



Erasmus+

# pioneer*ers*

## Guide pédagogique

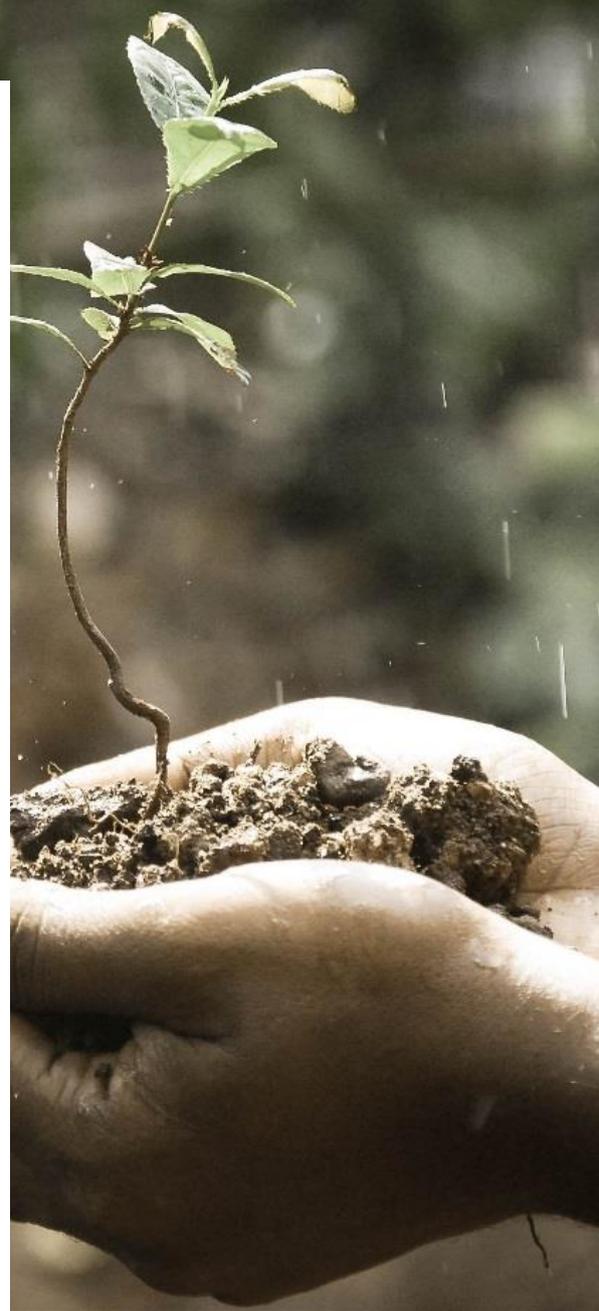
**Promouvoir l'entrepreneuriat social et l'innovation dans la formation professionnelle à travers le Service Learning**

June 2020

---

Projet n°2018-1-NO01-KA202-038856

Cofinancé par le  
programme Erasmus+  
de l'Union européenne



Cette ressource été créée dans le cadre du projet PIONEERS financé par la Commission européenne

Ce matériel pédagogique est destiné aux acteurs de la formation professionnelle dans le champ de l'entrepreneuriat social. Nous recommandons d'exploiter ce document en le combinant aux autres productions intellectuelles suivantes :

- La base de données en ligne PIONEERS qui recense des ressources et outils sur les thématiques du Service Learning et l'ESS (Economie Sociale et Solidaire).
- Le programme de formation PIONEERS pour entrepreneurs dans le champ de l'ESS
- La boîte à outils PIONEERS

Add hyperlinked texts of IO1, IO3, IO4.



Ce document possède une licence Creative Commons 2020. Il peut être Partagé, copié, distribué par tous moyens et sous tous formats, sous réserve de mentionner expressément le partenariat du projet « PIONEERS ». Toute distribution de ce document doit être réalisée avec la même licence, uniquement à des fins non commerciales.



Cofinancé par le programme Erasmus+ de l'Union européenne

« Le soutien de la Commission européenne à la production de cette publication ne constitue pas une approbation du contenu, qui reflète uniquement le point de vue des auteurs, et la Commission ne peut pas être tenue responsable de toute utilisation qui pourrait être faite des informations qu'elle contient. »

# TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION GENERALE	5
<b>Chapitre 1 : Appropriation des concepts d'entrepreneuriat social et d'économie sociale et solidaire</b>	<b>7</b>
1.1. Préambule	7
1.2. Histoire de l'entrepreneuriat social	8
1.3. La définition d'entrepreneuriat social	8
1.4. Les principes de l'entreprise sociale	9
1.5. Les statuts juridiques des entreprises sociales	10
1.6. Les différentes formes juridiques	10
1.7. Étendre l'impact des entreprises sociales	11
1.8. Conclusion	12
<b>Chapitre 2 : Appliquer la méthodologie du Service Learning dans la formation professionnelle</b>	<b>13</b>
2.1. Préambule	13
2.2. Les types de Service Learning	14
2.2.1. Le Service Learning direct	14
2.2.2. Le Service Learning indirect	14
2.2.3. Le Service Learning plaidoyer	15
2.2.4. Le Service Learning de recherche	15
2.3. L'importance du Service Learning	15
2.4. Le Service Learning en pratique	17
2.5. Conclusion	22
<b>Chapitre 3: Promouvoir l'innovation et l'entrepreneuriat social à travers la mise en place du Service Learning dans la formation professionnelle</b>	<b>23</b>
3.1. Préambule	23
3.2. L'innovation sociale	24
3.3. Le Service Learning et l'entrepreneuriat social	25
3.4. Le Service Learning dans la formation professionnelle	26
3.5. Conclusion	26
<b>Chapitre 4 : Développer les compétences et aptitudes d'un entrepreneur social dans le champ de la formation professionnelle</b>	<b>27</b>
4.1. Préambule	27
4.2. Le profil de l'entrepreneur social	28
4.3. Orienter les apprenants pour identifier les attributs d'un entrepreneur social	29
4.4. Exemples de problématiques sociétales dans le cadre d'un projet de Service Learning	30
4.5. Conclusion	31

<b>Chapitre 5 : La mise en œuvre d'un programme d'entrepreneuriat social dans la formation professionnelle</b>	<b>32</b>
5.1. Préambule	32
5.2. La vision du Service Learning	33
5.2.1. Une approche métier	33
5.2.2. La pédagogie du Service Learning	33
5.3. La mise en œuvre de la formation dans un contexte de Service Learning	34
5.4. Conclusion	37
<b>Chapitre 6 : Développer un projet d'entrepreneuriat social</b>	<b>38</b>
6.1. Préambule	38
6.2. Comment identifier et initier une idée d'utilité sociale	39
6.3. Outil de gestion et cycle de vie d'un projet d'entrepreneuriat social	41
6.4. Le cycle de vie d'un projet d'entrepreneuriat social	42
6.5. