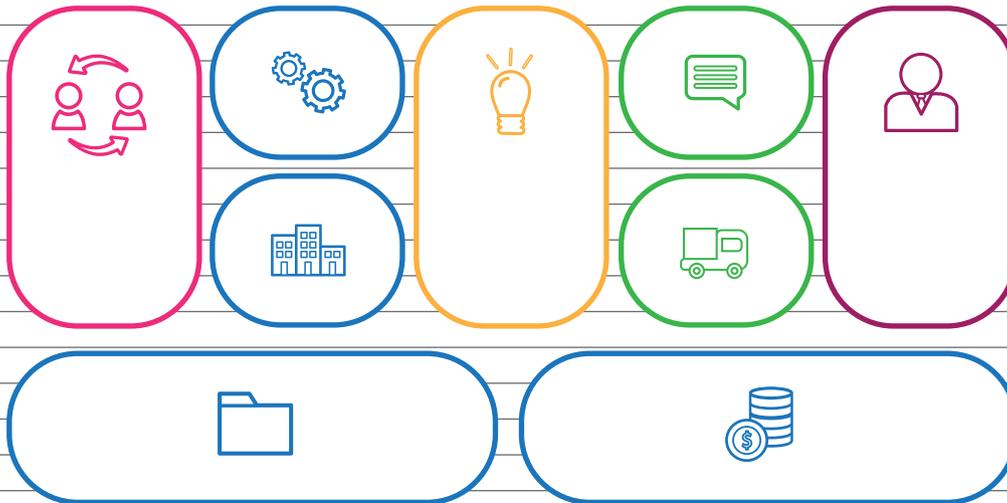


BUSINESS MODEL CANVAS

GUIDE DE BONNE PRATIQUES FRANCO-POLONAISES



Rédaction
Maciej Bielawski

Suivi et correction
Monika Być

Design graphique
Kuba Qbi Strumiński

Mise en page
Rafał Narnicki

Patrice Hénaff, directeur de RICH'ESS, est auteur de tous les textes sur le fond bleu.

Auteur de photos et de graphiques: Kuba Qbi Strumiński.
Certaines photos viennent des archives d'ESWIP.

Editeur:
Stowarzyszenie ESWIP
ul. Związku Jaszczurczego 17
82-300 Elbląg

tél.: 00 48 55 236 27 16
e-mail: redakcja@eswip.pl
www.eswip.pl

Avril 2024

Table des matières:

ESWIP au système d'accompagnement de l'économie sociale en Pologne Arkadiusz Jachimowicz	4
Modèle de l'incubation des entreprises sociales Katarzyna Ciszewska	11
BMC en tant qu'outil dans l'accompagnement des entreprises sociales Łukasz Łechtański	16
Business Model Canvas 3D	20
Diagnostic d'un service social - un sujet important pour le développement des entreprises sociales Izabela Jurzyńska	22
Paquets de services sociaux Maciej Bielawski	27
Applications en ligne pour des conseillers et des formateurs Marta Florkowska	30

BIMC

Echange et amélioration de bonnes pratiques polonaises et françaises afin de développer un système de formation dans l'économie sociale et solidaire, à l'exemple de Business Model Canvas

 **STOWARZYSZENIE ESWIP** | ORGANIZACJA POZYTKU PUBLICZNEGO

 **Rich'ESS**
L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE EN PAYS DE SAINT-BRIEUC



Financé par
l'Union européenne

2022-2024 Elbląg - Olsztyn - Saint-Brieuc

Cette action de coopération entre la Bretagne et la Warmie Mazurie est la preuve que la différence culturelle est un atout majeur dans la manière de revisiter ses pratiques professionnelles dans nos organisations ESS.

En effet, nos nombreux échanges, nos multiples visites ont mis en évidence des particularités dans nos pratiques, dans notre manière d'aborder nos accompagnements :

- une France centrée sur la montée en compétence comme levier de l'entrepreneuriat social, à travers un parcours long des porteurs de projets,
- une Pologne plus axée sur le lancement rapide de l'activité, et sur un parcours faisant plutôt office de suivi.

Il s'agit d'un accompagnement individuel des porteurs de projet du côté d'ESWIP, alors que Rich'ESS accompagne de façon collective les créateurs d'entreprises. Le jeu des différences ne serait pas complet si on ne mettait pas en avant le pragmatisme Polonais, face à l'appétence française pour l'analyse et la prise de recul.

Aucune de ces spécificités n'a été un frein à notre compréhension mutuelle, bien au contraire, car nous les avons identifiées rapidement et nous en sommes servis comme des atouts, notamment afin de mieux cibler les propositions dans le programme. Ces spécificités ont été la base de notre progression collective.

Il semble donc que l'analyse et la compréhension de nos différences, mais aussi de notre société, soient des éléments fondamentaux d'une bonne coopération internationale en ESS. Je conseillerais donc à tous ceux qui souhaitent se lancer dans cette aventure, de ne pas rater cette étape de compréhension. En effet, elle a une vertu essentielle, elle contribue à la création d'une culture commune, et je pense que nous avons atteint ce niveau à travers notre action, d'une culture franco-polonaise de l'accompagnement de l'entrepreneuriat social.

Je terminerais sur une citation de Pierre Lévy qui caractérise bien notre collaboration et notre coopération internationale : « L'intelligence collective est l'art de maximiser simultanément la liberté créatrice et l'efficacité collaborative ».

Patrice Hénaff, directeur de Rich'ESS



Ce projet n'était pas la première occasion de collaborer avec Rich'ESS – nous avons déjà réalisé ensemble un projet KA1, grâce auquel nous avons découvert le monde de l'économie sociale bretonne et nous avons eu envie de mettre en place une coopération durable, qui s'inscrit dans la stratégie du développement de nos organisations.

La coopération internationale est une excellente occasion de gagner de nouvelles expériences, mais aussi de prendre du recul et réfléchir à nos méthodes de travail, nos pratiques et notre approche à l'éducation des adultes. Pendant ce projet, nous avons eu l'occasion d'observer l'importance qui est donnée au processus collectif dans le système d'accompagnement des porteurs de projets, et la force d'échange d'expériences et d'opinions entre les participants d'une formation : nous avons vraiment apprécié cette approche.

Un autre aspect important, auquel on pense rarement à l'étape du montage de projet, c'est l'intégration de l'équipe des collaborateurs – nous avons dû surmonter ensemble quelques obstacles (comme les grèves en France), mais avant tout, nous avons vécu ensemble de beaux moments, nous avons des souvenirs communs, nous avons connu nos forces et nos faiblesses, et cela a permis de renforcer notre équipe. Et c'est une valeur ajoutée importante de projets Erasmus+.

Monika Być, ESWIP, coordinatrice du projet



ESWIP au système d'accompagnement de l'économie sociale en Pologne

Arkadiusz Jachimowicz

L'association ESWIP a été créée en 1995, dans la région de Warmie Mazurie en Pologne, avec pour finalité de soutenir les organisations sociales et les initiatives citoyennes en matière d'information, d'intégration, d'éducation, de conseil, et de développement économique. Cela fait toujours partie de nos activités. Avec l'adhésion de la Pologne à l'Union européenne, en 2004, les ONG ont commencé à bénéficier des fonds européens. En 2007, des fonds importants ont été mis à disposition pour le développement de l'économie sociale, ce qui a considérablement accéléré le développement de ce secteur en Pologne. Au cours de cette période, l'association a commencé à gérer le Centre de développement de l'économie sociale - OWES.

Les précurseurs de l'économie sociale en Pologne ont commencé leur activité au XIX siècle : c'étaient Stanisław Staszic, le père Piotr Wawrzyniak, Edward Abramowski, le père Wacław Błaziński, Franciszek Stefczyk et d'autres. A ce temps-là, grâce à leur activité, les premières coopératives, sociétés agricoles et mutuelles, banques coopératives, sociétés de construction, etc. ont été créées. L'Église catholique a apporté une contribution majeure dans ce domaine (écoles, orphelinats, hôpitaux, refuges, etc.). Il faut noter que tout cela a eu lieu à l'époque où la Pologne était partagée entre trois pays : la Russie, l'Autriche et la Prusse. En 1918, quand son indépendance a été regagnée, il a fallu mettre en place une administration unifiée (car il y en avait trois différentes) et à reconstruire un État cohérent (les comités de citoyens ont joué un grand rôle à cet égard). Avant la 2^{ème} guerre mondiale (1939), le secteur de l'économie sociale de l'époque était relativement bien développé. La guerre a mis un terme à ce développement. Après sa fin (1945), l'État dirigé par le parti communiste s'est complètement approprié le domaine social : il a confisqué les actifs des coopératives, des associations et



des fondations, et a commencé à créer ses différentes « coopératives » publiques : de travail, d'habitat, de produits laitiers, agricole, etc. Les organisations sociales étaient agréées et entièrement contrôlées par l'État. Une économie sociale indépendante n'existait pas. Après 1989, elle a dû être recréée pratiquement à partir de zéro.

Une réactivation spontanée

Après la transformation démocratique de 1989, la Pologne a connu une vague d'organisations non-gouvernementales. ESWIP a été créé en réponse aux besoins de ces organisations en termes :

- d'information (en particulier, comment lever des fonds pour leur activité),
- de formation (le montage de projets, la coopération avec les collectivités, la communication),
- de relation partenariale (comment nouer des relations avec d'autres ONG, créer des partenariats, des représentations),
- de plaidoyer (comment influencer les politiques locales, régionales, nationales),

Ce fut une période difficile, parce que l'administration publique ne disposait pas de programmes pour travailler avec les ONG, car de tels programmes n'existaient pas depuis plusieurs décennies. Il n'y avait pas d'argent, d'accompagnement, le travail et l'activité des bénévoles n'étaient pas appréciés ni reconnus. L'enthousiasme initial s'est affaibli. Cependant, il restait un groupe d'organisations (de nouvelles organisations étaient constamment créées) qui ont réussi à persister, à se développer et développer des services, en direction des personnes en situation de handicap notamment. Ce sont elles qui ont commencé à réfléchir à leur développement économique. La relance de l'économie sociale fût difficile et lente.

Premières réglementations

Le premier document (hormis la loi relative à la création de fondations et d'associations) qui a formé l'activité des ONG, était la loi sur l'activité d'intérêt public et le bénévolat adoptée en 2003. Dans le secteur non gouvernemental, cette loi a parfois été appelée « la petite constitution des organisations ». La loi a permis de mettre de l'ordre à différentes questions :

- elle a introduit des définitions importantes (par exemple, la notion d'activité d'intérêt public),
- elle a défini le champ de la coopération des collectivités et des ONG, ainsi que les principes de cette coopération (subsidiarité, souveraineté, partenariat, efficacité, concurrence loyale et transparence),
- elle a défini 39 missions publiques que les collectivités pouvaient déléguer à des organisations, ainsi que la manière de le faire et d'en contrôler la réalisation,
- elle a défini le processus d'obtention du statut d'organisation d'intérêt public, qui permet, entre autres, de collecter 1,5% des impôts sur le revenu,
- elle a imposé aux collectivités d'élaborer des programmes annuels de coopération avec des ONG,
- elle a mis en place un espace de dialogue – le Conseil pour les activités d'intérêt public, et enfin, a réglé les questions liées au bénévolat.

