le budget mais d'augmenter l'impact social.

RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

PLUS D'INFORMATIONS SUR L'ANALYSE D'OPPORTUNITÉS ET LA THÉORIE DU CHANGEMENT

- ♦ Tous les outils mis à disposition par [Social Business Models](#) pour les acteurs de l'entrepreneuriat social et [l'analyse d'opportunité pour la création de modèle d'affaires sociaux](#) (workshop co-créé avec Ashoka et Dalberg)
- ♦ la théorie du changement de Keystone www.keystoneaccountability.org
- ♦ www.theoryofchange.org
- ♦ Act knowledge www.actknowledge.org
- ♦ Learning for sustainability.net
- ♦ Les premières recommandations du [Social Reporting Standard \(SRS\)](#) vous aideront aussi à clarifier votre théorie du changement

- ♦ Créer une entreprise sociale et solidaire : le Guide, APRES-GE (2012) – Partie 1 et 2
- ♦ Fiche et outils « Clientèles et besoins » de l'incubateur ESSAIM www.essaim.ch/outilsessaim
- ♦ Fiche Analyse détaillée de la clientèle, [Social Business Models](#) www.socialbusinessmodels.ch

POUR TROUVER DES CHIFFRES ET DES RAPPORTS

- ♦ Le site de l'Office fédéral de la Statistique : www.statistique.admin.ch
- ♦ Le site des autorités fédérales suisses : www.admin.ch
- ♦ Secrétariat d'Etat à l'économie SECO : www.seco.admin.ch
- ♦ Institut de sondage de la Suisse : www.gfsbern.ch
- ♦ Archives fédérales suisses : www.bar.admin.ch



— —

**QUELLE EST
VOTRE
VALEUR
AJOUTÉE**

— —





POURQUOI CETTE QUESTION ?

Il s'agit ici de vous positionner par rapport aux autres acteurs de votre domaine d'intervention. La réponse à cette question est très largement liée à votre théorie du changement que nous venons de voir en question 1.

Quelles sont les autres solutions existantes ?

Par qui sont-elles menées ?

Quels sont vos points forts ?

Qu'est-ce que vous faites ou pourriez faire de vraiment unique ?

Où apportez-vous de la valeur différemment ?

Mieux connaître les autres acteurs dans votre secteur et estimer le degré de satisfaction des besoins par les activités, produits et services existants facilitera la compréhension de ce que votre propre projet peut apporter de véritablement unique.

METTEZ VOUS DANS LA PEAU D'UN PARTENAIRE POTENTIEL

DANS QUELLE SITUATION L'ENTREPRENEUR SOCIAL EST-IL LE PLUS CONVAINCANT ?

2/6

RÉALISE

SITUATION 1

Q1: *Quels sont les autres acteurs qui cherchent à permettre aux bénéficiaires de l'aide sociale de retrouver le chemin de l'emploi ?*

En 1984, lors de sa création, Réalise a été pionnière en Suisse Romande avec son modèle d'insertion par l'économique. Depuis 30 ans, le dispositif d'insertion s'est beaucoup développé et de nombreux nouveaux acteurs sont apparus tels que la fondation Pro, la fondation le Relais, la Thune, Job Service, etc.

Q2: *Quelle est votre proposition de valeur par rapport à eux ?*

Réalise reste leader dans les secteurs à haute intensité de main d'œuvre à Genève tels que le nettoyage, le jardinage, la logistique et la sous-traitance industrielle, et se différencie par son positionnement spécifique à la population cible des demandeurs d'emplois avec des compétences mais sans diplôme. Par ailleurs, nous agissons sur toute la chaîne de valeur, de la formation à l'accompagnement vers l'emploi, maximisant ainsi les chances de succès.

SITUATION 2

Q1: *Quels sont les autres acteurs qui cherchent à permettre aux bénéficiaires de l'aide sociale de retrouver le chemin de l'emploi ?*

Toutes les entreprises d'insertion par l'économique en Suisse ainsi que des organisations de formation ou de placement.

Q2: *Quelle est votre proposition de valeur par rapport à eux ?*

Réalise a cherché à constamment évoluer pour répondre aux besoins changeants des demandeurs d'emploi et rester à « l'avant-garde » de l'innovation sociale. Par ailleurs, Réalise est la seule entreprise à agir sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

La situation 1 : il réussit à montrer plus clairement sa capacité à se différencier en étant précis et en expliquant en quoi cela a un impact.

QUELQUES OUTILS POUR AVANCER

IDENTIFIER LES SOLUTIONS EXISTANTES

Cherchez les initiatives qui se rapprochent de ce que vous faites.
Situez-vous par rapport à ces activités.

SE COMPARER AUX AUTRES SOLUTIONS

**Comment vous en différenciez-vous ?
Quel est votre avantage concurrentiel ?**

- ♦ Un coût complet plus bas
- ♦ Une clientèle plus nombreuse
- ♦ Un impact social plus fort

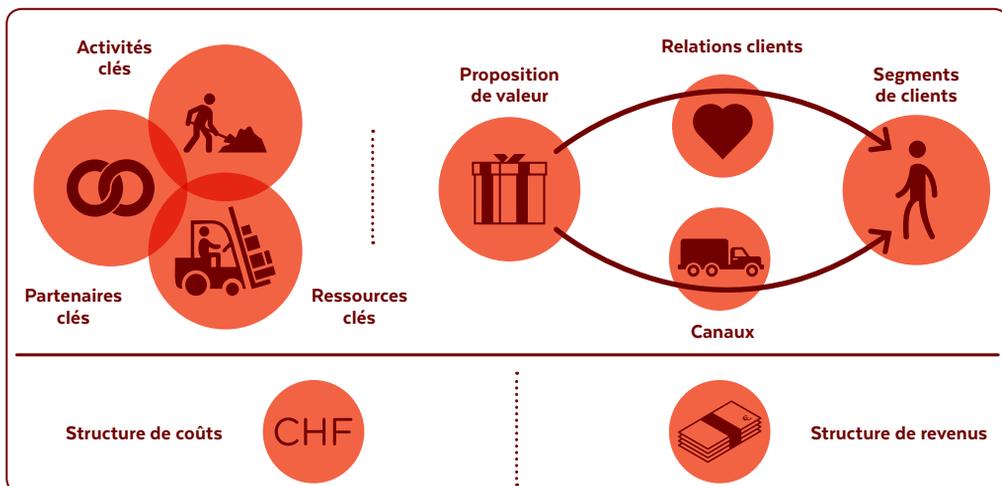
Quels sont les changements sur la société et les groupes cibles par votre action et par les autres ?
Comment évaluer ces changements ? (ex : en interrogeant les bénéficiaires lorsque c'est possible)
Comment expliquer les différences ?

FAIRE DES ANALYSES « PESTEL, FCS, SWOT »

Une analyse **PESTEL (Politique, Economique, Social, Technologique, Environnemental et Légal)** de l'environnement externe de votre organisation, ainsi que ses forces et faiblesses internes via les **FCS (Facteurs clés de succès)** et une matrice **SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)** offre une représentation synthétique qui permet de faire ressortir la plus-value et le positionnement de l'organisation pour répondre au problème social identifié.

COMPLÉTER LE CANEVAS « BMG » POUR PARTAGER VOTRE VALEUR AJOUTÉE

Le canevas Business Model Generation (BMG) ci-dessous, permet une modélisation simple, complète et dynamique du fonctionnement de votre organisation.



DES EXEMPLES POUR COMPRENDRE

2/7

GRUPE ASSOCIATIF SIEL BLEU

QUELLES SONT LES SOLUTIONS EXISTANTES ?

Critères de comparaison pertinents

- Localisation géographique (locale ou nationale)
- Niveau de qualification des intervenants
- Dimension transsectorielle (social, santé, sport)

Cherchez les initiatives qui se rapprochent de ce que vous faites

- Fédérations de sports (différents acteurs connus de Siel Bleu)
- Coachs sportifs

COMMENT VOUS COMPAREZ-VOUS PAR RAPPORT À CELLES-CI ?

Pour le Groupe Associatif Siel Bleu, l'activité physique adaptée est considérée comme un outil de prévention universelle plutôt que comme une finalité.

- Le Groupe Associatif Siel Bleu développe une vraie méthodologie d'innovation et de R&D, avec 10% de son budget dédié à la R&D
- Tous ses programmes sont co-construits avec le corps médical
- Il met l'accessibilité financière au cœur de tous ses programmes. Sur les plus de 200 000 interventions réalisées en 2014, les prix sont adaptés selon le public et le format, depuis des actions gratuites jusqu'à des programmes plus chers.
- Plus de 100 000 bénéficiaires profitent des actions du Groupe Associatif Siel Bleu chaque semaine en France.
- Une étude McKinsey réalisée en 2012 sur l'impact économique de l'action du Groupe Associatif Siel Bleu a prouvé que tout en réduisant les risques de développement de certaines maladies ou de certains accidents, ses actions permettaient un impact économique fort au niveau de la santé et de la prévention en réduisant les coûts encourus par la société.



Bookbridge met en place des centres de formation en milieu rural qui répondent aux besoins locaux et qui sont financièrement viables. En Europe, son Capability program capitalise sur les centres de formation, offrant un programme de développement pour des cadres dans lequel sont enseignées des compétences de leadership responsable.

COMMENT VOUS DIFFÉRENCIEZ-VOUS DES AUTRES ACTEURS ?

Contrairement à de nombreuses autres initiatives, Bookbridge n'investit pas principalement dans les infrastructures mais dans les personnes et les collaborations. L'organisation se différencie aussi par ses efforts de responsabilisation des acteurs locaux et de développement de compétences entrepreneuriales au sein de la communauté. Notamment, l'approche spécifique de formation « peer-to-peer » renforce le cercle vertueux de formation de la communauté.

COMMENT VOUS COMPAREZ-VOUS AVEC LES ORGANISATIONS SIMILAIRES ?

En terme de coûts ?

Bookbridge investit 25'000 CHF sous forme de prêts sans intérêts dans chacun de ses centres.

Le centre atteint l'équilibre au bout d'un an et a ensuite maximum 10 ans pour rembourser le prêt. Les organisations similaires investissent beaucoup plus puisqu'elles financent également l'infrastructure du bâtiment. Pour Bookbridge, le bâtiment est un investissement en nature fourni par la communauté locale.

Les frais de participation pour le Capability Program sont de 12'500 CHF pour 16 jours de formation étalés sur une période de 6 mois.

En 2014, tous les frais généraux ont été couverts par les revenus du programme. D'autres organisations dans le domaine de la formation ont des rentabilités plus élevées.

En terme d'impact social ?

Le fait de s'attaquer à la formation de la prochaine génération de leaders des pays développés et des pays en développement en même temps est unique. Les autres organisations se concentrent soit à renforcer les compétences au Sud, soit à gérer des programmes de développement en management au Nord. Par conséquent, il n'y a aucune autre organisation qui offre le même service et donc qui a le même impact.

À RETENIR

C'est en connaissant vos atouts que vous serez le plus apte à formuler une réponse adéquate, à ce que votre organisation ait de la valeur ajoutée et à ce que votre impact pour la société soit plus fort.

Identifier les compétences stratégiques et les ressources matérielles ou immatérielles (capital, réseau influent, etc.) indispensables à l'atteinte des objectifs que vous vous êtes fixés.

Valoriser ce dont vous êtes le mieux doté par rapport aux autres - que ce soit des compétences ou des ressources, et notamment vos actifs intangibles tels que vos connaissances, votre réputation et vos relations.

Si vous avez l'impression de manquer de ressources, dites vous que **la rareté des ressources peut être un moteur d'innovation!**

BONNES PRATIQUES & PIÈGES À ÉVITER

- ♦ **Connaître l'écosystème dans lequel vous évoluez** et en particulier les solutions alternatives.
- ♦ **Cartographier l'ensemble des acteurs** pertinents.
- ♦ Être conscient des faiblesses et des forces des solutions alternatives.
- ♦ **Réussir à être autocritique** sur votre projet, la structure de votre organisation et votre action pour pouvoir faire évoluer les choses en continu.
- ♦ **Être efficace tout en restant créatif** et innovant.
- ♦ Réussir à communiquer sur votre valeur ajoutée.
- ♦ Ne pas se reposer sur ce que l'on croit acquis.

RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

PLUS D'INFORMATIONS SUR LES OUTILS

- ♦ Business Model nouvelle génération : Un guide pour visionnaires, révolutionnaires et challengers, Alexander Osterwalder et Yves Pigneur (2011)
- ♦ Télécharger le Canevas Business model BMG sur www.businessmodelgeneration.com
- ♦ Alternativement, vous pouvez aussi utiliser la fiche du canevas de modèle d'affaires social (SBM) disponible sur www.socialbusinessmodels.ch ainsi que la Fiche outil : Analyse de la Concurrence
- ♦ Analyse SWOT
- ♦ Fiche outil : Identifier ses partenaires du site de co-creation www.ashokacocreation.org

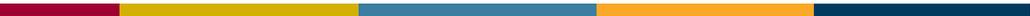
POUR IDENTIFIER LES AUTRES ACTEURS DU SECTEUR

- ♦ Liste de toutes les fondations : <http://www.edi.admin.ch/esv/05263/index.html?lang=fr> et <http://swissfoundations.ch/fr/chercher-une-fondation> et www.stiftungen.org/social_franchise
- ♦ Base de données nationale des organisations en Suisse : www.benevol-jobs.ch
- ♦ Seif Social Entrepreneurship Award
- ♦ Global Entrepreneurship Monitor - Chapter Switzerland - Social Entrepreneurship www.gemconsortium.org
- ♦ CEPS : The Swiss Philanthropic Infrastructure : <https://ceps.unibas.ch/en/publications/>
- ♦ Association of German foundations : www.stiftungen.org
- ♦ Pour faire un tour d'horizon des acteurs de votre écosystème, n'hésitez pas à aller aussi sur les salons professionnels de votre secteur d'activité en plus d'une bonne recherche internet.



**QUELLE EST
VOTRE
STRATÉGIE
DE DÉVELOPPEMENT**





POURQUOI CETTE QUESTION ?

Vous savez donc à quel problème vous répondez et ce qui vous différencie des autres acteurs du secteur. Porté par l'enthousiasme, la tentation peut être grande de diversifier vos activités, de saisir des opportunités et de vous éparpiller dans des développements multiples.

Savoir dire « non » aux sollicitations, et notamment à celles des financeurs est parfois la meilleure décision à prendre !

Quelles activités devez-vous garder, supprimer ou développer ?

Comment choisir pour rester cohérent et pertinent avec la vision que vous avez définie ?

Que développer au-delà de votre cœur de métier ?

Autant de questions qui permettent de garder le cap et de partager sa vision en interne et en externe.

METTEZ VOUS DANS LA PEAU D'UN PARTENAIRE POTENTIEL

DANS QUELLE SITUATION L'ENTREPRENEUR SOCIAL EST-IL LE PLUS CONVAINCANT ?

3/6
RÉALISE

SITUATION 1

Q1: *Sur quoi êtes-vous le meilleur ?*
Le cœur de métier de Réalise, ce sur quoi nous sommes les meilleurs, c'est de développer le potentiel et les compétences de personnes non diplômées, souvent mises à l'écart par les processus d'embauche standards, afin qu'elles puissent trouver un emploi.

Q2: *Quelles sont les activités que vous aimeriez développer ? Pourquoi votre organisation est-elle la plus pertinente sur ce sujet ?*
Notre positionnement est en train d'évoluer, nous voulons radicalement changer le système de recrutement des entreprises qui discriminent aujourd'hui de nombreuses personnes sans emploi, souvent d'origine étrangère et peu outillées pour gérer leur insertion.

La situation 2 : Il arrive à justifier en quoi l'activité à développer est cohérente avec son cœur de métier et en quoi il est légitime pour cela, notamment en s'appuyant sur des chiffres.

SITUATION 2

Q1: *Sur quoi êtes-vous le meilleur ?*
Articuler dans une seule organisation formation par le travail et placement actif en entreprise.

Q2: *Quelles sont les activités à développer ? Pourquoi vous ?*

Après avoir passé 30 ans à développer le potentiel de demandeurs d'emploi pour accéder à la place recherchée, nous voulons dorénavant travailler aussi sur les méthodes de recrutement pour augmenter les opportunités et donc notre impact. Avec l'expérience (environ 260 personnes viennent se former chez Réalise chaque année et environ 40% trouvent un emploi durant leur stage ou dans les mois qui suivent), nous avons développé des compétences spécifiques dans la formation et le placement de personnes sans diplôme.

Nous sommes particulièrement bien placés pour aider les entreprises à trouver les candidats nécessaires pour atteindre leurs objectifs économiques. En recrutant sur les compétences attestées par Réalise et un profil de poste plus précis que les pratiques dominantes, la relation sera gagnant - gagnant.

UN OUTIL POUR AVANCER

RÉPONDRE AUX 3 QUESTIONS CLÉS DU « CONCEPT DU HÉRISSEON »

« *Le renard sait beaucoup de choses mais le hérisson connaît UNE grande chose.* » - Parabole grecque

Il n'est pas toujours facile de savoir quelles opportunités saisir, quelles activités lancer, et quels projets abandonner. Répondre aux questions du « Hedgehog Concept » de Jim Collins devrait vous aider :

- ♦ **Passion : Qu'est-ce qui vous passionne profondément ?**

Les organisations qui ont réussi leur développement sont celles qui se sont attachées à réaliser ce qui les stimulait vraiment.

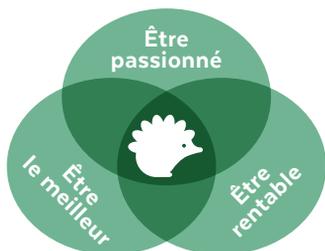
- ♦ **Excellence : Sur quoi pouvez-vous être le meilleur ?**

Il ne s'agit pas seulement d'identifier un cœur de métier, il faut réellement chercher votre compétence distinctive actuelle ou future.

- ♦ **Modèle économique : Qu'est-ce qui alimente votre génération de revenus ?**

LE CONCEPT DU HÉRISSEON

Comment passer de la performance à l'excellence ?



RÉFLÉCHIR À VOTRE IMPACT AU-DELÀ DE VOTRE ORGANISATION

Quel impact souhaitez-vous avoir à grande échelle ? Qu'est-ce qui va faire que votre organisation, votre action, va changer le système ? Garder ces éléments en tête peut aussi vous aider à faire certains choix dans votre stratégie de développement.

« *Les entrepreneurs sociaux ne se contentent pas de pêcher un poisson ni d'apprendre à pêcher. Ils ne s'arrêteront que lorsqu'ils auront révolutionné l'industrie de la pêche.* »

- Bill Drayton



En suivant cette image, que pouvez-vous entreprendre pour que votre solution, une fois que vous l'aurez testée et développée puisse être suivie et reprise par d'autres acteurs ?

- ♦ **Impact direct : Quel est l'impact interne à votre organisation ?** Ce qui est dû à la croissance interne, à l'extension du modèle à une autre cible de bénéficiaires, etc.

- ♦ **Impact indirect : Quel est l'impact qui va au-delà de la sphère de votre organisation ?** Ce qui vous permet d'inspirer, de devenir une référence dans le secteur, de faire évoluer les réglementations, etc.

DES EXEMPLES POUR COMPRENDRE

3/7 GROUPE ASSOCIATIF SIEL BLEU

QUEL EST VOTRE CŒUR DE MÉTIER ?

L'activité physique adaptée avec, comme critère principal, l'accessibilité financière.

SUR QUOI POUVEZ-VOUS ÊTRE LE MEILLEUR ?

Le Groupe Associatif Siel Bleu mise sur la co-création de tous ses programmes à fort impact sur la santé des personnes en situation de fragilité, pour pouvoir créer des programmes très spécifiques aux différentes cibles. Par exemple, le Groupe Associatif Siel Bleu s'est associé à l'institut Curie pour co-construire le programme Activ', qui a pour objectif de limiter le taux de récidence suite à un cancer du sein.

QU'EST-CE QUI VOUS PASSIONNE PROFONDÉMENT ?

Redonner le sourire et la forme par une activité physique adaptée à des personnes en fragilité.

QU'EST-CE QUI ALIMENTE RÉELLEMENT VOTRE GÉNÉRATION DE REVENUS ?

La vente de nos activités aux bénéficiaires directs, ainsi que l'implication des acteurs qui ont un intérêt indirect à ce que nos cibles aillent mieux. Il s'agit aussi bien de personnes physiques que morales (caisses de retraite, mutuelles, ARS, Carsat, communes, conseils généraux, autres associations...) ; les partenariats avec les grandes personnes morales (entreprises, associations, fondations...), le mécénat des entreprises et celui de la Fondation Siel Bleu sont notre troisième principale source de revenu.

STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT EN 2015

Le Groupe Associatif Siel Bleu a lancé l'Institut Siel Bleu, pour faire reconnaître l'activité physique comme une offre thérapeutique à part entière, pour mettre en place de la recherche action, de l'innovation et de la diffusion. C'est un laboratoire qui va sortir des offres thérapeutiques non médicamenteuses.

- ♦ **Créer le book Siel Bleu**, qui deviendrait la référence pour tous les professionnels de la santé pour la prescription de l'activité physique et intégrerait ces notions aux cursus universitaires.
- ♦ **Un incubateur**, pour étudier et développer les idées émanant du terrain: les idées sont testées pendant un an et sont mises en place si elles ont un modèle économique et un impact établis.
- ♦ **Le campus Siel Bleu**, qui capitaliserait sur l'expertise de l'Institut Siel bleu avec un espace open-source pour les familles et particuliers, et du contenu payant pour les médecins et pharmaciens.

Siel Bleu s'étend à l'étranger, avec la mise en place de franchises à but non lucratif en Belgique, Irlande ou Espagne.

1/2 AUROLAB & SOUND WORLD SOLUTIONS

David Green a voulu réduire les inégalités sociales dans l'accès à la santé, notamment pour les personnes atteintes de maladies altérant la vue et l'audition. Pour cela, il a créé AuroLab en 1992 puis Sound World Solutions en 2007.

QU'EST-CE QUI VOUS PASSIONNE PROFONDÉMENT ?

Rendre les services de santé abordables et accessibles à tous. En particulier, redonner la vue et l'audition à tous ceux qui en ont besoin, quels que soient leurs moyens.

SUR QUOI POUVEZ-VOUS ÊTRE LE MEILLEUR ?