Cette loi a donc permis de structurer le fonctionnement des ONG et leur collaboration avec les collectivités. Jusqu'à présent, elle est le fondement de cette coopération.

Conférence de Tours

En 2000, c'est-à-dire avant que la loi ne soit votée, le ministère du travail et de la politique sociale a organisé un voyage de découverte à Tours, en France, pour un groupe de leaders sociaux intéressés par l'économie sociale, lors d'une conférence internationale intitulée : « Rencontres européennes des acteurs du secteur de l'économie sociale et solidaire ». J'ai eu l'opportunité de discuter de la situation des organisations Polonaises lors d'une table ronde. Les intervenants, généralement originaires de pays avancés dans le développement de l'économie sociale, étaient très surpris face à l'absence de réglementations de base et aux difficultés associées au développement des entreprises sociales en Pologne. C'était en effet une période difficile. Mais l'idée de l'entrepreneuriat social émergeait déjà dans les discussions internes du secteur.

Début de l'économie sociale

Il était difficile de définir ce qu'était l'économie sociale. Il y avait plusieurs définitions - indigènes et celles proposées par la législation de l'Union européenne. En réponse à la nécessité de clarifier les concepts dans ce domaine, un projet intéressant de plusieurs organisations polonaises a été proposé en 2005, intégré dans l'initiative européenne EQUAL, intitulé « A la recherche d'un modèle polonais de l'économie sociale ». A l'issue d'une série d'activités, de débats et de recherches menés sur une période de trois ans, un rapport spécifique a été rédigé, intitulé : « Modèle polonais de l'économie sociale. Recommandations pour le développement », sous-titré : « Invitation à la discussion ». Les recommandations ont été les suivantes : « L'économie sociale est une idée qui, bien que diversement comprise, suscite de grandes attentes, parfois très différentes. Certains y voient une idée pour réparer le monde, d'autres un mécanisme de réforme des politiques sociales ou un moyen efficace de renforcer la cohésion sociale, d'autres encore une méthode pour résoudre les problèmes d'individus ou de groupes sociaux spécifiques. (...) Nous sommes d'avis que l'économie sociale a un avenir et qu'elle peut répondre, même si ce n'est pas toujours en même temps, à tous les espoirs placés en elle ».

Ce projet était une contribution importante au développement de l'économie sociale en Pologne ; il n'a pas proposé de solutions toutes faites, mais a permis de construire les bases de futures réglementations. Il faut mentionner que des experts de l'association ESWIP ont participé à ce travail.

Centres d'accompagnement de l'ESS [OWES]

Depuis 2007, les premiers programmes de subvention dédiés au développement de l'économie sociale en Pologne ont été développés. L'idée était de créer des Centres d'accompagnement de l'économie sociale (OWES) financés par des programmes régionaux du Fonds social européen.

L'association ESWIP en est l'opérateur sur une partie de la Région depuis 2009, soit depuis quinze ans. Nous sommes partenaire d'un autre centre OWES, qui opère dans la partie Est de la région.

Le premier OWES, mis en œuvre en partenariat avec une université d'Elbląg, soutenait les personnes intéressées par la création de coopératives sociales. C'était toute de suite après que la loi sur les coopératives sociales soit votée (2006). Cependant, orienter le soutien exclusivement vers les coopératives n'était pas fortuit, car il existait déjà un grand groupe d'associations et de fondations prêtes à se lancer dans une activité économique. Ainsi, au cours de la programmation suivante d'OWES, l'accompagnement a été proposé à des ONG présentant toutes les formes juridiques, ainsi qu'à des entreprises à but non lucratif.

Les premiers services d'OWES étaient les suivants :

- promotion de l'économie sociale auprès des collectivités et du secteur non gouvernemental,
- animation dans les communes potentiellement intéressées par la création d'entreprises sociales,
- conseils sur la création d'entreprises.

En 2009, nous avons organisé à Elbląg la première conférence sur l'économie sociale, et nous l'organisons régulièrement jusqu'à ce jour. Actuellement, nous accompagnons cinq Powiat (intercommunalités), dont la ville d'Elbląg.

Accréditation OWES

En Pologne, il y a une cinquantaine de centres d'accompagnement de l'économie sociale, qui sont gérés par des

ONG, répartis dans chaque région. Depuis 2015, une organisation qui souhaite porter un centre, doit être accréditée par le ministère de la famille et de la politique sociale. Cela signifie qu'elle doit répondre aux normes de fonctionnement des centres OWES. Comme l'indique le ministère : « L'économie sociale est l'un des outils importants d'une politique sociale active. Elle nécessite donc la mise en place d'un cadre institutionnel visant à garantir un soutien de haute qualité aux acteurs de l'économie sociale et aux entreprises sociales .

Le champ d'application des normes couvre deux domaines :

1. Les normes formelles et organisationnelles – elles se réfèrent à l'expérience du porteur de projet, l'organisation d'un centre OWES et les salariés qui vont en être responsables.

2. Les normes relatives aux savoir-faire. Elles portent sur :

- l'animation locale,
- la création d'entreprises sociales,
- le soutien à leurs activités et à la création d'emplois,
- l'accompagnement des activités d'insertion et leur financement,
- l'accompagnement dans les procédures de marchés publics,
- le renforcement du potentiel des entreprises sociales
- l'accompagnement au niveau de l'activité économique.

Au total, une organisation candidate à l'accréditation doit répondre à 46 normes.

Comité national et régional pour le développement de l'économie sociale

Une mission importante de l'association ESWIP dans le développement de l'économie sociale est le plaidoyer, c'est-à-dire d'influencer la législation pour qu'elle soit favorable à l'entreprenariat social.

· Le vice-président de l'association, Maciej Bielawski, est membre du Comité national pour le développement de l'économie sociale pour 2023-2026, un organe consultatif du ministre de la famille et de la politique sociale. Les missions du Comité comprennent, entre autres, la présentation d'avis sur le programme national de développement de l'économie sociale, les projets de législation et autres documents sur l'économie sociale, ainsi que sur le fonctionnement de la loi sur l'économie sociale. Le représentant d'ESWIP est

également membre de plusieurs groupes de travail, par exemple sur l'insertion sociale et professionnelle.

Le président de l'association, Arkadiusz Jachimowicz, est membre du Comité régional pour le développement de l'économie sociale, dans la région de Warmie Mazurie. Le comité est un corps de consultation, de conseil et d'initiative dans le domaine du développement de l'économie sociale. Les missions du Comité comprennent la création et le suivi d'un programme de développement de l'économie sociale dans la région, la coopération avec le Centre régional des politiques sociales dans tout ce qui concerne la promotion de l'ESS. Le Comité initie et accompagne la coopération entre les organisations des secteurs public et privé, les ONG et les centres de recherche pour la promotion et le développement de l'économie sociale, ainsi que la coopération avec les universités et les entreprises dans le domaine de l'économie sociale.

Programme national pour le développement de l'économie sociale

Le programme a été créé en 2014 et mis à jour en 2021. Il part du principe que « l'économie sociale et solidaire deviendra un instrument important d'une politique sociale active, de soutien au développement social et local ». Les auteurs du programme ont indiqué sa finalité : « D'ici 2030, les acteurs de l'économie sociale seront un élément important d'insertion sociale des personnes exposées au risque d'exclusion sociale et des prestataires de services sociaux ».

Les objectifs du programme :

1. Soutenir les partenariats durables entre les acteurs de l'économie sociale et les autorités locales en matière de prestations de services sociaux.
2. Augmenter le nombre d'emplois de qualité dans les entreprises sociales pour les personnes menacées d'exclusion sociale.
3. Accroître la compétitivité des acteurs de l'économie sociale sur le marché.
4. Promouvoir des attitudes positives à l'égard de l'économie sociale.

Le programme est devenu la base des programmes régionaux, et a permis de définir le rôle de centres OWES comme l'un des principaux outils pour la mise en œuvre de ces tâches.

Loi sur l'économie sociale

Le travail sur la loi sur l'économie sociale a duré pendant plusieurs années, et plusieurs versions de ce document ont été publiées, y compris une proposition faite par les organisations de l'économie sociale. Finalement, la loi a été adoptée en 2022. Elle n'a pas introduit de changements révolutionnaires dans le secteur de l'économie sociale, mais a plutôt mis de l'ordre dans la réalité.

La loi précise :

- l'organisation et le fonctionnement d'une entreprise sociale,
- les règles d'obtention et de perte du statut d'entreprise sociale et la supervision d'une entreprise sociale,
- les dispositifs d'accompagnement des entreprises sociales,
- les principes et les formes d'accompagnement au développement de l'économie sociale par les administrations publiques,
- la protection des données à caractère personnel dans le cadre de la réalisation des objectifs de la loi.

Une définition très attendue de l'économie sociale y figure : « L'économie sociale doit être comprise comme le développement d'activités sociales et économiques au profit de la communauté. Ces activités peuvent être :

- statutaires et répondre principalement à l'objet de l'organisation,
- d'intérêt public, au titre de la loi sur l'intérêt public,
- économiques et commerciales, et s'inscrire dans le champ concurrentiel.

Elles doivent cependant favoriser la création d'emplois, pour les personnes menacées d'exclusion sociale, leur insertion sociale et professionnelle et le développement de nouveaux services sociaux répondant à de nouveaux besoins identifiés ».

Selon la loi, le statut d'entreprise sociale est attribué (et retiré) par le voïvode – le préfet de la région.

Les résultats de nos quinze années de travail en tant qu'OWES

Dans le cadre d'OWES, plusieurs professionnels sont engagés : animateurs, conseillers d'entreprise et de carrière, spécialistes du marketing, avocats, etc. Au cours des 15 années d'activité du Centre, ces personnes ont passé des

certaines et des milliers d'heures à échanger avec des dirigeants et des employés d'entreprises sociales. Grâce à leur travail, près de 500 acteurs de l'économie sociale ont été soutenus dans le pays d'Elbląg, 62 nouvelles entreprises sociales ont été ouvertes, près de 400 emplois ont été créés et 11 millions PLN ont été alloués à leur équipement et à leur développement. Nous avons monté un site web promouvant les entreprises, Targes.pl, nous avons organisé des séminaires, conférences, foires, etc. Des comités du développement de l'économie sociale ont été mis en place au sein des collectivités, en tant qu'ambassadeurs de cette idée.

En France, on compte 3 grands mouvements qui ont construit l'Economie Sociale et Solidaire :

- **Mouvement N° 1** : « Créer de l'activité collectivement pour répondre à des besoins communs ».

En France, on peut faire remonter l'histoire de l'Économie Sociale et Solidaire à l'antiquité, mais l'Économie Sociale puise ses racines dans la Révolution Industrielle du 20^{ème} siècle, avec la création des premières sociétés de secours mutuel, l'émergence du mouvement coopératif, puis la création et le développement du mouvement associatif.

- **Mouvement N° 2** : « Créer de l'activité collectivement pour répondre à des enjeux d'intérêt général ».

Les années 1970-1980 voient la naissance de l'économie solidaire, avec une prise en compte du chômage, du développement de l'éducation populaire, problématique liées au logement et à l'insertion professionnelle, développement des services à la personne, mise en place de l'éducation à l'environnement, autres modes de consommation : recyclage, énergies vertes, circuits courts...

- 
- **Mouvement N° 3** : L'arrivée de la Loi Hamon sur l'ESS du 21 juillet 2014 marque l'avènement de l'ère de l'entrepreneuriat social qui emprunte à l'économie solidaire une finalité sociale ou environnementale, des principes de lucrativité limitée, de gouvernance participative sans s'appuyer nécessairement sur une dynamique collective.

La loi Hamon se distingue notamment par la création du label « Entreprises d'Utilité Sociale » accessible aux entreprises de l'économie traditionnelle (Label ESUS).

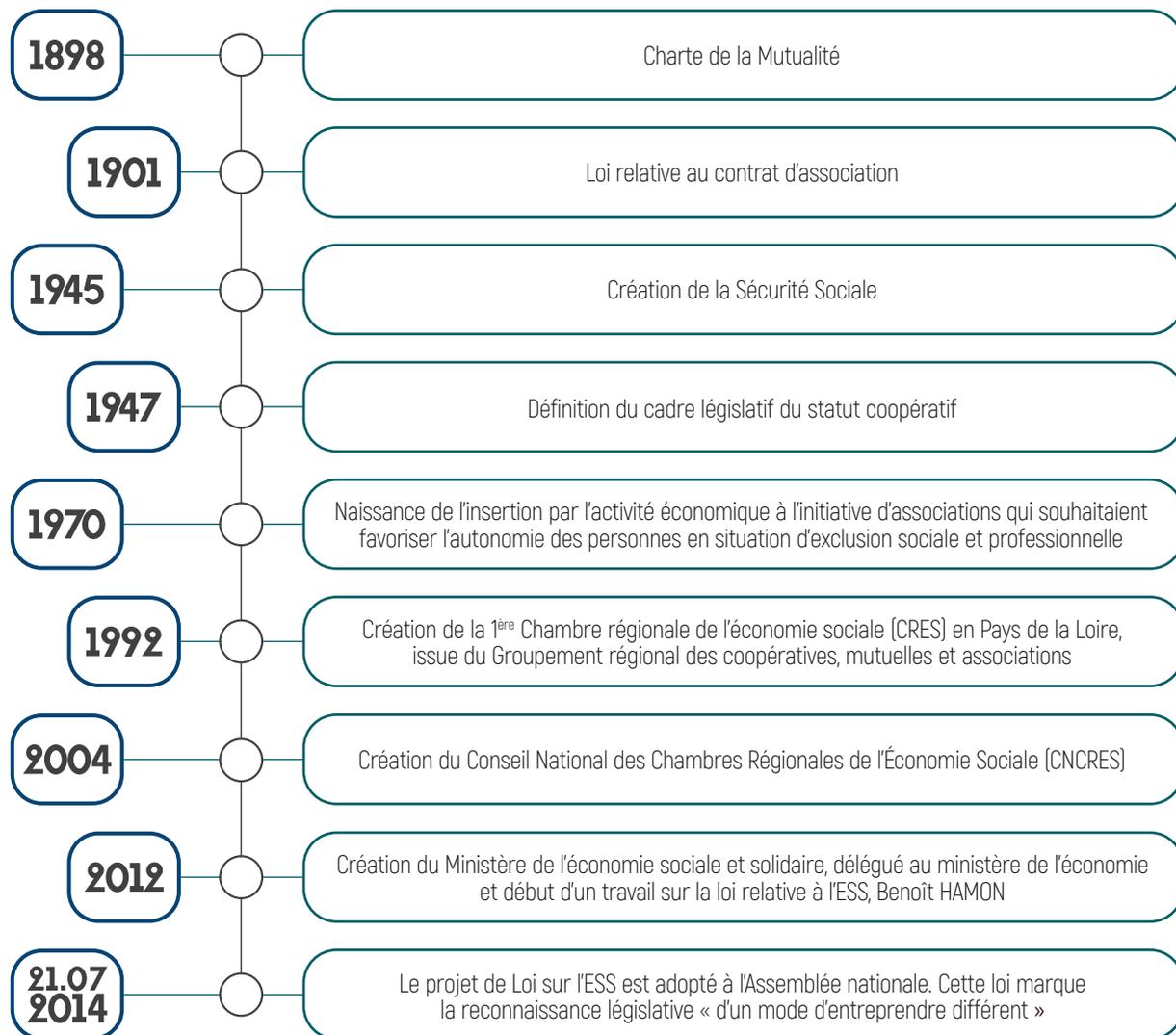
L'histoire de l'ESS s'écrit en lien avec le principe d'innovation, et notamment d'innovation sociale permettant la réponse aux grandes problématiques sociétales :

Fin XIX - début XX siècle : Mise en place du système de la protection sociale et des assurances, développement de l'éducation et des loisirs, prise en charge de la santé et de l'action sociale mais aussi de l'organisation de la production et de la distribution en temps de guerres.

Sur les 50 dernières années : Développement de l'éducation populaire, problématiques liées au logement et à l'insertion professionnelle, développement des services à la personne, mise en place de l'éducation à l'environnement, autres modes de consommation : recyclage, énergies vertes, circuits courts...

Aujourd'hui, l'ESS « à la française » est face à l'enjeu principal d'accompagner les transitions, quelles soient sociale, environnementales, sociétales, ou économiques. Mais elle doit dans le même temps passer de l'économie de la réparation à l'économie du développement.

Les grandes étapes de l'ESS en France



BONNES PRATIQUES

ECOLE MATERNELLE PUNKT PRZEDSZKOLNY MISTRZÓW A BRANIEWO



Qui ? Groupe de parents de jeunes enfants autistes, de Braniewo.



Quelle est la problématique de départ ? Les parents des enfants autistes de Braniewo ne trouvent pas d'établissements qui peuvent assurer des soins spécialisés et un accompagnement pédagogique et thérapeutique pour leurs enfants, ou les solutions existantes ne répondent pas à leurs besoins. Ces enfants ont besoin d'un accompagnement spécialisé dès l'école maternelle. En même temps, il est nécessaire d'assurer un accompagnement psychologique des parents qui, souvent, se sentent démunis face la situation. Ce sentiment peut avoir des conséquences graves, comme des tensions familiales, voire, la séparation des parents, la dépression ou le sentiment de manque de compétences parentales.



A quels besoins veut répondre le projet ? Assurer un accompagnement spécialisé aux enfants autistes. Mais également sensibiliser la communauté locale au spectre de l'autisme, favoriser l'intégration des enfants et des familles afin d'éviter leur exclusion et stigmatisation.



Quel a été le projet imaginé pour répondre aux besoins ? Créer, à Braniewo, un lieu spécialisé dans les soins aux enfants autistes. Equiper les locaux avec le matériel professionnel permettant de travailler l'intégration sensorielle, et des jeux et des jouets éducatifs qui vont stimuler le développement des enfants. Organiser des sorties des enfants dans les endroits publics, comme des salles et terrains de jeu. Mettre en place des activités psycho-éducatives adressées aux parents. Utiliser différentes méthodes de travail avec les enfants autistes qui sont développées en Pologne.



Accompagnement proposé ? Un accompagnement dans le cadre du dispositif OWES : choix d'une forme juridique convenable, montage du plan d'affaire, montage du dossier de subvention, octroi d'une subvention pour la création d'emploi, accompagnement par un conseiller professionnel.



Ce qu'a produit l'accompagnement ? Un plan thérapeutique complexe pour les enfants autistes a été élaboré. Différentes activités sont proposées : thérapie de la main, thérapie comportementale, intégration sensorielle, méthode de Cracovie, accompagnement psychologique, aromathérapie, thérapie canine.

Un accompagnement spécialisé est proposé aux enfants et aux parents. Une tablette numérique pour communiquer avec les enfants non-verbaux est disponible.

Les enfants autistes commencent à parler, on observe leur progrès au niveau des interactions en groupe. Un autre effet positif est de permettre aux parents d'accéder à l'aide médicale ou un diagnostic complémentaire.



Quelle est la belle histoire ? L'école Punkt Przedszkolny Mistrzów est reconnue à Braniewo, grâce à son personnel et son approche professionnelle.

La communauté locale est sensibilisée au problème de l'autisme. Les parents ont pu s'intégrer, se soutenir, échanger d'expériences. Les enfants font des progrès tous les jours, ce qui est un vrai bonheur.

Modèle de l'incubation des entreprises sociales

Katarzyna Ciszewska

L'accompagnement des porteurs de projets dans l'économie sociale et solidaire est composé de plusieurs étapes. Ce modèle est défini dans les standards du fonctionnement des Centres d'accompagnement de l'économie sociale (OWES).

Étape zéro : démarrage : échange préliminaire

A cette étape, nous allons décider si le porteur de projet peut bénéficier de notre accompagnement. Trois consultations avec un conseiller sont possibles, pendant lesquelles le porteur de projet peut être aidé à bien définir ses objectifs et, avant tout, exprimer ses motivations.

Si l'objectif de l'entreprise est clairement économique, ne prévoit pas de dimension sociale et solidaire, d'activités en faveur du développement local ni de l'insertion socio-professionnelle, ce projet ne pourra pas être accompagné. Si ces éléments ont été prévus, on passe à une étude approfondie du projet.

1^{ère} étape : diagnostic – identifier le client, ses besoins et les résultats attendus de la coopération

A cette étape, le conseiller doit apprendre le maximum de choses sur le porteur de projet. L'outil le plus simple et le plus souvent utilisé est un entretien fondé sur un questionnaire - check-list. Cela permet de vérifier si le porteur de projet est vraiment prêt à s'engager dans le développement économique de l'activité. Nous évaluons avec lui les éléments de l'organisation, les ressources, les besoins humains et techniques. Tous ces éléments font partie d'une matrice BMC qu'on va remplir prenant en compte l'objectif de l'entreprise.



2^{ème} étape : planning des démarches

A cette étape, nous connaissons les besoins du porteur de projet, donc nous élaborons un programme d'accompagnement et de démarches à mettre en œuvre. L'accompagnement proposé par différents centres OWES peut varier, en fonction de leur projet et le budget disponible. A Elbląg, les porteurs de projets peuvent bénéficier de nos conseils et consultations, de prestation de services, des locaux et équipements mis à leur disposition.

A titre d'exemple : en concertation avec le conseiller, le porteur de projet élabore son offre de services ou de produits, pour ensuite concevoir et imprimer un flyer. Ces activités sont prises en charge dans le cadre du projet OWES, afin de soulager la nouvelle entreprise sociale au début de son activité et de lui permettre un démarrage professionnel.