Maîtrise unique des opérations de la cataracte et, depuis plus récemment, production et distribution innovante d'appareils auditifs pour les pays en développement.

QU'EST-CE QUI ALIMENTE RÉELLEMENT VOTRE GÉNÉRATION DE REVENUS ?

AuroLab, créé en 1992 en Inde, est la plus grande usine de production de lentilles intra-oculaires. Elle vend 700,000 unités par an dans 86 pays à un prix de 2 USD (au lieu de 150 USD dans les pays en développement) permettant à de très nombreux patients pauvres de retrouver la vue et de conserver un emploi. Ces lentilles sont chirurgicalement implantées dans l'oeil pour remplacer le cristallin opacifié pendant une chirurgie de la cataracte. Afin de maximiser le nombre de bénéficiaires, David a aussi aidé à développer le Aravind Eye Hospital à

Madurai en Inde, en développant un **modèle de pricing différencié en fonction de la capacité de payer des patients**, maximisant le nombre d'opérations afin de permettre un prix d'intervention très faible. Environ 50% des opérations sont effectuées gratuitement ou en dessous du coût pour l'hôpital, et pourtant l'hôpital génère des bénéfices conséquents. En effet, connu pour être le meilleur hôpital pour les opérations de cataracte, les personnes qui en ont les moyens sont prêtes à payer un prix deux fois supérieur à celui du marché pour obtenir un acte médical pratiqué par les meilleurs en la matière.

Plus récemment, David Green s'est aussi lancé dans la production et distribution d'appareils auditifs qu'il vend entre 40 et 100 USD selon les marchés alors qu'il coûte normalement 1000 USD.

En identifiant une compétence distinctive, ce qui le passionne et comment générer des revenus durablement, David Green a réussi à bâtir une stratégie de développement claire pour démultiplier son impact : Aravind Eye Care System a maintenant 5 hôpitaux qui pratiquent plus de 400'000 opérations chaque année qui ont permis à 1 million de personnes de retrouver la vue depuis l'ouverture du premier hôpital en 1976.

À RETENIR

En résumé, afin de bâtir une stratégie de développement claire, il faut réussir à :

Identifier ce que vous savez bien faire. Une bonne auto-évaluation de son organisation est le premier facteur de succès. Cela est particulièrement important lorsque vous changez d'échelle dans la mesure où le processus implique des changements importants.

Exploiter et renforcer ce sur quoi vous êtes le meilleur.

Prioriser les opportunités de développement qui correspondent à votre mission sociale et/ou avec un réel bénéfice économique permettant par la suite de financer d'autres activités.

Déléguer ou renoncer à ce que vous ne savez pas faire (ou alors moins bien que d'autres).

BONNES PRATIQUES & PIÈGES À ÉVITER

- ♦ **Rester passionné par son projet** : votre énergie déployée, votre force de persuasion et ainsi votre impact en seront décuplés.
- ♦ **Ne pas négliger la question de la création de richesse économique** qui doit rester un élément de pérennisation de l'activité.
- ♦ **Savoir prioriser** : lancer de nouvelles activités si elles ont un impact social très fort ou si elles rapportent assez d'argent pour permettre ensuite de financer d'autres activités.
- ♦ **Inscrire votre stratégie de développement dans le temps.**
- ♦ **Attention aux idées reçues.** Une longue expérience dans un domaine ne suffit pas à en faire votre compétence distinctive. Les secteurs évoluent de plus en plus vite, il est nécessaire d'enrichir votre savoir continuellement pour rester innovant.
- ♦ **Ne pas se reposer sur ses acquis** et arrêter d'innover.
- ♦ **Ne pas perdre de vue l'enjeu d'impact social** dans la stratégie de développement.

RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

POUR EN SAVOIR PLUS SUR LE CONCEPT DU HÉRISSEMENT

- ♦ Pour en savoir plus sur le concept du hérissément :
- ♦ The HedgeHog Concept, Good to Great, Jim Collins www.jimcollins.com
- ♦ De la performance à l'excellence de Jim Collins expliqué sur le blog mixcity

POUR APPROFONDIR SUR LES STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT ET LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

- ♦ Support pour lancer une entreprise sociale : <http://socialimpact.eu/>
- ♦ 7 Steps for Starting a Social Enterprise, Ashoka article on Forbes (2013)
- ♦ Stratégies pour changer d'échelle, le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer, Avis.org
- ♦ Changer d'Échelle : dupliquer les réussites sur de nouveaux territoires, une voie pour développer l'Entrepreneuriat Social, Avis.org
- ♦ Les ressources sur la création et changement d'échelle des entreprises sociales sur le site de l'entrepreneuriat social de l'Essec
- ♦ Scaling social impact, Gregory Dees et Beth Battle Anderson (2004)
- ♦ Scaling Social Enterprises : Le cas d'ENVIE et ACTIF in France, INSEAD (2006)



**QUEL EST
VOTRE
MODÈLE
ÉCONOMIQUE**



POURQUOI CETTE QUESTION ?

Maintenant, vous savez ce que vous faites, pourquoi vous le faites et où vous allez! Nous arrivons à la question du financement de votre projet.

Comment trouver des sources de financement pérennes qui viendront renforcer votre mission sociale ?

Quel est le modèle économique qui reflète votre stratégie et votre organisation ?

Il est essentiel de réconcilier la capacité de mobiliser des ressources avec l'impact social. Lorsque vous générez vous-même des revenus, vos profits sont en quelque sorte des fonds non fléchés que vous pouvez allouer à ce que vous voulez. Si vous ne générez pas de revenus, il faut essayer d'avoir une stratégie de levée de fonds qui vous permette d'être indépendant.

Dans le cas où cela est possible, essayez de diversifier vos sources de financement au maximum.

METTEZ VOUS DANS LA PEAU D'UN PARTENAIRE POTENTIEL

DANS QUELLE SITUATION L'ENTREPRENEUR SOCIAL EST-IL LE PLUS CONVAINCANT ?

2/4

BOOKBRIDGE

SITUATION 1

Q1: *Quelles sont vos sources de revenus ?*

Il y a deux types de recettes qui viennent alimenter les revenus de Bookbridge : les frais de formation payés par les clients locaux du centre de formation et ceux payés par les cadres qui rejoignent le Capability Program.

En effet, nos bénéficiaires sont nos clients. Nos centres de formation offrent une éducation sur mesure en fonction de la demande locale en milieu rural. Des habitants locaux enseignent à d'autres habitants locaux ce dont ils ont besoin moyennant un coût minimal. Les membres de la communauté gèrent le centre de formation comme une entreprise et réinvestissent les profits dans le centre. Les participants au Capability Program payent également des frais de participation.

Q2: *Pouvez-vous réduire les coûts ?*

Oui. Nous avons notamment réduit nos coûts en délocalisant certains de nos services d'Europe en Asie tels que le soutien organisationnel du Fellowship Program. Nous avons ainsi économisé 15'000 CHF en frais de personnel chaque année, ce qui a permis au programme d'avoir plus d'impact.

SITUATION 2

Q1: *Quelles sont vos sources de revenus ?*

C'est un modèle de revenus classique de prestation de services : il faut payer pour les cours dans les centres de formations tout comme pour participer au centres de formation.

Q2: *Pouvez-vous réduire les coûts ?*

Nous avons réduit nos coûts en délocalisant nos services d'Europe au Cambodge et en Mongolie.

La situation 1 : il est capable de justifier les différentes sources de revenus et l'intérêt pour les clients de payer pour ces services. Il a aussi réussi à évaluer les coûts économisés en délocalisant certains de ses services.

QUELQUES OUTILS POUR AVANCER

RÉFLÉCHIR À LA POSSIBILITÉ D'AUGMENTER VOS REVENUS

Bien que la mission soit sociale, il est important de considérer si vos bénéficiaires peuvent contribuer financièrement et donc devenir clients. Soyez aussi vigilants aux risques fiscaux liées aux augmentations de revenus. N'oubliez pas de consulter un fiscaliste !

Pouvez-vous faire participer les bénéficiaires directs et indirects ?

Évaluez à la fois ce que peuvent payer les bénéficiaires et combien ils accepteraient de payer.

Quelles sont les organisations qui bénéficient indirectement de votre action, et notamment celles qui ont de l'argent à investir ?

Évaluez vos cibles indirectes et celles qui ont de l'argent à investir.

Pouvez-vous faire valoriser vos actifs tangibles et intangibles ?

Est-ce que ce que vous possédez a de la valeur pour quelqu'un d'autre ? Votre expertise peut intéresser d'autres cibles qui sont prêtes à payer pour y accéder. En développant une activité commerciale valorisant votre expertise, cela peut vous permettre d'étendre votre mission sociale et de soutenir financièrement vos activités non lucratives.

Pouvez-vous « franchiser » votre modèle d'affaires social ?

Dans tous les cas, avez-vous le bon pricing ?

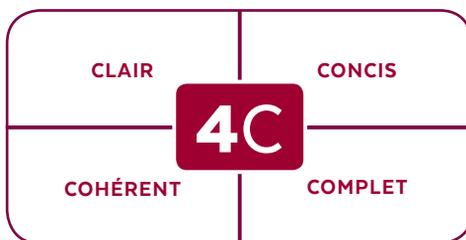
REGARDER S'IL EST POSSIBLE DE RÉDUIRE LES COÛTS

A quelles activités allouez-vous votre argent ? Quel est le coût de chaque activité ? Comment réduire le coût sans réduire votre impact social ? Comment optimiser l'allocation de vos ressources à coût égal ?

PENSER A DES MODELES DE FINANCEMENT INNOVANTS

Entre la philanthropie et l'investissement traditionnel ou la vente de produits et de services, il existe de nombreux modèles de financement appelés « hybrides » qu'il est intéressant de considérer. Pourquoi ne pas combiner plusieurs sources de financements différents ? Avez-vous considéré les fonds d'investissements sociaux ? N'hésitez pas à consulter des entreprises spécialisées dans ce type de conseil et de financement.

Et enfin, ne pas oublier de respecter la règle des 4C pour l'écriture de votre modèle économique



DES EXEMPLES POUR COMPRENDRE

4/7 GROUPE ASSOCIATIF SIEL BLEU

LA STRUCTURE DE REVENUS

93% de ses revenus viennent de ses activités. Le Groupe Associatif Siel Bleu adapte en effet le coût de ses actions selon le public visé, afin de toujours garder son accessibilité financière. Les partenariats participent pour une grande part dans ses revenus d'activités. Les 7% restant viennent de fondations ou subventions.

POUVEZ-VOUS FAIRE PARTICIPER LES BÉNÉFICIAIRES DIRECTS ?

Avec comme crédo l'accessibilité financière de son offre, le Groupe Associatif Siel Bleu fonctionne depuis sa création sur une participation des bénéficiaires. Le groupe a mis en place un système de fidélisation des bénéficiaires qui participent à ses cours collectifs. Ils deviennent membres de l'association et sont donc impliqués à la fois dans la gouvernance et dans le bon développement de Siel Bleu. Il existe des groupes de travail locaux très libres composés de salariés, élus locaux, caisses de retraite...

POUVEZ-VOUS FAIRE PARTICIPER LES BÉNÉFICIAIRES INDIRECTS ?