Les domaines dans lesquels l'accompagnement est proposé sont nombreux : la gouvernance, le marketing, le montage du

plan d'affaires, l'insertion socio-professionnelle des personnes éloignées de l'emploi, la comptabilité, le RH, les aspects formels et juridiques, la levée de fonds, etc.

Le plan d'accompagnement réalisé à partir du diagnostic préalable est validé par les deux parties. Celui-ci peut évoluer. Il est annexé au contrat d'accompagnement dont la signature confirme l'admission au projet.

3^{ème} étape : mise en œuvre du planning

On passe à la mise en œuvre du programme d'accompagnement qui doit nous permettre d'atteindre les objectifs visés. Le développement de l'activité économique doit permettre aux organisations :

- d'atteindre rapidement leur autonomie financière, en limitant la nécessité d'aller chercher des fonds et subventions,
- une plus grande stabilité relative aux emplois,
- une liberté concernant l'investissement des fonds dans le développement de l'ONG,
- le choix des domaines de l'activité qui ne sont pas forcément subventionnés par l'Etat, les collectivités ou d'autres structures.

Le développement d'une ONG est une tâche qui doit être travaillée sous différents aspects :

- l'évolution des modes de gouvernance,
- la mise à niveau des aspects formels et juridiques,
- la professionnalisation des ventes.

A cette étape, nous travaillons vraiment sur le projet, en utilisant le BMC pour analyser le contexte économique et social, tenant compte également des aspects sociaux et environnementaux. Il s'agit du BMC 3 Dimensions, ce qui est une nouveauté en Pologne, néanmoins de plus en plus prise en considération.

Le conseiller doit non seulement se pencher sur le modèle économique, mais également équiper le porteur de projet en compétences relatives aux obligations imposées par la loi, la connaissance des marchés, un marketing efficace, etc.

4^{ème} étape : suivi de la réalisation du programme d'accompagnement

Le conseiller qui est responsable d'une structure en voie de développement, veille à ce qu'elle progresse. Il fait une évaluation des activités, il suit la préparation de documents nécessaires, le travail sur l'offre de produits ou services, les évolutions dans la gestion et la mise en œuvre des étapes planifiées.

Le conseiller participe à toutes ces activités pour accompagner le porteur de projet et, si besoin, peut proposer un accompagnement spécialisé. Donc il est en même temps participant et observateur.

Si des difficultés apparaissent, la structure accompagnée ne réalise pas ses tâches ou il n'y a pas de progrès dans son évolution, le conseiller peut décider d'arrêter l'accompagnement et la participation de cette structure au projet. Si la collaboration est bonne et le porteur de projet progresse bien, il est invité à se présenter à un appel à projets, pour obtenir une subvention qui permettra de financer la création (l'équipement) de postes de travail et, partiellement, les salaires de nouveaux employés pendant un an.

Il est obligatoire que les nouveaux salariés soient recrutés parmi les personnes éloignées de l'emploi (demandeurs d'emplois de longue durée ou personnes en situation de handicap). Il s'agit de leur offrir une opportunité d'insertion sociale et professionnelle.

5^{ème} étape : évaluation des résultats

On est à l'étape où le plan d'affaires est prêt et présenté devant le jury, composé de représentants du business, de droit et du secteur ESS. Il faut savoir défendre son projet, présenter les résultats économiques et sociaux prévus, ainsi que les éléments qui prouvent le respect de l'environnement. Si le projet n'est pas retenu, il peut quand même être réalisé, mais il faut chercher d'autres sources de financement. Si l'opinion du jury est favorable, une subvention sera accordée.

6^{ème} étape : entreprise sociale et solidaire sur le marché

L'entreprise lance son activité, sous la tutelle d'un accompagnateur qui va la suivre et l'accompagner à la mise en œuvre des activités prévues dans le plan d'affaires. L'accompagnateur va également proposer des consultations avec des experts de différents domaines, en fonction des

besoins – juriste, comptable et autres, et les frais de ces consultations sont pris en charge par OWES.

Il est également possible de financer des formations professionnelles pour des salariés de l'entreprise, afin d'améliorer leurs qualifications. Une nouveauté de cette édition du projet : un budget destiné à l'accompagnement des salariés dans leur piste d'insertion sociale et professionnelle. En fait, un Plan d'insertion sera conçu pour chaque salarié employé grâce à la subvention. Il sera possible de financer l'accompagnement d'un expert métier,

Certaines spécificités apparaissent dans notre approche de l'incubation :

- Nous n'accompagnons que des projets collectifs ou à potentiel collectif.
- Nous n'accompagnons que des projets d'innovation sociale, d'utilité sociale, ou à impacts positifs, donc des projets qui répondent à des nouveaux besoins ou des besoins non pourvus.
- L'accompagnement que nous délivrons se fait sous forme de « Promotion », à travers 17 ateliers collectifs où nous abordons tous les sujets de l'entreprise : finance, communication, gouvernance, administration, étude de marché, fonction employeur...
- Les temps collectifs sont complétés par des revues de projets individuelles.



Ateliers collectifs

tous les 15 jours



Ateliers outillages

ponctuel



Recontres

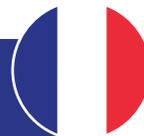
ponctuel

(spécialités/experts, porteur e. s. de projet, acteurs de l'accompagnement, collectivités, ...)



Revue de projet

tous les 15 jours



Le parcours complet du porteur de projet se fait sur environ 2 ans, en 3 étapes : le prototypage, le lancement et le suivi.

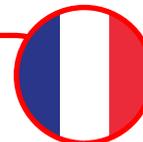
A la fin du prototypage, le porteur de projet est en capacité de présenter son Business Plan Social ou son Plan d'affaire.

Nous avons complété l'offre d'incubation par un temps de pré-incubation (le PréKub) qui permet de travailler spécifiquement sur :

- la clarification de la posture d'entrepreneur,
- la dimension collective du projet,
- la valorisation de l'utilité sociale du projet sur son territoire,
- la qualification de son offre et de ses besoins au démarrage.



BONNES PRATIQUES



RECYCLERIE SECONDE NATURE



Qui ? Florence Gallon - Travailluse sociale & l'association Récup'Action

Quelle est la problématique de départ ? Comment agir dans une société où les modes de consommation ont pris le pas sur la relation sociale ? On jette les personnes comme on jette les objets. On achète des biens de consommation sans savoir si on en a réellement besoin.



« Ne laisser rien ni personne sur le bord du chemin »

« Tout se créé, rien ne se perd, tout se transforme »

« Tout être humain quelles que soient ses difficultés est porteur de capacités »

Voici les 3 phrases qui résument le projet de l'association Récup'Action et l'origine de la création de la recyclerie Seconde Nature.



A quels besoins veut répondre le projet ? La volonté de Récup'Action est de répondre à une double problématique : accompagner les personnes & les objets dans leur nouvelle vie.



Quel a été le projet imaginé pour répondre aux besoins ? La création d'une recyclerie éthique où les compétences créatives et techniques de personnes éloignées de l'emploi viennent au service d'objets du quotidien devenus inutiles, afin qu'ensemble ils retrouvent leur valeur.

Permettre aux citoyens de s'équiper à moindre frais d'objets préparés et métamorphosés.

Former à des gestes éco-citoyens pour vous simplifier le quotidien.



Accompagnement proposé ? Florence a intégré l'Idéateur de Rich'ESS, ce qui lui a permis de designer son projet.

Après une formation sur la création d'entreprise en développement durable, elle a intégré notre Incubateur TAG22 afin de lancer son projet.



Ce qu'a produit l'accompagnement ? Florence souhaitait être accompagnée pour créer une entreprise socialement innovante et économiquement rentable, avec une éthique et des valeurs fortes. Elle a trouvé au sein de l'Incubateur l'outillage nécessaire à la construction de ce projet. L'Incubateur lui a permis de trouver de la ressource auprès des intervenants comme des autres porteurs de projets, puisque notre Incubateur a la particularité de faire de l'accompagnement collectif. Son projet étant sécurisé, elle a pu mobiliser, rassembler autour d'elle, et animer aujourd'hui un vrai projet collectif de territoire.



Quelle est la belle histoire ? Les premières réflexions de Florence sur le sujet datent de 2008. Dix ans plus tard, elle intègre l'idéateur et l'incubateur qui en moins de 2 ans lui permettent de créer son entreprise et lancer l'activité. Elle l'a rêvé, alors elle l'a fait.

BMC en tant qu'outil dans l'accompagnement des entreprises sociales

Łukasz Łechtański

L'accompagnement des entreprises sociales est un élément clé de la construction d'une société qui n'est pas seulement motivée par le profit, mais aussi par un impact positif sur ses membres et sur son environnement. Dans ce contexte, le Business Model Canvas (BMC) devient un outil indispensable pour les accompagnateurs au sein des centres OWES.

Le BMC, outil de modélisation d'entreprise créé par Alexander Osterwalder, est un modèle simple mais complet, permettant de comprendre, d'analyser et d'améliorer un modèle d'entreprise. Pour illustrer ce propos, voici une version graphique du modèle.

Comme on peut facilement le constater, le BMC se compose de neuf domaines clés qui aident les entrepreneurs à comprendre et à structurer les différents aspects de leurs activités :

1. SEGMENTS DE CLIENTELE.

Le premier de ces domaines est celui des segments de clientèle (customer segments), dans le coin supérieur droit de la matrice. C'est là que les entrepreneurs sociaux identifient à qui s'adressent leurs produits ou services. Grâce au BMC, ils peuvent identifier avec précision les groupes cibles et adapter leurs offres à leurs besoins, ce qui se traduit par une meilleure communication et des activités de marketing plus efficaces.

2. PROPOSITION DE VALEUR.

Un autre élément important du BMC se trouve au centre de la matrice : la proposition de valeur (value proposition). C'est là que les entreprises définissent les bénéfices qu'elles offrent à leurs clients et la manière dont elles se différencient sur le marché.



Les entreprises sociales devront avoir une attention particulière sur les bénéfices sociaux et environnementaux que leurs activités engendrent. Un conseiller d'entreprise peut aider les entrepreneurs sociaux à élaborer une proposition de valeur claire et attrayante qui tienne compte à la fois des objectifs commerciaux et sociaux.

3. CANAUX DE DISTRIBUTION.

Les canaux de distribution (channels), les relations avec les clients et les sources de revenus sont les autres domaines figurant dans la partie droite du modèle. Par exemple, un conseiller d'entreprise, lorsqu'il travaille avec une jeune entreprise sociale, a pour mission d'aider l'entrepreneur à identifier les moyens les plus efficaces de fournir ses produits ou services aux clients. Ce travail nécessite une analyse approfondie du marché, de la concurrence et des préférences des clients. Les conclusions de cette analyse doivent être placées dans le domaine des canaux de distribution.

4. RELATIONS CLIENTS.

Dans le domaine des relations avec les clients (customer relationships), le conseiller travaille avec l'entrepreneur pour modéliser celles-ci. Il s'agit de définir la manière dont l'entreprise établit et maintient le contact avec les clients afin de leur proposer une offre intéressante.

5. FLUX DE REVENUS.

Le dernier champ de la partie droite de la matrice est consacré aux informations sur les flux de revenus (revenue streams). En le remplissant, le conseiller établit avec l'entrepreneur toutes les informations sur la manière dont il doit générer des revenus par le biais de ses produits ou services. Ce domaine couvre toutes les sources de revenus qu'une entreprise sociale peut utiliser pour gagner de l'argent. Le conseiller peut, en complétant cette section, aider l'entrepreneur à fixer des prix et à élaborer des prévisions de volume de ventes.

6. RESSOURCES CLES.

Une fois que la proposition de valeur et toute la partie droite de la matrice sont complétées, le conseiller, en collaboration avec l'entrepreneur, passe à l'identification des ressources clés (key resources) nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise, mais aussi sa mission sociale. Il peut s'agir de personnes (par exemple, du personnel possédant les compétences ou l'expérience requises), de technologies, d'infrastructures, de connaissances, de ressources financières, de réseaux sociaux, etc.

7. PARTENAIRES CLES.

Le champ suivant de la matrice, à savoir partenaires clés (key partners), est traité de la même manière. Il s'agit d'identifier conjointement les partenaires qui peuvent aider l'organisation à atteindre ses objectifs commerciaux et sa mission sociale. Les partenaires

Matrice Business Model Canvas



peuvent être, entre autres, des institutions gouvernementales ou locales, des ONG, des entreprises commerciales, des experts, des groupes d'intérêt social.

8. ACTIVITES CLES.

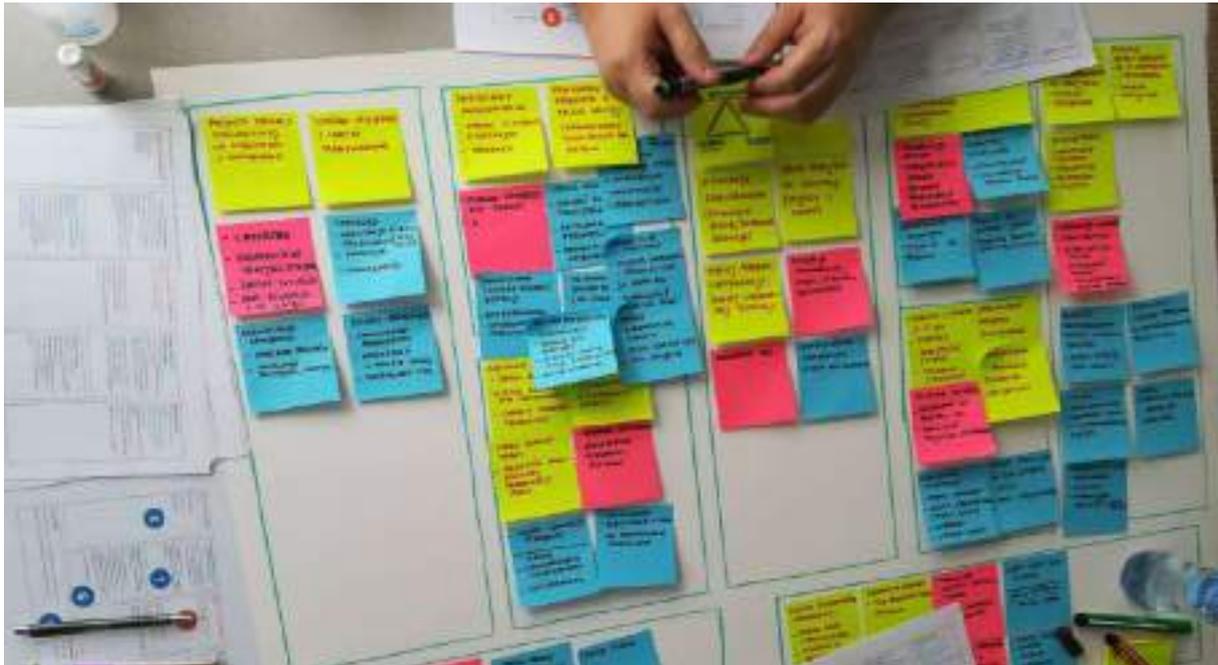
Le dernier domaine qui doit être décrit dans le BMC est celui des activités clés (key activities). Lors de l'élaboration de ce contenu, l'entreprise sociale, en collaboration avec le conseiller, identifie les activités clés qui doivent être entreprises afin d'atteindre les objectifs commerciaux et sociaux. Il peut s'agir d'activités liées à la production, à la distribution, à l'éducation, à la promotion, à la réalisation d'activités sociales, etc.

9. STRUCTURE DES COÛTS.

Le travail sur la matrice BMC se termine à chaque fois par le développement du contenu du champ situé dans son

coin inférieur gauche, à savoir la structure des coûts (cost structure). Il est important d'analyser et de comprendre la structure des coûts associés à la gestion d'une entreprise sociale. Les coûts peuvent inclure, sans s'y limiter, le coût de l'emploi du personnel, l'achat de matières premières ou de marchandises, la location de locaux, le marketing, le coût de l'entretien de l'infrastructure ou de l'achat de services.

En fin de compte, en soutenant les jeunes entreprises sociales, les accompagnateurs peuvent utiliser le BMC comme un outil pour planifier la stratégie d'entreprise, analyser le marché, développer des plans d'affaires et identifier des sources potentielles de financement. Souvent, le travail ne se limite pas à l'élaboration d'un modèle. Il est important de noter que, pour l'entreprise elle-même, la création de sa propre matrice BMC ne



constitue que la systématisation du concept d'entreprise et lui permet de passer à l'étape de l'action. Ce n'est qu'en actualisant et en adaptant régulièrement le BMC à l'évolution des conditions et des besoins du marché que les entreprises sociales peuvent maintenir leur compétitivité et devenir de plus en plus performantes.

Le Business Model Canvas (BMC) n'est pas seulement un outil de conception de stratégies commerciales, mais aussi une plateforme de réflexion créative et d'approches innovantes à l'économie sociale et solidaire. Grâce au BMC, les entrepreneurs sociaux expérimentent différents scénarios opérationnels, analysent des risques et des opportunités potentiels et réagissent rapidement aux évolutions du marché.

L'un des aspects clés du BMC est de permettre aux entrepreneurs sociaux d'identifier et d'exploiter les synergies entre les différents éléments de leur modèle d'entreprise. Par exemple, en analysant les relations avec les clients et les partenaires, une entreprise sociale peut découvrir de nouvelles opportunités de collaboration qui apporteront des avantages à la fois commerciaux et sociaux.

Le BMC peut servir d'outil de communication et de gestion au sein de l'organisation. En créant et en mettant à jour ensemble la carte des activités, les équipes de l'entreprise sociale

peuvent mieux comprendre leurs objectifs et leurs stratégies et travailler ensemble plus efficacement pour les atteindre.

En accompagnant aussi bien de nouvelles entreprises que celles existantes, les accompagnateurs peuvent utiliser le BMC comme une plateforme pour organiser des ateliers et des formations afin d'aider les entrepreneurs sociaux à développer leurs compétences et leur créativité dans la conception et la gestion d'un modèle d'entreprise.

Enfin, le BMC peut également être utilisé comme un outil de suivi et d'évaluation des progrès des entreprises sociales. En mettant régulièrement à jour la cartographie des activités et en analysant les indicateurs de performance, les entreprises sociales peuvent suivre leurs réalisations et identifier les domaines dans lesquels elles peuvent encore s'améliorer.

En résumé, le Business Model Canvas est un outil multidimensionnel très efficace, idéal pour les conseillers d'entreprise dans le domaine du soutien aux entreprises sociales. Sa polyvalence et sa flexibilité permettent aux entrepreneurs sociaux de mieux comprendre, concevoir et gérer leur modèle d'entreprise, ce qui se traduit par leur succès sur le marché et la réalisation effective de leurs objectifs sociaux.

Nous avons plusieurs manières d'aborder le BMC, en fonction de nos dispositifs d'accompagnement. Dans notre dispositif d'idéation de projets, « l'Idéateur », nous allons l'aborder à travers le parcours bénéficiaire et utilisateur, ainsi que la définition de l'offre de service, comme une sorte d'introduction au BMC.

Dans le parcours « Incubateur » que nous proposons, où le porteur de projet doit prototyper son entreprise et préparer son lancement, nous avons positionné le BMC dès le début du parcours. Ce qui permet au porteur de projet d'avoir une vision globale à travers un document et de le faire évoluer tout au long du parcours.

Dans la mesure où nous n'accompagnons que des projets d'innovation sociale, nous avons complété le BMC classique, à dimension économique, de 2 autres dimensions : sociale et environnementale. Le porteur de projet doit y identifier les préjudices et bénéfices sociaux et environnementaux de son projet. C'est que nous appelons le BMC 3D, 3 Dimensions : économique, sociale et environnementale.

Business Model Canvas 3D



BONNES PRATIQUES

RECYCLERIE DOM POD CISEM



Qui ? Association ESWIP



Quelle est la problématique de départ ? La surproduction de déchets n'est pas considérée comme un problème d'importance, en raison d'une faible prise de conscience des problématiques environnementales par les citoyens. La gestion des déchets est l'un des problèmes qu'on repousse, car les conséquences ne seront visibles qu'à long terme.



A quels besoins veut répondre le projet ? Besoin d'éduquer les habitants afin de faire évoluer leur comportement et limiter la production de déchets. Besoin de créer un endroit où les habitants pourront laisser les objets dont ils n'ont plus besoin, mais qui peuvent encore servir. Prolonger le cycle de vie des objets.



Quel a été le projet imaginé pour répondre aux besoins ? Création d'un Centre de réparation et de réutilisation d'objets (recyclerie) où les habitants peuvent ramener des meubles, des objets déco, de la vaisselle etc., pour qu'ils soient préparés à être réutilisés.



Accompagnement proposé ?

- Recevoir des objets utilisés, les remettre en forme (rénovation, réparation), les revendre.
- Mettre en place une activité éducative sur l'écologie et l'économie circulaire: epair cafés, ateliers de recyclage et de rénovation.



Ce qu'a produit l'accompagnement ?

La recyclerie est aujourd'hui un endroit reconnu par les habitants d'Elbląg. Elle contribue à accompagner les habitants à mettre en place des évolutions importantes :

- réduire le volume de déchets en donnant aux objets une seconde vie,
- sensibiliser les habitants sur les comportements qui peuvent contribuer à réduire la production de déchets,
- leur permettre de comprendre que leur comportement a un réel impact sur l'environnement,
- construire une communauté autour de la recyclerie.