De plus, le Groupe Associatif Siel Bleu a des partenariats avec les bénéficiaires indirects de son action : les assurances et les mutuelles. En effet, ceux-ci ont tout intérêt à financer l'association Siel Bleu. Avec des clients plus en forme, les assurances et mutuelles auront mécaniquement moins de frais à leur rembourser. Investir sur la prévention est à la fois plus efficace humainement et financièrement.

POUVEZ-VOUS FAIRE VALORISER VOS ACTIFS TANGIBLES ET INTANGIBLES ?

À l'origine, s'adressant uniquement aux personnes âgées, Le Groupe Associatif Siel Bleu a su étendre son activité auprès d'autres publics en situation de fragilité et renforcer son modèle économique en valorisant son expertise.

Par exemple, le Groupe Associatif Siel Bleu a étendu son activité sur les lieux de travail en développant une offre commerciale à destination des entreprises. Pour cela, il a lancé créé une SAS, Siel Bleu au travail, qui agit pour la prévention des accidents de travail, permettant au groupe associatif de s'étendre à de nouvelles cibles qui peuvent bénéficier de la prévention par l'activité physique adaptée. Le statut de SAS permet de créer une structure économique hybride pour gérer un pan d'activité plus lucratif de prestations payantes pour les entreprises.

Ce modèle économique permet au Groupe Associatif Siel Bleu d'avoir un modèle économique pérenne et d'autofinancement, qui lui donne la possibilité de développer de nouveaux projets en France et à l'international mais aussi de continuer à proposer des offres gratuites pour maintenir son accessibilité financière.

En parallèle de l'indépendance financière que lui permet un tel modèle, le Groupe a créé une fondation pour financer les programmes de recherche et d'innovation, et pouvoir recevoir des fonds de mécénat.

4/6

RÉALISE

Depuis 30 ans, Réalise a financé ses activités et son développement de manière hybride. L'exploitation est financée d'un côté par les revenus des mandats effectués pour des clients privés, des collectivités ou d'autres entreprises (sous-traitance). De l'autre nous avons un contrat de prestation de formation et d'accompagnement vers l'emploi avec des services publics. Les investissements sont financés par les bénéfiques et par les dons de fondations philanthropiques.

Nous allons progressivement proposer notre expertise de gestion des RH non diplômées et très internationale (35 nationalités à Réalise en moyenne), à des employeurs de la place. Notre objectif est aussi de faire la preuve que dans les métiers à haute intensité de main d'œuvre la qualité des collaborateurs de terrain détermine la compétitivité des entreprises, plus que dans d'autres secteurs à haute valeur ajoutée. Il est donc pertinent pour les employeurs d'attacher autant d'importance à ces collaborateurs de terrain qu'aux cadres. Ainsi nous pourrions partager à terme la valeur ajoutée avec les employeurs, en facturant nos prestations de placement et nos conseils.

2/2

AUROLAB & SOUND WORLD SOLUTIONS

Les lentilles intraoculaires permettent de résoudre le problème de la cataracte, maladie très répandue, notamment dans les pays émergents. En collaboration avec des professionnels de la santé, David a développé des lentilles intraoculaires à un coût de production très bas (2 USD au lieu de 150 USD). Il a aussi travaillé sur l'optimisation de la logistique des opérations, réduisant leur durée à 10-20 minutes, et développé la Télémédecine qui touche 92% de la population indienne. Cette **structure de coût très compétitive** permet d'opérer des milliers de personnes à un prix très en dessous du prix du marché. Afin de pouvoir toucher la totalité de la population, David a également mis en place **un système de triple prix (« pricing différencié »)** en fonction des revenus des patients : les plus pauvres ne payent rien, ceux qui ont des revenus moyens payent 80% du prix, et les plus riches payent 200% du prix. La raison pour laquelle les plus riches sont prêts à payer ce prix est parce qu'Aravind Eye System s'est spécialisé sur l'opération de la cataracte et est largement reconnu pour être le meilleur en la matière.

Les profits générés permettent notamment de répliquer le modèle dans d'autres régions. C'est ce que David Green appelle le « **capitalisme compatissant** ».

À RETENIR

Il est important de remettre en question et d'expérimenter régulièrement son modèle économique pour s'assurer d'avoir le bon. Votre organisation peut avoir l'impact social souhaité seulement si le financement de vos activités est assuré.

Déterminer les bénéficiaires qui ont intérêt à financer votre projet directement. **Si les modalités de paiement font obstacle, penser aux différentes options :**

- ♦ Attribuer un crédit, un microcrédit ou différer le paiement
- ♦ Louer plutôt que de donner (système de leasing).
Ex: Fabio Rosa au Brésil a développé un système de leasing pour permettre aux populations rurales d'avoir accès à des panneaux solaires. Elles dépensaient cet argent auparavant en achat de bougies et lampes à pétrole.
- ♦ Imaginer un système de tarification différenciée.
Ex: Chantal Mainguené propose une nouvelle solution de garde pour les familles monoparentales en situation de précarité, dont le tarif est défini en fonction des moyens de chaque famille.

Identifier ceux qui ont intérêt à ce que ces bénéficiaires aillent mieux, et qui ont donc un intérêt à financer votre projet indirectement.

Adapter le rythme de développement du projet aux ressources que vous pensez pouvoir obtenir.

Si cela est pertinent, penser à développer un modèle hybride afin d'avoir accès à des sources de financement différentes pouvant provenir à la fois de dons, de subventions, et de vente de prestations de services par exemple.

BONNES PRATIQUES & PIÈGES À ÉVITER

- ♦ **Argumenter votre modèle économique.** Si vous vendez des produits ou des services, justifiez les prix. Si vous anticipez un nombre de clients, une subvention, expliquez les hypothèses.
- ♦ **Élaborer des scénarios de repli.**
- ♦ **Se faire aider d'un spécialiste juridique et fiscal** si vous envisagez de développer une filiale commerciale pour une nouvelle cible – celle-ci est sujet à des règles spécifiques – et ou si vos revenus augmentent de manière significative et que votre structure n'est pas adaptée.
- ♦ **Ne pas se perdre dans les détails:** raisonnez en grande masse, évitez les chiffres trop précis.
- ♦ Ne pas sous-estimer le temps nécessaire pour ce travail de quantification.
- ♦ Ne pas considérer le modèle économique comme un simple outil comptable. Il s'agit aussi d'un outil opérationnel.
- ♦ Ne pas commencer à négliger l'impact social pour des raisons économiques (ou d'économies!)

RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

PLUS D'INFORMATIONS SUR LES DIFFÉRENTES OPTIONS DE FINANCEMENTS

- ♦ Guide pratique sur comment financer son entreprise sociale, Avisse.org
- ♦ Guide association et financements : Quelles sont les solutions qui vous conviennent ? CNAR financement et France Active
- ♦ Nesst propose des supports intéressants sur la génération de revenus dans les structures à vocation sociale : www.nesst.org
- ♦ Créer une entreprise sociale et solidaire : le Guide, APRES-GE (2012) – Partie 6

CERTAINS FONDS D'INVESTISSEMENTS SPÉCIALISÉS DANS L'INVESTISSEMENT SOCIAL

- ♦ Fase, un pont entre les entrepreneurs sociaux et les investisseurs : www.fa-se.eu
- ♦ European Venture Philanthropy Association : www.evpa.eu.com
- ♦ Swiss Sustainable Finance : www.sustainablefinance.ch
- ♦ Sustainable Finance Geneva : www.sfgeneva.org
- ♦ Financement pour les PME et start-up à Genève : www.fondetec.ch
- ♦ Pour chercher d'autres fonds d'impact investing, visitez le site Impact Base www.impactbase.org



**COMMENT ACCÉLÉRER
VOTRE DÉVELOPPEMENT
EN COLLABORANT AVEC
D'AUTRES PARTIES PRENANTES
DE LA SOCIÉTÉ**



POURQUOI CETTE QUESTION ?

Vous avez une solution innovante et un modèle qui tient la route. Mais combien de personnes sont touchées par votre modèle aujourd'hui ? Et combien de personnes pourraient potentiellement être touchées et ont besoin de ces solutions (« marché » potentiel) ? Ce chapitre explore les différents leviers d'action pour avoir plus d'impact et permettre l'émergence de synergies en collaborant avec différentes parties prenantes de la société.

Travaillez-vous déjà avec d'autres acteurs de manière stratégique ?

Comment capitalisez-vous sur les expertises et « actifs » complémentaires d'autres entrepreneurs sociaux, d'entreprises privées et/ou d'institutions publiques ?

La collaboration au travers de partenariats stratégiques peut constituer pour votre organisation un véritable levier de croissance.

METTEZ VOUS DANS LA PEAU D'UN PARTENAIRE POTENTIEL

DANS QUELLE SITUATION L'ENTREPRENEUR SOCIAL EST-IL LE PLUS CONVAINCANT ?

1/2
CRESUS (BANQUE POSTALE)

SITUATION 1

Q1: Comment vous présentez-vous à un possible partenaire ?

Crésus aujourd'hui cherche à trouver une solution aux problèmes de surendettement, en agissant auprès des populations touchées par ce problème en faisant évoluer le fonctionnement des institutions de crédit. Pour qu'un partenariat puisse être un levier d'action vraiment efficace nous souhaitons nous associer avec les acteurs directement concernés par ce problème et qui pourront apporter quelque chose de nouveau à la solution qui marche mais qui n'est pas encore mise en place : parmi eux, les banques, qui sont les plus à même d'identifier les personnes en situation de surendettement et de mettre en place des outils ou solutions qui vont pouvoir directement les aider.

Q2: Comment collaborez-vous avec d'autres acteurs ?

Crésus travaille avec des banques au sein d'une plateforme collaborative pour aider les banques à développer leur offre de crédit responsable, apportant une expertise en gestion des risques et en prévention. En retour, les banques identifient les clients à risque pour les rediriger vers cette plateforme dans une logique de prévention. De tels partenariats permettent à Crésus et ses partenaires de s'associer sur le long terme pour créer une solution pérenne.

SITUATION 2

Q1: Comment vous présentez-vous à un possible partenaire ?

Crésus cherche à prévenir le surendettement pour éviter l'exclusion financière et sociale qui en découle. Il me paraît donc utile d'impliquer les acteurs concernés par ce surendettement pour être plus efficace et toucher d'avantage de personnes.

Q2: Comment collaborez-vous avec d'autres acteurs ?

Nous développons des partenariats avec les banques car elles connaissent sûrement les personnes qui sont en situation de fragilité financière et qui peuvent être intéressées par l'accompagnement proposé par Crésus.

La situation 1: Il a su se focaliser sur le problème, le besoin de trouver un levier d'action et l'identification des bons partenaires. Il a aussi su présenter un partenariat où le partenaire a un intérêt à s'associer sur le long terme.

QUELQUES OUTILS POUR AVANCER

DIFFÉRENTS TYPES DE COLLABORATION

PHILANTHROPIE

- Mécénat financier
- Mécénat de compétences
- Moins ancré dans la stratégie

CO-CRÉATION

- Création de nouvelles solutions ensemble
- Innovation sociétale et coopération économique

TRANSACTION

- Relation client / fournisseur
- Vente de produits et de services

Collaborer intelligemment

Pour une collaboration réussie, quel que soit le mode choisi pour s'unir sur des projets communs, il est fortement recommandé de :

1. Bien connaître vos forces et vos limites pour identifier les opportunités de collaboration
2. Penser à vous associer à ceux qui sont les meilleurs dans les domaines que vous maîtrisez moins pour capitaliser sur des ressources que vous n'avez pas. Vous pouvez entre autre trouver des synergies et complémentarités en matière de :
 - Compétences
 - Couverture géographique
 - Développement de réseau
 - Capacité d'investissement
 - Offre de services plus complète (créer une cohérence entre 2 offres qui seules seraient moins puissantes)
3. Une fois les partenaires potentiels identifiés, comprendre leurs enjeux, intentions et motivations
4. Construire une relation de confiance et de long terme avec vos partenaires

Envisager la co-création pour aller plus loin

En tant qu'entrepreneur social, la co-création peut vous permettre de :



Diffuser votre idée à plus grande échelle :

Vous avez développé une solution qui n'est pas accessible à la grande majorité de la population. Vous avez besoin d'un partenaire pour la diffuser. Ici, le partenaire sert de levier d'accélération (ex. Spécialisterne & SAP collaborent pour intégrer la population autiste au monde du travail)



Inventer de nouvelles solutions :

Vous voulez aller plus loin dans votre impact mais vous avez besoin d'un partenaire pour avoir accès à un produit ou service qui vous manque pour répondre de manière plus efficace à un besoin essentiel d'un segment clé de la population. Ici, le partenaire vous offre l'accès à des ressources indispensables pour créer votre nouvelle solution. (ex : Cresus & Banque Postale)



Améliorer la coordination entre les différents acteurs :

vous voulez résoudre un problème d'envergure qui demande de combiner différentes composantes, comme un puzzle. Ces composantes sont partielles et fragmentées. Mobiliser les différents acteurs autour d'un même objectif permet d'aller beaucoup plus loin.

DES EXEMPLES POUR COMPRENDRE

2/2 CRÉSUS (BANQUE POSTALE)

Après 23 années de mise en œuvre de son programme de lutte contre le surendettement, Crésus s'est rendu compte des limites de ce qu'elle pouvait faire de plus en termes de prévention du surendettement. L'association avait l'expertise mais manquait de moyens supplémentaires pour identifier en amont les situations de surendettement et ne pouvait garantir la capacité de financement sur le long terme de son action. Elle a alors identifié que les institutions bancaires, en capacité d'identifier les personnes en situation de fragilité bancaire, manquaient d'expertise pour accompagner les clients à risque vers une meilleure gestion de leur budget.

C'est ainsi que s'est mis en place un partenariat avec la Banque Postale, à travers une plateforme d'intermédiation entre les deux organisations. Cette plateforme permet la formation des équipes de la Banque Postale par Crésus aux sujets de prévention et solutions pour le surendettement, et en retour la mise en place par la Banque Postale d'un extranet pour connecter ses clients en situation de risque avec Crésus. Grâce à ce partenariat, plus de 43 000 foyers ont pu bénéficier de l'aide de CRÉSUS, 25 400 heures de formation ont été données et 31,5 K€ de dette moyenne ont été traités par foyer. 98% des médiations à titre préventif ont permis d'aider de façon durable les foyers.

Ce partenariat a permis à Crésus de toucher plus de bénéficiaires et à la Banque Postale de profiter d'un gain d'expertise et d'économies sur les crédits impayés avec une meilleure gestion des situations de fragilité de ses clients. La plateforme s'est aujourd'hui

étendue à près de 37 partenaires bancaires et financiers et 64 institutions issues de la sphère mutualiste et assurantielle. D'après Accenture, le gain moyen pour l'organisme de crédit partenaire généré par le transfert d'un dossier à Crésus est estimé à près de 9 K€.

5/7 GROUPE ASSOCIATIF SIEL BLEU

AVEC QUELS AUTRES ACTEURS COLLABOREZ-VOUS ?

Le groupe associatif Siel Bleu travaille avec le corps médical, mais aussi les mutuelles, la CNAV ou les collectivités pour construire de nouveaux programmes et toucher plus de bénéficiaires.

Dans la même logique, le groupe associatif Siel Bleu coconstruit également des programmes avec des acteurs privés. La fondation Siel Bleu Catalunya a par exemple développé avec Nutricia Espagne l'offre ActiVIDA, avec le soutien du fonds Danone Ecosystème. Le partenariat vise à allier une activité physique adaptée avec une nutrition médicalisée pour les personnes en fragilité en maison de retraite, à travers la création d'une marque spécifique, ActiVIDA. Pour cela, Nutricia a créé une gamme de produits spécifiques qui seront utilisés systématiquement avec une activité physique adaptée. L'intérêt est double :

- ♦ Permettre de développer la gamme de produits de Nutricia en parallèle de l'activité de Siel Bleu Espagne.

- ♦ Associer les spécificités et complémentarités de ces deux offres pour co-créeer une solution plus riche et efficace pour les personnes âgées qui vont en bénéficier.

QUELS ÉTAIENT LES AVANTAGES DE TELS PARTENARIATS ?

De tels partenariats permettent du transfert de compétences mais aussi de nouvelles sources de revenus pour développer de nouveaux programmes et soutenir la mission du groupe associatif Siel Bleu. Par exemple, le partenariat avec Nutricia permet au groupe associatif Siel Bleu de profiter des compétences et du réseau de Nutricia alors qu'en retour Nutricia se connecte directement avec un nouveau marché et offre à ses employés la possibilité de s'engager dans un projet social innovant. Le projet a impliqué la création de nouveaux postes pour des éducateurs sportifs, des formations pour des infirmières en maison de retraite et doit être lancé dans au moins 9 régions d'Espagne, soutenant le déploiement des activités de Siel Bleu en Espagne. Le partenariat se place sur une vision à 5 ans, entièrement co-créée par les deux organisations afin d'en faciliter le déploiement et l'efficacité.

3/4

BOOKBRIDGE

AVEC QUELS AUTRES ACTEURS COLLABOREZ-VOUS ?

Bookbridge a développé un partenariat unique avec l'Organisation Mondiale du Mouvement Scout (OMMS) qui est le plus grand mouvement de jeunesse dans le monde avec 50 million de membres dans 150 pays. Avec le support de l'OMMS, nous arrivons à identifier les entrepreneurs et les partenaires locaux pour nos centres de formation. Nous partageons les valeurs du scoutisme ce qui nous permet de construire une relation de confiance et à long terme. Notre partenariat avec le scoutisme nous a aussi permis de développer de bonnes relations avec le gouvernement ce qui réduit considérablement le risque de corruption.

QUELS ONT ÉTÉ LES AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS ?

Un des avantages majeurs du partenariat avec l'OMMS est qu'il a permis une implémentation rapide de notre modèle. Il nous a fallu quatre mois pour identifier le Cambodge comme deuxième pays d'implémentation après la Mongolie, de signer un protocole d'accord avec le ministère de l'Éducation et mettre en place les deux premiers centres pilotes. Un inconvénient est peut-être le fait que cela pourrait être plus difficile d'innover et de changer les choses radicalement maintenant que les conditions de la collaboration ont été décidées - comme dans tout partenariat à long terme.

QUEL IMPACT CELA AT-IL EU SUR VOTRE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT ?

L'OMMS a permis à Bookbridge de croître. Sans le réseau scout mondialement présent, nous ne serions pas en mesure de nous développer dans différents pays. Le scoutisme est clé dans le modèle de développement de Bookbridge.

QUEL IMPACT CELA-A-T-IL EU SUR VOTRE ORGANISATION ?

Le partenariat avec l'OMMS a eu un impact sur l'organisation à trois niveaux. Tout d'abord, nous avons beaucoup appris au sujet de la collaboration avec des partenaires de différentes cultures grâce à notre partenaire scout local. Deuxièmement, l'OMMS a apporté beaucoup de nouveaux membres à la famille de Bridgebuilders. Par exemple, les scouts UK collectent des livres pour nos centres de formation. Enfin, les valeurs du scoutisme sont aussi les valeurs de Bookbridge.

Plus d'exemples de co-créations innovantes sur le site d'Ashoka : www.ashokacocreation.org/cocreateur.php

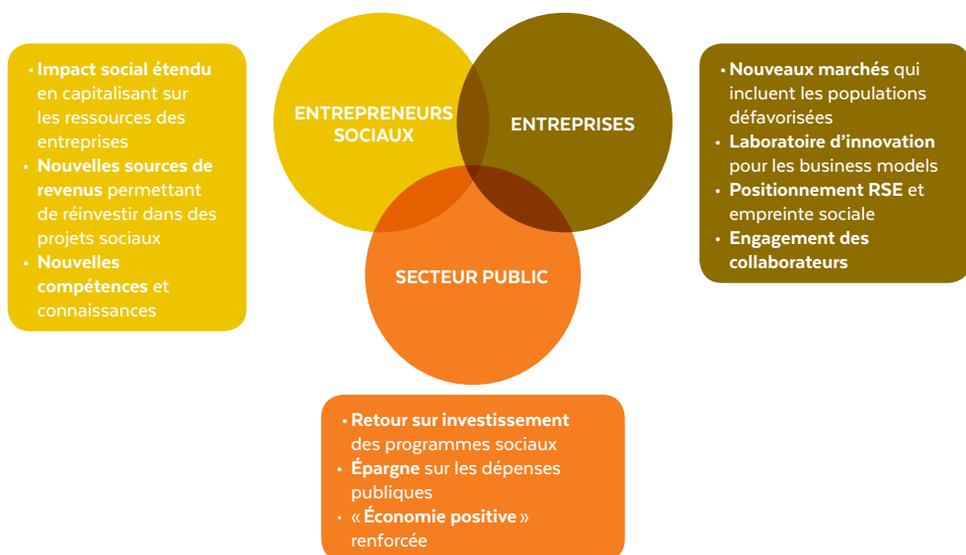
À RETENIR

Pour travailler en réseau et co-créer avec de nouveaux acteurs, veillez à bien définir votre stratégie d'approche et votre proposition de valeur, et bien comprendre vos partenaires potentiels.

Identifier vos besoins : Ce que peut vous apporter votre partenaire et ce que vous pouvez lui apporter afin de partager une stratégie commune.

Ne pas oublier de collaborer à plusieurs niveaux de l'organisation partenaire : au niveau de la direction pour la sensibilisation et au niveau opérationnel pour avoir des champions (« intrapreneurs »).

L'innovation vient parfois de la « friction » avec des acteurs venant de secteurs très différents. **Tous les acteurs peuvent avoir un intérêt à co-créer :**



BONNES PRATIQUES & PIÈGES À ÉVITER

- ♦ **Penser grand mais commencer petit en testant avec un pilote.**
- ♦ Pour approcher des partenaires il faut **trouver une accroche stratégique et un cœur ouvert** («a strategic hook and an open heart»).
- ♦ Pour engager des individus clefs, penser à organiser des visites de terrain pour sensibiliser de possibles partenaires à votre projet. Rien ne vaut l'expérience!
- ♦ Pour co-créer, **il faut que chacun fasse un pas en avant**. Il faut être prêt à faire des compromis sur certains points.
- ♦ **Investir dans la construction d'une relation de confiance**. Ne sous-estimez pas à quel point cet investissement est important pour la suite!
- ♦ Attention à **ne pas perdre de vue votre mission sociale**.
- ♦ Ne pas voir la collaboration avec d'autres acteurs comme une menace de concurrence ou de conflit.
- ♦ Ne pas considérer les partenariats avec les entreprises seulement comme une ressource financière.
- ♦ Ne pas mépriser l'action du secteur public et privé et considérer ces acteurs comme incapables et/ou non intéressés à résoudre des problèmes sociaux.
- ♦ **Ne pas collaborer pour collaborer**. Toujours collaborer pour plus d'impact ou d'efficacité.

RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

PLUS D'INFORMATIONS SUR LES COLLABORATIONS INNOVANTES

- ♦ Toolkit de la co-création : www.ashokacocreation.org/toolkit.php en commençant par l'étape de préparation « Suis-je prêt? Réaliser mon auto-évaluation »
- ♦ [Bonnes pratiques et transparence associatives](#), ESSEC Chaire Entrepreneuriat Social (Partie 7 - Partenariats et Relations Externes)
- ♦ <http://thepartneringinitiative.org/tpi-tools>
- ♦ Le guide « Construire Ensemble » du Rameau (laboratoire de recherche appliquée sur les alliances innovantes au service du bien commun) : www.lerameau.fr
- ♦ Guide pratique sur comment diversifier ses partenariats, Avisse.org



**COMMENT
MESUREZ-VOUS
VOTRE
IMPACT SOCIAL**



POURQUOI CETTE QUESTION ?

Mesurer son impact social permet de suivre et valider la cohérence des actions engagées avec la mission du projet.

Evaluer votre impact vous sera essentiel pour convaincre vos partenaires dans la durée du bien-fondé de votre action, rendre des comptes à vos investisseurs, améliorer votre fonctionnement et la qualité de la réponse que vous apportez, et enfin pour guider votre stratégie.

Mais comment allez-vous évaluer votre impact social ?

Quels sont les bons critères d'évaluation ?

Quelle est la méthode d'évaluation adaptée à votre organisation ?

Il faut à la fois expliquer votre impact social sur la société (utile notamment pour vos partenaires) et concevoir un outil de pilotage opérationnel (mesure de la performance de votre action, utile en interne).

METTEZ VOUS DANS LA PEAU D'UN PARTENAIRE POTENTIEL

DANS QUELLE SITUATION L'ENTREPRENEUR SOCIAL EST-IL LE PLUS CONVAINCANT ?



SITUATION 1

Q1: *Comment évaluez-vous votre impact social ?*

Notre mission sociale est de réduire les discriminations à l'embauche des personnes sans diplôme. Entre 30 et 40% des personnes qui sont passées chez Réalise ont retrouvé un emploi durant leur stage ou dans les mois qui ont suivi. Cela démontre notre impact social. Notre modèle innovant a également inspiré de nombreux autres acteurs suisses, contribuant ainsi à améliorer leur impact social.

Q2: *Quelle est la méthode d'évaluation de votre impact ?*

Nous n'avons pas encore trouvé d'outils de pilotage qui permettent de mesurer de manière précise notre impact à la fois social et environnemental dans sa globalité.

La situation 2 : il prouve qu'il a réfléchi au fond du problème, qu'il connaît à la fois l'impact direct et indirect de son action, mais aussi les limites de son évaluation et de la nécessité de mettre en place un outil de pilotage plus adapté à ses activités.

SITUATION 2

Q1: *Comment évaluez-vous votre impact social ?*

L'impact social de Réalise se situe à plusieurs niveaux. Parmi les centaines de personnes qui sont venues à Réalise bénéficier de nos prestations, entre 30 et 40% ont retrouvé un emploi durant leur stage ou dans les mois qui ont suivi. Pour 30% des autres, leur passage à Réalise a permis d'identifier les freins à l'emploi (santé, endettement, organisation familiale, etc.) et de proposer des solutions pour les lever. Il y a aussi de nombreux impacts indirects, mais complexes à mesurer, telle que l'amélioration de la santé et de l'estime de soi et, à l'externe, notre influence pour améliorer le dispositif insertion. Ainsi, notre impact social ne s'évalue pas seulement avec des indicateurs quantitatifs.

Q2: *Quelle est la méthode d'évaluation de votre impact ?*

Un test de calcul de la VAN (valeur actuelle nette) a été mené en 2007 pour tenter de définir le retour sur investissement. L'opération s'est révélée intéressante mais complexe. Réalise cherche à améliorer le pilotage de ses impacts, mais manque d'outils simples et partagés avec d'autres organisations similaires. Dans le cadre de son engagement pour le développement durable, Réalise cherche aussi à améliorer le pilotage de ses impacts sociaux et écologiques.

QUELQUES OUTILS POUR AVANCER

CLARIFIER CE QUE VOUS VOULEZ ÉVALUER

Commencez par un brainstorming en équipe et précisez les questions auxquelles vous souhaitez répondre ou qui vous sont régulièrement posées, comme par exemple :

- ♦ Quels sont vos objectifs d'impact à court, moyen et long terme ?
- ♦ Comment saurez-vous que vous les avez atteints ?
- ♦ Quelle est la valeur ajoutée du projet par rapport à l'existant ?
- ♦ Quels sont les coûts évités grâce au projet ?
- ♦ Quels sont les effets, positifs comme négatifs pour les différentes parties prenantes ?

DÉTERMINER LES BONS CRITÈRES ET INDICATEURS

Les **critères** sont des valeurs, subjectives, non directement quantifiables, qui permettent de cerner le problème. Choisir les bons critères permettra d'obtenir des résultats clairs et surtout, utilisables !

Ex : le développement de l'emploi.

Les **indicateurs** sont des « instruments de mesure » des critères. Ils peuvent être **quantitatifs** (le nombre d'emplois créés) ou **qualitatifs** (l'acquisition de nouvelles compétences par les bénéficiaires). Ils peuvent traiter de **l'impact direct** de l'action (le nombre de personnes touchées) mais aussi **indirect** (l'amélioration de la vie du quartier).

CHOISIR L'OUTIL LE PLUS ADAPTÉ

- ♦ Identifiez avec précision les ressources disponibles pour cette évaluation (temps, ressources humaines) afin de choisir la méthode de suivi qui convienne le mieux.
- ♦ Désignez un responsable de la collecte et du suivi des informations qui coordonnera le reporting dans la durée. N'hésitez pas à demander l'aide d'un consultant extérieur qui apportera un regard neuf sur votre projet.

Trouvez le bon support de reporting et le mettre en place en même temps que l'action. Cela est clé pour communiquer votre impact. Le Social Reporting Standard (SRS) (www.social-reporting-standard.de) est un outil qui pourra vous permettre d'avoir un rapport détaillé avec une mesure d'impact précise.

« *Rendre compte, c'est se rendre compte.* »

Précepte de bonne gouvernance

DES EXEMPLES POUR COMPRENDRE

6/7

GRUPE ASSOCIATIF SIEL BLEU

QUEL IMPACT SOCIAL SUR LA SOCIÉTÉ ?

Le Groupe Associatif Siel Bleu touche 100 000 personnes par semaine, avec plus de 400 salariés issus de la formation universitaire Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives dans plus de 4 500 lieux d'intervention par semaine.

La branche « Siel Bleu au travail » a un impact très fort. Sur 80 chantiers, le taux d'arrêt maladie a chuté d'un tiers, les accidents du travail de près de 70%, et beaucoup de bénéficiaires ont repris une activité physique.

Enfin, il est intéressant de noter les changements systémiques générés par le groupe. Ils ont en effet créé un nouveau métier : « chargé de prévention APA (activité physique adaptée) », et pour cela créé une formation spécifique avec une nouvelle filière universitaire.

En 2012, en partenariat avec Ashoka et McKinsey, une étude a été réalisée pour chiffrer l'impact indirect et économique de certains programmes du groupe. Au-delà de l'impact sur la prévention de maladies ou accidents, ces programmes permettent de réduire les risques de fracture, mais aussi de diabète ou d'Alzheimer. Sur ces deux pathologies, l'étude estime que les programmes du groupe permettraient d'économiser près de 15 milliards d'euros pour le système de santé français entre 2012 et 2015 s'ils étaient généralisés sur tout le territoire.

1/1

RÉSEAU COCAGNE

Les Jardins de Cocagne sont des Chantiers d'Insertion qui produisent des légumes biologiques, ensuite assemblés en paniers et vendus à des adhérents-consommateurs. Pour eux, l'évaluation de l'impact social est un véritable outil de pilotage opérationnel.

Une démarche d'évaluation de l'impact social a été mise en place dès le départ dans les Jardins. En effet, ils ont connu une croissance forte et rapide, et le concept a été essaimé dans toute la France en quelques années. Pour le fondateur Jean-Guy Henckel, « l'évaluation est apparue comme une nécessité ». Il fallait maîtriser le développement du concept et éviter les dérives.

L'évaluation directe porte sur 3 axes :

- ♦ **social** : accompagnement des travailleurs en difficulté, formations, emploi, etc.
- ♦ **économique** : chiffre d'affaire des Jardins
- ♦ **environnemental** : légumes bio, bâtiments éco-certifiés, etc.

Pour évaluer son impact social, Jean Guy Henckel a cherché un « œil » externe pour avoir une évaluation plus objective que celle de son Conseil d'Administration. « On gagne bien plus à faire une bonne évaluation car l'évaluation est avant tout un outil de monitoring, et si les données sont fausses, la stratégie qui en découle sera forcément mauvaise. ». Ils ont donc fait appel au Laboratoire de Sociologie de Besançon qui a créé un outil adapté.

Pour gérer la logistique de ces évaluations, un salarié est dédié trois mois par an au suivi des questionnaires : en février, les questionnaires de 580 questions sont envoyés aux responsables de chaque Jardin, ils sont complétés de mars à mai, et les conclusions sont publiées dans le rapport annuel en été.

C'est un questionnaire lourd, mais le Réseau Cocagne envoie en retour un véritable tableau de conseils personnalisés à chaque Jardin. Et surtout, les réponses aux évaluations permettent d'adapter la stratégie nationale. Pour Jean-Guy, « *l'important, dans le cas d'une évaluation, ce n'est pas d'avoir les bonnes réponses, c'est de savoir poser les bonnes questions* ».

Par exemple, les évaluations depuis 10 ans ont permis de constater de plus en plus de problèmes concernant le public féminin parmi les personnes en insertion accueillies dans les jardins. Le Réseau a donc développé des formations spécifiques, des accompagnements individualisés ainsi qu'un référentiel méthodologique qui permet de préparer les équipes à mieux accueillir les femmes en difficulté.

Cette évaluation selon les règles de la méthodologie sociologique est doublée d'une « journée du jardinier » où les principaux intéressés peuvent renvoyer directement ce qui leur convient et ce qu'il faut améliorer dans les jardins.

L'impact indirect, appelé « **halo sociétal** », est aussi mesuré. Plus on s'éloigne vers la question du rayonnement local ou du capital sympathie des habitants pour les Jardins, plus l'impact est difficile à quantifier.

L'intérêt de ces méthodes :

- ♦ Piloter le réseau national
- ♦ Communiquer leurs chiffres de manière transparente aux partenaires
- ♦ Présenter des indicateurs de pilotage comparatifs aux dirigeants

À RETENIR

Il existe de nombreuses méthodes d'évaluation d'impact. Quelle que soit celle que vous choisirez, le plus important est de bien définir les critères et indicateurs.