Quelle est la belle histoire ? Quelques milliers d'objets ont été donnés à la recyclerie, leur durée de vie a été prolongée, ce qui a permis de réduire le volume de déchets produits. Nous avons réussi à sensibiliser les habitants sur le fait que leurs choix impactent l'environnement. La mairie d'Elbląg a apprécié notre engagement à l'éducation et la mise en œuvre de solutions relatives à l'économie circulaire et a déclaré sa coopération. Nous sommes en train de travailler ensemble sur un projet qui va permettre de construire une plus grande recyclerie rattachée à la déchèterie : ainsi, nous allons pouvoir collecter également des textiles et des matériaux de construction.

Diagnostic d'un service social - un sujet important pour le développement des entreprises sociales

Izabela Jurzyńska

En Pologne, la loi caractérise les services sociaux comme des activités entreprises par une commune afin de satisfaire aux besoins des citoyens. Elles sont développées au sein des centres de services sociaux. Les services proposés sont destinés directement à une personne, des familles, un groupe social, ou enfin à un groupe d'habitants ayant des besoins spécifiques. Ces services relèvent de différents domaines :

- politique de famille,
- accompagnement des familles,
- système de protection de l'enfance,
- aide sociale,
- promotion et la protection de la santé,
- accompagnement aux personnes en situation de handicap,
- éducation publique,
- prévention du chômage,
- culture,
- sport et tourisme,
- développement de la citoyenneté,
- habitat,
- protection de l'environnement,
- insertion.

On observe aujourd'hui la volonté de créer des systèmes locaux de services sociaux, fondés sur une coopération d'une collectivité et des entreprises sociales, visant à optimiser les services sociaux pour mieux répondre aux besoins des habitants. Cela se traduit par deux solutions récentes dans la politique sociale qui incite à la collaboration, ou au moins la découverte réciproque des besoins et attentes.



La première solution concerne les devoirs des communes et des Poviats en matière d'élaboration des stratégies de résolution des problèmes sociaux. La loi précise quels éléments doivent être compris dans la stratégie, à savoir :

- un diagnostic de la situation sociale,
- un pronostic des évolutions nécessaires,
- une planification des objectifs stratégiques,
- un plan d'action et ses modalités de réalisation,
- le cadre financier,
- les indicateurs de résultats.

Une étude sociale est indispensable afin de définir la capacité des entreprises sociales à porter les services sociaux. La stratégie doit définir quels services vont être délégués. Il convient donc de bien connaître le territoire et les entreprises sociales qui y sont installées afin de pouvoir élaborer la stratégie qui va répondre aux besoins locaux.

Pour élaborer un document qui prendra en compte le contexte local, il est nécessaire de diagnostiquer le potentiel des entreprises existantes dans le domaine des services

sociaux, et idéalement le faire en concertation et en coopération avec elles. Ainsi, l'élaboration d'une stratégie devient un espace de dialogue, mais aussi d'inclusion des entreprises sociales dans la planification stratégique. Il est indispensable que les politiques locales soient planifiées en prenant en compte le potentiel des entreprises sociales et le budget de la collectivité.

La deuxième solution favorisant les relations entre les collectivités et les entreprises sociales est la nécessité, pour les centres de services sociaux - CUS, d'élaborer un diagnostic des besoins et du potentiel de la collectivité locale en termes de services sociaux (une obligation imposée par la loi). Ce diagnostic doit inclure, en particulier, des informations sur les besoins de la collectivité dans le domaine des services sociaux, ainsi que ceux des entités qui dépendent de la collectivité et des ONG développant des services sociaux sur le territoire. Le diagnostic fait l'objet d'une consultation publique et est ensuite soumis au maire et au conseil de la commune. Les dispositions légales laissent une grande liberté quant à la manière dont l'étude doit être réalisée, en partant du principe que la commune doit, dans la mesure du possible, s'appuyer sur sa propre expérience et sa propre pratique en matière de mise en œuvre de services et de coopération avec d'autres acteurs.

Le diagnostic lui-même n'est pas une nouveauté. Jusqu'à présent, les municipalités élaboraient des diagnostics sociaux dans divers domaines, comme la prévention de la toxicomanie et de la violence domestique, l'aide aux

personnes handicapées ou la politique relative à des personnes âgées. Dans le cas du diagnostic développé par le CUS, il y a cependant un aspect tout à fait nouveau, à savoir la nécessité d'examiner non seulement les besoins sociaux, mais aussi le potentiel de la collectivité locale en termes de personnel, d'organisation ou de financement. Ici, l'étude devient également un espace pour apprendre à se connaître, établir des relations et peut-être une coopération future. Un diagnostic des besoins et du potentiel est la base du développement d'un programme de services sociaux par le CUS, ce qui signifie qu'il ne peut pas être séparé de la pratique et que les conclusions doivent être traduites en « un panier de services » planifiés.

La décentralisation des services vers les entreprises sociales est également un processus important qui favorise les relations et la coopération avec les collectivités.

Le processus de décentralisation sera favorisé par la création de centres de services sociaux, dont l'objectif stratégique est d'intégrer et de développer l'offre de services sociaux. Les centres doivent assurer aux résidents des services adaptés à leurs besoins, en favorisant des formes sociales de soutien basées, par exemple, sur le travail bénévole ou l'assistance de voisinage, et en utilisant le potentiel de la communauté locale dans le domaine des services sociaux. Le développement de plans locaux de décentralisation des services sociaux et la création de centres de services sociaux nécessitent une forte implication de la communauté locale, ainsi que des



entreprises sociales et des centres OWES. Ces démarches de diagnostics favorisent la multiplication des espaces de dialogue, ainsi que la coopération entre acteurs, qu'ils soient publics ou privés. La délégation des services sociaux à des entreprises sociales n'en est que plus facile et évidente. Il suffit d'utiliser ces espaces à bon escient.

Avant tout, il est important de procéder à une auto-évaluation du potentiel des entreprises sociales qui souhaitent porter des services sociaux. C'est le moment d'analyser les ressources organisationnelles, techniques, humaines ou financières de l'entreprise et de définir les besoins dans ce domaine. Normalement, depuis le diagnostic, il faut du temps pour que les services puissent être effectivement délégués. C'est le temps où l'entreprise peut trouver des employés, former ou reconvertir les personnes pour pouvoir assurer des services, créer des emplois ou construire des infrastructures. En tant que centre OWES, nous avons la possibilité d'apporter un soutien complet à ces entités :

- animation en termes d'établissement de coopération et de partenariats locaux,

- conseils dans des domaines spécialisés liés à l'entrepreneuriat,
- octroi de subventions du Fonds d'entrepreneuriat social pour la création d'emplois.

Ces processus devraient se dérouler parallèlement au processus de dialogue et de coopération avec la collectivité, afin que l'offre de services sociaux présentée par l'entreprise réponde aux besoins des habitants exprimés dans le diagnostic réalisé. Cela met en évidence deux enjeux essentiels :

1. Le premier concerne l'humain qui devrait être au cœur des activités entreprises par les autorités locales et les entreprises sociales. Les services sociaux doivent répondre aux besoins des habitants, afin d'améliorer leur qualité de vie, les accompagner dans les domaines où ils ne peuvent pas le faire eux-mêmes, les aider à faire face aux difficultés.

2. Le deuxième enjeu est celui du renforcement mutuel des potentiels. Si nous acceptons que la coopération profite à la fois aux collectivités locales et aux acteurs de l'économie sociale, tout en gardant toujours à l'esprit les besoins des habitants, nous ferons d'une stratégie gagnant-gagnant une réalité.

Le développement des services sociaux

On distingue en France ce que l'on appelle le service public porté par les collectivités, et le service au public porté par la société civile (les ONG).

La notion de services sociaux y est moins large ou moins englobante qu'en Pologne. En entend par « Services Sociaux » des services exclusivement dans le champ social : santé, insertion, handicap, aide à la personne...

Par contre, comme en Pologne, les services sociaux français se sont développés sur fond de « Décentralisation » pour la France ou de « Désinstitutionnalisation » pour la Pologne. En effet, la loi française de décentralisation dans les années 80 a donné de nouvelles compétences aux territoires : Région, Départements, Agglomérations. Ce qui a inévitablement impacté les associations qui se sont développées pour accompagner cette décentralisation par la création de nouveaux services en direction des populations, et notamment sur le volet social, soit pour le compte des collectivités, soit à la place des collectivités.

De nombreux domaines des services sociaux en France sont donc pris en charge par ce que l'on appelle la société civile, et notamment les associations. C'est que l'on désigne en France comme l'Action Sociale.



Les centres sociaux Français

Les centres sociaux français pourraient être comparés au modèle polonais. Partout, en France, les centres sociaux sont des structures de proximité qui créent et nourrissent le lien social, animent le débat démocratique, accompagnent des mobilisations et des projets d'habitants et construisent de meilleures conditions de vie, aujourd'hui et pour demain. Ils proposent des activités sociales, éducatives, culturelles, familiales pour répondre aux besoins et envies dans le territoire.

On trouve plusieurs modèles de centres sociaux :

- des centres sociaux associatifs
- des centres sociaux municipaux
- des centres sociaux sous tutelle de la CAF (Caisse d'Allocation Familiale).

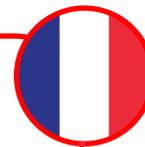
Les C.A.F. en particulier reconnaissent dans le Centre Social le pivot d'une action sociale familiale. Elles gèrent directement certains centres sociaux. D'autres sont gérés par la Mutualité Sociale Agricole, des municipalités, des bureaux d'Aide Sociale. Néanmoins, la plupart des centres sont gérés par des associations d'habitants ou par des associations regroupant les divers partenaires.

Aujourd'hui plus que jamais, le Centre Social est un espace solidaire et convivial, un dispositif d'actions de proximité ouvert sur l'ensemble des problèmes du quotidien qui permet à la fois l'engagement citoyen individuel et collectif des habitants et la mise en œuvre, sur le terrain, des politiques publiques éducatives et sociales.

Dans les années 60-70, avec la croissance économique, les centres sociaux deviennent socioculturels. A partir des années 80, la récession économique et le chômage massif engagent les centres vers l'insertion sociale. Aujourd'hui, le Centre social est acteur du développement social des personnes, des familles et des territoires. Plus de 2000 centres sociaux en France sont agréés par les Caisses d'Allocations familiales sur la base d'un contrat de projet.

Chaque centre social est l'opportunité de coopérations multipartenariales : Etat, Région, Département, communes, associations locales, entreprises, habitants... et ce qui en fait sa force. Il est bien souvent un lieu d'expérimentation pour alimenter les politiques publiques.

BONNES PRATIQUES



GWITIBUNAN - TOUS ENSEMBLE EN BRETON



Qui ? Un collectif de parents d'enfants adultes autistes



Quelle est la problématique de départ ? Les familles ne trouvent pas de solutions adaptées pour leurs enfants. Ou alors des solutions classiques d'établissements qui ne leur conviennent pas. Les familles sont vieillissantes et s'occuper au quotidien de leur enfants devient une charge de plus en plus lourde.



A quels besoins veut répondre le projet ? Trouver des solutions d'hébergement et d'accompagnement plus respectueuses du rythme de leurs enfants, de leurs besoins vitaux, qui favorisent leur inclusion. Soulager les parents dans leur quotidien.