L'évaluation qualitative et quantitative, contrairement aux idées reçues, commence avant l'action. Pour pouvoir évaluer l'impact de son action, il faut connaître l'état des lieux au départ !

Tous les impacts ne sont pas quantifiables.

Une bonne évaluation doit prendre en compte des indicateurs quantitatifs (ex : nombre de bénéficiaires, baisse des symptômes du problème, valeur économique créée, coûts économisés pour la société) et des indicateurs qualitatifs (ex : bien-être social, prise de responsabilité des participants, contribution à la baisse de la délinquance ou au lien social dans le quartier).

N'oubliez pas que vous n'êtes pas les seuls à travailler sur la problématique qui vous concerne, et que d'autres facteurs macroéconomiques (action de l'État, tendance économique, etc.) influencent aussi le secteur dans lequel vous travaillez.

Sachez distinguer votre **impact** de vos simples **résultats obtenus**.

Impact = résultats obtenus - ce qui serait arrivé de toute façon.

BONNES PRATIQUES & PIÈGES À ÉVITER

- ♦ **Évaluer ce qui peut vous être utile** directement pour convaincre vos parties prenantes et pour améliorer votre action. Penser stratégiquement, ne pas s'encombrer d'indicateurs superflus.
- ♦ **Ne pas se compliquer la tâche**: privilégier l'utilisation de données déjà disponibles. Se baser en majorité sur les indicateurs d'impact déjà mis en place.
- ♦ **Planifier des évaluations régulières**, et les utiliser dans la révision de vos objectifs stratégiques.
- ♦ **Chercher le mode de consultation le plus adapté** à l'organisation en prenant en compte toutes les parties prenantes.
- ♦ Utiliser son cadre logique pour **bien « balancer » les indicateurs**.
- ♦ **Ne pas construire une usine à gaz!** Choisissez un outil opérationnel à la fois facilement utilisable et apportant des résultats crédibles. Éviter la tyrannie de l'évaluation d'impact qui empêche d'avancer.

RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

POUR ALLER PLUS LOIN SUR VOTRE MESURE D'IMPACT

- ♦ Pour repenser votre rapport d'activité sous le prisme de votre impact social, utiliser le Social Reporting Standard (SRS)
www.social-reporting-standard.de/en/
- ♦ [The Impact Map, A guide to SROI \(SROI network\)](#)
- ♦ [Évaluer l'Utilité Sociale de son Activité, Conduire une démarche d'auto-évaluation](#), Les Cahiers de l'AVISE n°5, Avise.org
- ♦ [L'évaluation de l'utilité sociale : débats, enjeux et outils](#), Article de la revue Juris Association du 1^{er} Avril 2008 - n° 376
- ♦ [Indicateurs IRIS \(Impact Reporting and Investment Standards\)](#), utiles pour mesurer la performance d'une organisation sociale
- ♦ [Petit précis de l'évaluation de l'impact social](#), co-réalisé par le MOUVES, l'Avise et l'ESSEC IIES (2013)
- ♦ www.proveandimprove.org
- ♦ <http://impact.zewo.ch/de/wirkungsmessung/about>



QUEL EST LE MODÈLE
D'ORGANISATION
LE PLUS ADAPTÉ
À VOTRE PROJET



POURQUOI CETTE QUESTION ?

Vous avez désormais réfléchi au pourquoi du comment. Il s'agit, dans cette partie, de comprendre quels sont les rouages organisationnels les plus pertinents pour votre structure.

Quelle serait la meilleure équipe pour conduire les activités que vous mettez en place ?

Quelles compétences attendez-vous des membres de l'équipe ?

Quelles valeurs doivent-ils partager ?

Quels seront les processus de décision, qui participe ?

Quel est l'organigramme des postes et des responsabilités ?

Une bonne définition initiale du fonctionnement de l'organisation est aussi importante pour l'équipe en interne que pour les partenaires en externe, et augmente les chances de survie de l'organisation.

METTEZ VOUS DANS LA PEAU D'UN PARTENAIRE POTENTIEL

DANS QUELLE SITUATION L'ENTREPRENEUR SOCIAL EST-IL LE PLUS CONVAINCANT ?

4/4

BOOKBRIDGE

SITUATION 1

Q1: *Quelles sont vos politiques de ressources humaines ?*

Le processus de planification des RH et de recrutement est standardisé. Chaque membre de l'équipe fixe ses propres objectifs pour l'année et est évalué en fonction de ses performances. Nous pensons qu'il faut l'implication de tous les collaborateurs pour avoir un impact durable. Ainsi, tous les employés de Bookbridge gagnent le même salaire et participe à des programmes de développement.

Q2: *Quelle est la culture et le style de votre organisation ?*

Chez Bookbridge, nous faisons ce que nous sommes vraiment. Nous apprenons en faisant. Lorsque l'on tombe, on se relève. Chaque erreur est une occasion unique pour apprendre. Nous nous faisons confiance. Nous évitons la hiérarchie. Les décisions sont prises par consensus. Nous croyons en la puissance de la communauté. Nous construisons des ponts entre les gens et leurs cultures.

SITUATION 2

Q1: *Quelles sont vos politiques de ressources humaines ?*

Nous n'avons pas d'experts en ressources humaines. Nous n'établissons pas des profils de postes précis, nous recrutons les candidats qui nous ont semblé les meilleurs. Ils deviennent alors membres de l'équipe et sont inclus dans tous les programmes de développement. Cela fonctionne très bien comme ça.

Q2: *Quelle est la culture et le style de votre organisation ?*

Le travail d'équipe et le consensus.

Situation 1 : Il est clair que la politique de RH a été mûrement réfléchi et que la culture d'entreprise est le résultat d'un style de gouvernance et de valeurs partagées entre les membres de l'équipe.

QUELQUES OUTILS POUR AVANCER

MODÉLISER LES « FAÇONS DE FAIRE » DE L'ORGANISATION

Quelle est la meilleure gouvernance possible ?

Avez-vous choisi les membres de votre Conseil d'Administration (CA) pour leur expertise ? Quelle est l'implication des bénéficiaires et partenaires dans la réussite et le développement stratégique de votre organisation ? Assurent-ils un contrepoint à la direction ?

Quelle est votre « culture d'entreprise » ?

Une culture ne se décrète pas, elle est le résultat d'un style de gouvernance, de valeurs partagées entre tous les membres de l'équipe.

LES FAÇONS DE FAIRE

- Gouvernance
- Culture & style

LES MOYENS OPÉRATIONNELS

- Ressources humaines
- Infrastructure
- Planification financière

PLANIFIER LA MISE EN PRATIQUE DES MOYENS OPÉRATIONNELS

Comment gérez-vous vos RH ?

Au-delà du résumé, comment vous assurez-vous que vous recrutez la bonne personne ? Les responsabilités sont-elles clairement définies au sein de l'équipe ? Qui fait quoi ? Qui supervise ? Qui coordonne ?

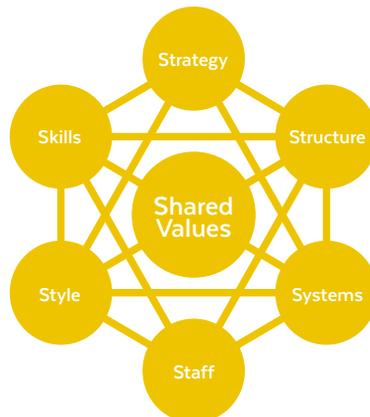
Quelle est l'infrastructure ?

L'infrastructure mise en place favorise-t-elle le travail ? L'endroit est-il stratégique (proche de vos bénéficiaires directs, de vos fournisseurs ?) Quelle plateforme permet une communication interne régulière entre les membres de l'équipe ?

Quelle anticipation financière ?

Avez-vous établi une comptabilité analytique par activité ? Vos plans de financement sont-ils régulièrement mis à jour, réévalués par rapport à la réalité ? Le respect des objectifs budgétaires est-il valorisé ?

ANALYSER VOTRE ORGANISATION SUR 7 CRITÈRES



DES EXEMPLES POUR COMPRENDRE

6/6

RÉALISE

Gouvernance	<ul style="list-style-type: none">♦ Un comité de 7 membres (statut associatif) accompagne l'équipe de professionnels de terrain.♦ Leur mission est de vérifier le respect de notre mission et des valeurs, de fournir de l'expertise sur des dossiers spécifiques et de valider les propositions stratégiques et financières de la direction.
Culture et Style	<ul style="list-style-type: none">♦ La culture du management est participative.♦ Les collaborateurs viennent du monde de l'économie, avec des compétences métier et la volonté de les mettre au service d'une cause sociétale et non du profit maximum.
Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none">♦ Un maximum d'autonomie est donné aux collaborateurs, recrutés avec précaution tant sur leurs compétences que sur leurs valeurs.♦ Tous sont sollicités dans l'amélioration continue du management et le développement de nouvelles idées.♦ La formation continue est une priorité.♦ Tous les membres de la direction sont à temps partiel.♦ Une grande attention est portée aux conditions de travail et à ce que Réalise appelle « la gouvernance des motivations ». Un restaurant proposant une cuisine saine et de saison est, par exemple, à la disposition des collaborateurs.
Infrastructure	<ul style="list-style-type: none">♦ L'acquisition puis la transformation d'une ancienne usine, très bien située à Genève, a doté Réalise d'un outil de travail professionnel de près de 2 000m² où sont centralisés tous les ateliers.♦ Une flotte de véhicules et de machines, de standard professionnel, a été constituée à travers le temps.♦ Un travail constant de limitation des impacts écologiques est mené.
Plan de financement	<ul style="list-style-type: none">♦ Le développement va continuer à travers la croissance du chiffre d'affaires et le financement d'actifs par des fondations philanthropes.♦ Un nouveau modèle d'affaires doit être trouvé pour financer le travail de modification des pratiques de recrutement des employeurs.

7/7
GROUPE ASSOCIATIF SIEL BLEU

Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Il y a 8 membres du CA, imposés par les statuts associatifs d'Alsace Lorraine. ♦ Ce sont les « gardiens » des valeurs, de la vision et des partenariats que développe le groupe.
Culture et Style	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Les valeurs : impact, innovation, indépendance, croissance, conviction et apport des salariés. ♦ Les salariés sont essentiellement des jeunes professionnels du sport. Ils pensent à l'avenir collectif de la structure avant de penser à leur intérêt individuel dans cette structure. ♦ Le costume est banni hors circonstances exceptionnelles, on travaille en t-shirt, jean, et baskets.
Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> ♦ L'organigramme est structuré en réseau : Direction en haut, puis 10 pôles régionaux, déclinant chacun les divers programmes. ♦ Des fiches de postes sont rédigées pour expliquer les compétences, mais surtout les valeurs attendues. ♦ Promotion interne des animateurs terrains aux postes de cadres (directeurs commerciaux, responsables opérationnels, direction nationale...).
Infrastructure	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Il y a très peu de locaux (à Strasbourg, Lille, Paris et Angers), les autres sont au domicile des personnes.