Quel a été le projet imaginé pour répondre aux besoins ? Création d'un habitat inclusif pour adultes autistes. 5 logements indépendants + 1 lieu de vie collective avec une équipe dédiée.



Accompagnement proposé ?

Accompagnement au fil de l'eau.
Un accompagnement sur mesure

Ce qu'a produit l'accompagnement ? L'accompagnement a permis de consolider un collectif de parents et de partenaires afin de :

- structurer une méthode de développement du projet,
- créer une association de mobilisation autour du projet,
- créer une coopérative de gestion d'un projet d'accompagnement spécifique pour leurs enfants,
- de créer un habitat inclusif au cœur d'une petite commune en milieu rural,
- de développer des partenariats techniques et financiers.



Quelle est la belle histoire ? Les parents sont passés de bénéficiaires passifs à porteurs de projets actifs et entrepreneurs. Ils sont les gérants d'une coopérative qui regroupe plus de 60 sociétaires. La mairie elle-même est sociétaire du projet.

Ils ont construit la réponse à leurs besoins.

La mobilisation autour du projet a dépassé toutes leurs espérances, puisque des gens du village, et même en dehors du village, se sont mobilisés autour du projet. Ils ont vécu un moment de solidarité comme jamais ils n'avaient vécu.

Le projet est actuellement essaimé en Côtes d'Armor, mais aussi en Bretagne et en France. Le projet qu'ils portent est devenu une référence en la matière.



Paquets de services sociaux

Maciej Bielawski

Le projet « Energie sociale. Réseau d'entreprises sociales réalisant de nouveaux modèles de services dans le domaine de l'utilité publique » a été mis en œuvre par une association réunissant des coopératives sociales polonaises dans le cadre du programme opérationnel POWER.

Ce projet avait pour but de concevoir, préparer à la mise en œuvre, tester et évaluer 5 modèles de services :

- soins de répit,
- soins aux personnes âgées,
- soins aux enfants,
- rééducation,
- tourisme social.

Il s'agissait d'une mission publique portant sur le développement local des entreprises sociales réalisant des paquets de services sélectionnés. Ce projet a contribué à la professionnalisation de 50 entreprises sociales, a renforcé leur potentiel dans la prestation de services aux personnes menacées d'exclusion sociale, en particulier les personnes en situation de handicap et dépendantes, ainsi que leurs familles (y compris les soignants), les personnes de plus de 60 ans et leurs familles.

Un paquet de services signifie qu'une entreprise réalise au moins trois types de services dans un périmètre compatible avec le modèle mis en œuvre, en l'occurrence le tourisme social. Le pilotage d'un paquet de services consiste à :

- mettre à disposition un personnel compétent
- assurer une infrastructure technique et des solutions organisationnelles nécessaires
- intégrer des solutions décrites par l'entreprise sociale dans son activité quotidienne.

ETAPE 1 - Définition d'un modèle de service

A la 1^{ère} étape du projet, un modèle de service a été élaboré, indiquant les spécificités et les conditions de la prestation de



services dans ce secteur. Ce modèle sert ensuite de point de départ à la création de nouveaux services pour les entreprises sociales.

ETAPE 2 - Appel à Manifestation d'Intérêt - AMI & Contractualisation

Ensuite, un AMI a été lancé pour sélectionner 50 entreprises sociales prestataires de services. Les entreprises sociales intéressées, dans le cadre de leur offre, devaient remplir un Business Model Canvas pour chacun des nouveaux services et démontrer que le paquet de service était cohérent et conforme au modèle prévu. L'entreprise devait également identifier le personnel compétent et les autres ressources nécessaires pour les nouveaux services. Il était aussi important de montrer comment les exigences de qualité seraient respectées, y compris l'accessibilité des services aux personnes en situation de handicap, aux personnes dépendantes et à leurs familles.

Des contrats de prestations de paquets de services ont été signés avec des entreprises sélectionnées, pour une durée

de 12 mois. Au cours de prestation des services, les entreprises étaient accompagnées par des experts qui les aidaient à implémenter différents processus et outils renforçant le potentiel des entreprises, ou identifiaient les besoins relatifs à un accompagnement spécialisé. Les experts accompagnaient également les entreprises à la rédaction des rapports trimestriels et à l'évaluation des services proposés aux clients.

ETAPE 3 - Suivi & évaluation

La 3^{ème} étape est le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre de paquets de services. Une mise à jour des différents modèles de services et des outils est effectuée afin de les partager avec d'autres entreprises qui peuvent être intéressés par la prestation de paquets de services sociaux. Le rôle et les missions des centres OWES étaient centrés sur l'animation et l'accompagnement des entreprises sociales à la mise en place de ces services, ce qui a contribué à élaborer une proposition d'un standard d'une nouvelle offre d'OWES.

La présentation d'un nouveau service à l'aide du BMC permet de se pencher sur de nombreux contextes qui, en approche classique, fondée sur le plan d'affaire, n'ont pas été suffisamment étudiés. Par exemple des valeurs, des partenaires ou des canaux pour atteindre les clients individuels, en tenant compte de leurs besoins, de leurs attentes et de leurs possibilités financières.

Cela illustre mieux la mission sociale, qui est inscrite dans l'ADN des entreprises sociales et constitue le sens de leur existence. Le BMC permet de trouver cette intégrité, il n'est pas nécessaire de chercher un service/ une activité supplémentaire pour confirmer l'utilité sociale de l'entreprise. Il est important que tout service prêté par une entreprise sociale soit socialement utile, reconnaisse les besoins des différents groupes et environnements, soit accessible aux personnes âgées, aux personnes en situation de handicap ou aux familles.



BONNES PRATIQUES

CENTRE D'ANIMATION ET D'EDUCATION KACZE BAGNO



Qui ? Centre d'animation et d'éducation Kacze Bagno - Miejsce Inicjatyw Pozytywnych



Quelle est la problématique de départ ? Le centre ne dispose pas de chambres adaptées pour accueillir des adultes, donc on ne peut pas proposer des formations pour ce groupe cible. Et nous savons qu'il y a des personnes intéressées par les formations liées à la santé, au développement personnel et à l'écologie.



A quels besoins veut répondre le projet ? Développer la base d'hébergement existante : construire des chambres pour 2-3 personnes, avec salle de bain, ce qui permettra d'accueillir des groupes d'adultes, proposer des formations pour les enseignantes et les visites inspirantes.



Quel a été le projet imaginé pour répondre aux besoins ? Construire des petites maisons écologiques, chauffées avec des poêles en argile. Les repas seront préparés dans la cuisine située au bâtiment principal. Le centre veut proposer une cuisine végétarienne, à base de fruits et légumes de notre potager permaculturel. Tout cela permettant d'assurer une offre de qualité.



Accompagnement proposé ? Accompagnement au fil de l'eau, sur mesure :

- conseils dans le cadre du dispositif Centre d'économie sociale, aide au montage du plan d'affaires et au montage du dossier de demande de subvention,
- accompagnement d'un conseiller après l'octroi d'une subvention du Fonds de l'entrepreneuriat social.

Ce qu'a produit l'accompagnement ?

- construction de maisons écologiques au cœur d'une communauté rurale,
- sensibilisation à l'écologie de nos clients et des habitants du village,
- mise en place de partenariats,
- amélioration de la situation financière de la coopérative,
- promotion de l'économie sociale dans la communauté locale et auprès des touristes,
- possibilité de développer l'offre éducative, surtout dans le domaine de l'écologie et de l'économie circulaire.



Quelle est la belle histoire ? La coopérative a développé son offre de service grâce à la construction de maisons écologiques qui servent non seulement d'hébergement, mais aussi d'outil pédagogique, permettant de présenter les avantages de l'écoconstruction, respectant la nature et utilisant des matériaux naturels. Les habitants du village et les touristes qui viennent sont sensibilisés aux questions écologiques. On brise les préjugés concernant l'écoconstruction en prouvant qu'elle est durable et sécurisée.



Applications en ligne pour des conseillers et des formateurs

Marta Florkowska

Le travail du conseiller ou du formateur, jusqu'à présent associé à des réunions face à face ou dans une salle de formation, évolue désormais vers une réalité en ligne. Le développement des outils TIC - technologies de l'information et de la communication - permet aux experts et aux professionnels de travailler à distance (en ligne) et d'intensifier ainsi leurs activités. En même temps, de l'autre côté de l'écran, nous travaillons avec des entrepreneurs sociaux, futurs ou déjà actifs, qui comptent chaque minute de leur temps, face à la nécessité de développer rapidement leur projet.

J'ai déjà quelques années d'expérience en tant que formatrice en salle et j'ai une confiance totale en force d'un groupe et des contacts face à face, cependant je ne suis pas contre des activités en ligne, par exemple pour travailler sur un exemple concret ou un fragment de la matrice BMC. Plus important encore, les outils en ligne peuvent être un bon support pédagogique lors d'une réunion en présentiel, pour travailler ensemble sur une matrice préparée et réfléchi individuellement par les participants.

Cet article n'est pas une liste exhaustive de tous les outils en ligne dont les conseillers et formateurs auraient besoin, et encore moins de toutes leurs fonctionnalités. Avant tout, parce que le monde de la technologie virtuelle évolue rapidement et innove constamment, et que les outils sont si intuitifs qu'il suffit de les utiliser pour devenir de plus en plus compétent. Il s'agit de toutes sortes de logiciels, d'applications et d'outils en ligne qui permettent de collecter, de stocker et d'échanger des informations, d'organiser des tâches et de rendre les contenus enseignés plus intéressants.

Je présenterai des outils numériques que j'ai testés dans le cadre de mon travail de conseillère et formatrice qui augmentent l'efficacité du travail.

La première étape de travail avec un groupe consiste à organiser une réunion. Vous vous demandez ce qu'il y a de si



difficile à cela ? C'est le moment où vous pouvez inviter le groupe à travailler en ligne et utiliser les applications dotées de différentes fonctionnalités. Dès le début et lors des réunions suivantes, il peut être difficile de convenir une date, une heure et un lieu de réunion qui conviennent à tous. Lorsque le groupe compte plusieurs personnes, le choix d'une date de réunion peut s'avérer difficile. **DOODLE** est un exemple d'application qui permet de faciliter cette tâche. Il s'agit d'un outil simple qui fonctionne sur l'internet, qui ne nécessite pas d'installation de modules complémentaires ni d'enregistrement. Le plus important est que les participants cochent plusieurs dates qui leur conviennent. De cette manière, il sera possible de s'adapter à la disponibilité de l'ensemble du groupe et de trouver plus rapidement une date qui convienne à tout le monde.

<http://doodle.com>

Lors de la préparation d'une réunion de formation/de conseil, y compris la sélection de l'outil en ligne et de ses fonctionnalités, il est nécessaire de répondre aux questions suivantes :

- Il s'agit d'une réunion individuelle ou collective ?
- Quelle est la taille du groupe (5, 10 personnes ou plus) ?