À RETENIR

Faire attention aux questions de gouvernance pour ne pas vous retrouver mis en défaut pour des questions d'égo. Pour une bonne gouvernance, assurez-vous notamment que les membres du CA soient :

- ♦ Issus de domaines d'expertise variés et complémentaires
- ♦ Des professionnels reconnus
- ♦ Engagés dans la réussite de vos activités et de votre mission
- ♦ Disposés à consacrer du temps pour se rencontrer régulièrement
- ♦ Au courant des actions mises en place et force de conseil stratégique

Les hommes et les femmes de votre équipe sont votre richesse. Au-delà des compétences, **ne pas négliger la culture et le style de votre organisation.**

Assurez-vous que les membres de votre équipe partagent les mêmes valeurs et la même envie de développer le projet. Surtout dans le domaine social, être en accord sur les valeurs est fondamental pour la réussite de l'action. Appliquez ces valeurs au quotidien et personnalisez-les en tant que dirigeant.

BONNES PRATIQUES & PIÈGES À ÉVITER

- ♦ Lister de façon explicite les différentes options qui s'offrent à vous, en terme de structure, de ressources humaines, etc. afin de réaliser un choix éclairé et argumenté.
- ♦ **Choisir consciencieusement les personnes qui vous entourent** sur le projet et le rôle que vous leur confierez : chacun aura un rôle clé, et portera avec vous la vision du projet.
- ♦ Prendre 15 minutes pour **auto-évaluer les points forts et les points d'amélioration** de son organisation en utilisant la grille d'analyse des organisations de McKinsey ([Capacity Assessment Grid](#)).
- ♦ **Ne pas recruter ou planifier exclusivement « au feeling »**, sans évaluer les besoins ni les profils nécessaires à votre développement.
- ♦ **Ne pas sous-estimer le rôle des membres de votre CA.** En plus de vous apporter une expertise, ils peuvent être de puissants relais pour votre projet, et en renforcer la légitimité.

RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

- ♦ Pour découvrir une alternative aux entretiens de recrutement classique, suivez les conseils de Marina Kim, co-fondatrice de [Ashoka U](#) : [Recruiting Secret Weapon: The Life History Interview](#)
- ♦ [Bonnes pratiques et transparences associatives](#), ESSEC (2008) - Voir la partie 2: Des bonnes pratiques sur la Gouvernance de l'entreprise sociale
- ♦ Un autre modèle intéressant est celui des 5 forces de Porter bien expliqué dans un article de Michael Porter dans le Harvard Business Review : [The five competitive forces that shape strategy](#)



CONCLUSION

Nous avons voulu ce guide concis. Il est donc loin d'être exhaustif. Cependant, en partageant avec vous certains axes de réflexion qu'Ashoka a pu observer dans son expérience d'accompagnement de milliers d'entrepreneurs sociaux, nous espérons vous avoir amené à réfléchir de manière constructive sur votre projet et à vous poser les bonnes questions.

Vous devez maintenant avoir les idées plus claires et quelques outils utiles en poche pour développer votre projet et maximiser votre impact social !

En plus de toutes ces questions, n'oubliez pas de vous préparer à pouvoir parler de votre projet de manière convaincante et concise en toutes circonstances. **Préparer un argumentaire éclair (« elevator pitch »)** est un exercice de communication orale très utile pour convaincre en 1 minute (le temps d'un voyage en ascenseur) de la pertinence de son projet à un partenaire potentiel.

SI VOUS N'AVEZ QU'UNE MINUTE POUR CONVAINCRE, QUEL MESSAGE DEVEZ-VOUS ABSOLUMENT FAIRE PASSER ?

1. Votre mission sociale

2. Pourquoi ce projet

Chiffrez le problème autant que possible, expliquez les causes et mentionnez une solution existante non satisfaisante

3. Ce qui vous rend unique

Parlez de votre valeur ajoutée à travers un exemple, une anecdote, un chiffre clé

4. Votre impact social sur le long terme

Soyez concret

5. Votre modèle économique

Parlez de vos sources de financements

6. Pourquoi vous ?

Vendez-vous ! Votre interlocuteur doit ressortir de l'ascenseur convaincu que vous êtes la bonne personne avec l'équipe idéale pour porter ce projet.



ANNEXES

ALLER PLUS LOIN

Des vidéos inspirantes

- ♦ Les initiatives qui changent le monde : www.sparknews.com
- ♦ 1000 pionniers du nouveau monde: www.shamengo.com
- ♦ [10 TED talks that give you power to change the world](#)
- ♦ [Social Entrepreneurs: Pioneering Social Change du Skoll World Forum](#)

D'autres lectures sur des solutions innovantes

- ♦ [How to Create a Successful Social Enterprise](#), video TEDx et article de Marquis Cabrera (2014)
- ♦ [Ils changent le monde! 1001 initiatives de transition écologique](#), Rob Hopkins (2014)
- ♦ [The Future Makers: A Journey to People Who are Changing the World](#), Wolfgang Hafenmayer, Muhammad Yunus, Joanna Hafenmayer (2013)
- ♦ [Social Entrepreneurship in the Age of Atrocities](#), Zachary Kaufmann (2012)
- ♦ [Social Entrepreneurship : Theory and Practice](#), Ryszard Praszkiar et Andrzej Nowak (2012)
- ♦ [L'audace des Entrepreneurs Sociaux](#), Virginie Seghers et Sylvain Allemand (2007)
- ♦ [80 hommes pour changer le monde](#), Sylvain Darnil et Vincent Le Roux (2006)
- ♦ [Comment changer le monde](#), David Bornstein (2005)

D'autres organisations en Suisse qui aident à la création d'organisations à vocation sociale (incubateurs, espaces de co-working, centres de formation de création d'organisations, etc.)

- ♦ [Après-GE](#), la chambre de l'économie sociale et solidaire à Genève
- ♦ [ESSAIM](#), l'incubateur d'APRES-GE à Genève
- ♦ [Fondation Muse](#) en Suisse Romande
- ♦ [Genilem](#)
- ♦ [La Fondetec](#) à Genève
- ♦ [Impact Hub](#) à [Genève](#) à [Zurich](#)
- ♦ [MyImpact](#)
- ♦ [KaosPilot](#) à Bern
- ♦ [Seif](#)
- ♦ [SoftWeb](#) à Genève

D'autres ressources et guides pratiques

- ♦ [Comment gérer avec succès votre organisation sociale ou culturelle](#), Booster Bridge (2015)
- ♦ [Construire votre business plan social au format Global Social Venture Competition](#), Essec et Berkeley
- ♦ [Guide méthodologique du Business Plan Social](#), ESSEC Chaire Entrepreneuriat Social (2012)
- ♦ [Étude sur les facteurs clés de succès et obstacles à la création d'entreprises sociales](#), l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social (2011)
- ♦ [Tous les canevas SBM](#) sur www.socialbusiness-modelcanvas.com
- ♦ Socioeco.org site de ressources de l'économie sociale et solidaire
- ♦ Sélection d'outils de l'incubateur ESSAIM www.essaim.ch/outilsessaim

EXEMPLES



Bookbridge a été créé par **Carsten Rübсаamen** (Fellow Ashoka 2013) dans le but de promouvoir l'éducation, la tolérance dans tous les domaines de la culture, la coopération et le développement de l'engagement social, sans considérations religieuses, ethniques ou géographiques. Pour cela, il met en place des centres de formation en milieu rural en Mongolie et au Cambodge qui répondent aux besoins locaux et qui sont financièrement viables. Parallèlement, en Europe, il offre un programme de développement, le Capability program, à des cadres qui souhaitent développer des compétences de leadership responsable.

www.bookbridge.org



Aurolab est une usine de production de lentilles intra-oculaires créée par **David Green** (Fellow Ashoka 2002) en Inde en 1992. David a ensuite co-fondé l'organisation Sound World Solutions en 2007 qui produit et distribue des appareils auditifs à bas coût qui fonctionnent en Bluetooth®. Les deux organisations ont pour but de réduire les inégalités sociales dans l'accès à la santé, notamment pour les personnes atteintes de maladies altérant la vue et l'audition.

www.aurolab.com



Réalise est une entreprise créée en 1984. Son directeur général **Christophe Dunand** (Fellow Ashoka 2014) a développé un modèle adapté à la Suisse, avec un important accent donné à la formation. La mission de Réalise est d'identifier et de développer les compétences professionnelles de demandeurs d'emploi sans diplôme, pour ensuite les placer directement dans les domaines de l'industrie, de la logistique, du jardinage, de la blanchisserie et du nettoyage de bureaux.

www.realise.ch



Le Groupe associatif Siel Bleu est une association qui a été cofondée à Strasbourg par **Jean-Michel Ricard** (Fellow Ashoka 2006) et Jean-Daniel Muller en 1997. Le Groupe Associatif Siel Bleu propose des activités physiques adaptées afin d'améliorer le lien social, prévenir certaines maladies et réduire la dépendance des personnes âgées, des personnes en situation de handicap et/ou atteintes de maladies chroniques et des proches aidants.

www.sielbleu.org



Cresus a été créé en France par **Jean-Louis Kiehl** (Fellow Ashoka 2011) pour prévenir et résoudre le surendettement afin d'éviter l'exclusion financière et sociale qui en découle. En développant un modèle inédit de prévention et de détection précoce du surendettement, il permet aux populations à risque d'échapper à la double peine de l'exclusion financière et sociale. Il travaille également avec les acteurs du crédit pour rendre leurs pratiques plus responsables.

www.cresusalsace.org



Le Réseau Cocagne a été créé par **Jean-Guy Henckel** (Ashoka Fellow 2008) en vue de réinsérer les plus « inemployables » grâce à un travail valorisant. En maillant la France d'un réseau de plus de 130 entreprises solidaires dont 120 Jardins de Cocagne (maraîchage biologique) employant en réinsertion des personnes en grande difficulté, il a transformé la notion d'employabilité et créé un modèle de développement en réseau pour tout le secteur social.

www.reseaucocagne.asso.fr



Signes de Sens est une association créée à Lille en 2003 par **Simon Houriez** (Fellow Ashoka 2008) afin d'aider les sourds à sortir de leur isolement culturel et social. En donnant aux sourds des outils pour accéder à la culture et à la connaissance, il leur permet de se construire en tant qu'individus. Il brise aussi les préjugés et barrières entre leur monde et celui des entendants.

www.signesdesens.org



REMERCIEMENTS

PARTENAIRE

Merci à la Fondation JP Morgan d'avoir permis la mise à jour de ce guide des 7 Questions clefs.

RÉDACTEURS & CONTRIBUTEURS

Sarah Abarro
Thomas Bletterry
Cyrielle Cahuzac
Margaux Emery
Olivier Fruchaud
France Goldzahl
Caroline Le Viet-Clarke
Natalia Luque
Arnaud Mourot
Fabienne Odermatt
Maylis Portmann
Carol Schafroth
Stephanie Schmidt
Laura Zimer

CONCEPTION GRAPHIQUE

Jean Robert www.yashu.fr

Merci aussi à tous les contributeurs de la première version de ce guide, ainsi que les Fellows Ashoka qui nous ont fourni tous les exemples pédagogiques.



ASHOKA

WWW.ASHOKA.ORG

WWW.SWITZERLAND.ASHOKA.ORG

WWW.GERMANY.ASHOKA.ORG

FACEBOOK

WWW.FACEBOOK.COM/ASHOKASCHWEIZ

TWITTER

WWW.TWITTER.COM/ASHOKASWISS

LINKEDIN

WWW.LINKEDIN.COM/GRPS/ASHOKA-SWITZERLAND-8364055/ABOUT