- Je fais un exposé et un brainstorming, ou je planifie également une conférence ?
- Je suis la seule animatrice ou il y a d'autres intervenants ?
- Je souhaite mettre les documents à disposition des participants pour qu'ils puissent y travailler ultérieurement ?
- Cette réunion fait partie d'un événement plus grand, ou bien il s'agit d'un événement ponctuel ?

A la deuxième étape - la planification et la préparation du travail en groupe - je recommande un outil que j'ai découvert il y a trois ans et qui m'accompagne depuis. Je l'ai sur mon ordinateur et j'utilise également une application pratique sur mon téléphone. L'application **MILANOTE** est une combinaison de plusieurs fonctions : prise de notes, sauvegarde, catalogage, élaboration et gestion de listes de tâches, brainstorming, bloc-notes visuel. Un outil extrêmement utile pour le travail d'un formateur/conseiller : créer des listes de tâches, des dossiers de projets, sauvegarder des liens actifs, des fichiers texte, cartographier le travail avec un groupe et enfin, en partageant le contenu de votre tableau blanc dans Milanote, vous pouvez commencer à travailler à distance avec un groupe.

<https://milanote.com>

A la dernière étape - la préparation et l'animation d'un atelier, pour qu'il soit intéressant et engage les participants, il y a des tableaux blancs que vous pouvez trouver sur le web, c'est-à-dire des tableaux permettant de travailler à distance avec un groupe. Lorsque vous choisissez un outil qui répond à vos attentes, vérifiez ce que vous pouvez faire avec et quelles sont les fonctionnalités disponibles : pouvez-vous facilement écrire, dessiner, marquer, télécharger des photos, etc.

TABLEAUX BLANCS NUMERIQUES

Commençons par l'application **MIRO**, qui est un vrai outil spécialisé, conçu pour travailler sur des projets de tout type et de toute envergure. L'outil offre un grand nombre de modèles prêts à l'emploi, allant du kanban aux organigrammes, en passant par les tableaux blancs prêts à l'emploi.

Vous envisagez d'organiser un atelier à distance ? Un brainstorming ? Design sprint ou design thinking, qui est le processus d'une conception créative de solutions à des

problèmes, ou d'autres méthodes pratiques utilisées dans les entreprises - telles que le Business Model Canvas décrit dans cette publication ?

Miro est un outil destiné à ce type de tâches particulières. Vous pouvez l'utiliser pour organiser des ateliers en ligne et faire participer le public d'une manière attrayante. En travaillant sur un projet ouvert, vous pouvez organiser une visioconférence, observer en direct la position du curseur des autres participants ou concentrer l'attention de tous les participants sur un élément donné à l'aide de la fonction « Bring all to me ». <https://miro.com>

JAMBOARD est un exemple idéal d'un outil d'assistance gratuit. Il fait partie des produits Google. Son fonctionnement est très simple. Les possibilités du Google Jamboard en tant que tableau blanc virtuel ne sont limitées que par notre imagination. Nous travaillons sur un tableau blanc sur lequel nous plaçons des post-it de couleur contenant des informations qui nous concernent. L'ensemble peut être modifié à l'aide de plusieurs options disponibles dans l'outil pour éditer, déplacer, ajouter des images, dessiner à l'aide d'un stylet. Jamboard est idéal pour travailler en équipe, lorsque l'on travaille à distance.

Sur un Jamboard, mis à disposition de vos collaborateurs, vous et les autres pouvez enregistrer des informations clés. Important : pour lancer ou ouvrir le Jamboard au cours d'une conversation Google Meet, il faut être connecté sur l'ordinateur. Une autre façon d'utiliser ce produit est de créer un planning. On peut créer aussi bien un processus simple qu'une analyse BMC pour un client, qui va prendre plusieurs pages ou tableaux. Nous pouvons également recueillir les besoins et les problèmes du personnel, élaborer une stratégie de communication ou définir le champ d'application d'une formation à créer.

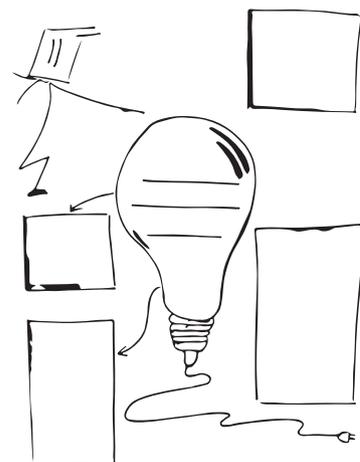
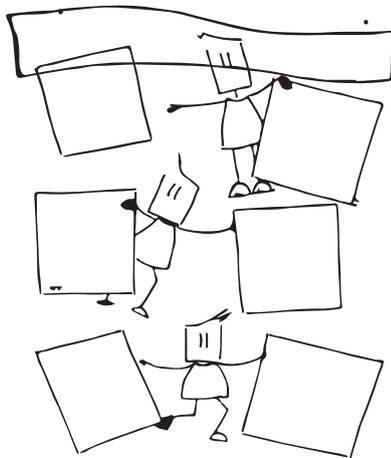
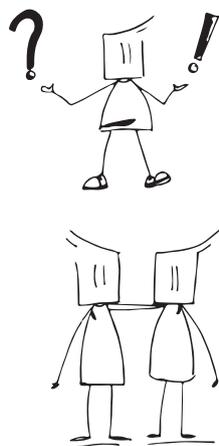
MURAL est un outil développé pour le secteur des entreprises, mais il est également utilisé par les enseignants qui travaillent avec des enfants et des jeunes dans les écoles, les éducateurs, les gestionnaires et d'autres personnes qui le trouveront utile dans diverses activités éducatives et professionnelles. Cartes de réflexion, brainstorming, rédaction d'idées, ajout de photos, de matériel graphique, de texte - tout cela pour améliorer le processus de création d'une idée et de

sa mise en œuvre. Le tableau Mural est équipé d'un certain nombre de modèles. Lorsque vous commencez à travailler avec cet outil, je vous suggère de consulter les modèles prêts à l'emploi qui sont fournis dans la version gratuite. Les modèles peuvent être modifiés librement, ce qui nous permet d'adapter le tableau à nos besoins ou de modifier le contenu pendant l'atelier ou la réunion. Mural est conçu pour le travail collaboratif, où les équipes travaillent ensemble en temps réel (de manière synchrone) ou asynchrone à l'aide d'un tableau blanc virtuel. Mural favorise une réflexion visuelle, permettant aux utilisateurs de visualiser les processus et de les organiser. <https://www.mural.co/>

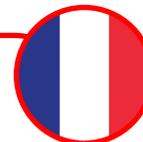
PADLET est le tableau blanc virtuel le plus simple sur lequel j'ai travaillé. Il permet de recueillir des informations, des commentaires et de créer des présentations à l'aide des modèles proposés. Pendant les ateliers en ligne, l'outil permet de travailler en sous-groupes. En ajoutant des fenêtres permettant d'éditer le texte, de placer des graphiques, des photos, mais aussi des enregistrements et des vidéos (provenant du web ou de votre propre site), des liens vers d'autres sites, des documents texte, des fichiers PDF, des liens vers des documents Google, et bien d'autres options, le travail d'équipe devient un terrain de jeu créatif. Chaque participant à une réunion en ligne peut s'exprimer librement et à tout moment sur un sujet donné.

Cette fonctionnalité rend les ateliers plus attrayants et encourage les participants à travailler ensemble. Les fonctions de base et les plus efficaces de ce tableau blanc sont : une présentation interactive, créant pendant l'atelier une sorte de forum où chaque participant peut s'exprimer, et un tableau blanc partagé pour le groupe qui planifie son projet, où il peut travailler ensemble, en partageant son inspiration et ses idées. <https://padlet.com/>

Les outils de travail à distance, les tableaux de travail synchrones, sont constamment améliorés. Des produits connus disparaissent du marché et de nouveaux apparaissent. Dans cette situation, je suggère de conserver et de sauvegarder les matériaux développés, qui sont une mine d'idées. L'archivage de ce matériau est particulièrement important lorsque l'on travaille avec des versions gratuites d'outils et que l'on doit faire de la place pour de nouveaux projets de temps en temps, comme dans le cas de Padlet, dont la version gratuite offre 3 tableaux. En outre, lorsque l'on travaille avec un groupe, même après quelques mois, il est utile de revenir sur les projets développés, avec une réflexion : qu'est-ce qui a changé ? Qu'est-ce qui est resté de l'idée de base que le groupe a mis en œuvre dans le processus de création ou de création d'un nouveau produit dans une entreprise sociale ?



BONNES PRATIQUES



LE BAL MONTÉ



Qui ? Un collectif d'amis créés l'association « Bal & Art » animé par Marion Maignan



Quelle est la problématique de départ ?

Le manque d'accès à la culture dans les territoires ruraux, par manque d'équipements culturels



A quels besoins veut répondre le projet ?

Favoriser l'animation et le développement culturel dans les territoires ruraux.

Valoriser les danses populaires et les musiques du monde.

Mettre à disposition des territoire un équipement culturel mobile.

Quel a été le projet imaginé pour répondre aux besoins ?

L'idée de Marion Maignan et de son association Bal & Art est d'acquérir un bal monté de 300 m2 pour proposer en Côtes d'Armor des saisons culturelles itinérantes dédiées aux musiques et aux danses populaires (salsa, forro, fest-noz, bal occitano-catalan, danses de salon, lindy hop...). Un bal monté, c'est une salle itinérante avec une scène, un bar et un parquet pour les danseurs. Dans les années 90, ces structures étaient utilisées comme discothèque et se déplaçaient de village en village.

L'association « Bal & Art » valorise les danses populaires et les musiques du monde à travers son festival « Les Noctambals » et sa structure itinérante « Le Bal monté » à louer pour des événements



Accompagnement proposé ?

Marion a intégré l'Incubateur TAg22 pendant un an afin de favoriser la structuration de son projet.



Ce qu'a produit l'accompagnement ?

Cela lui a permis de consolider un collectif autour d'elle et de travailler son business modèle



Quelle est la belle histoire ?

6 ans après, le collectif existe toujours, même s'il a évolué. Le projet a réussi à survivre au COVID.

Le festival a connu de nombreux succès.

Cependant, la structure arrive à un tournant de sa vie et de son développement et ressent à nouveau le besoin d'un accompagnement autour du développement stratégique de l'association.



Sur le site <https://richess.fr> vous allez trouver plus d'information sur les programmes de formation testés au cours du projet, ainsi que des outils pour des formateurs, animateurs et conseillers :

- l'Idéateur
- l'Incubateur
- Animation spécialisée et sociale
- Business Model Canvas pour l'économie sociale et solidaire.



L'œuvre est mise à disposition sous licence CC BY-NC-SA 4.0.

Contenu de la licence: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.pl>



**Financé par
l'Union européenne**

Financé par l'Union Européenne. Les points de vue et les opinions exprimés n'engagent toutefois que leur(s) auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union Européenne ou de l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture. Ni l'Union Européenne ni l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture ne peuvent en être tenues pour responsables.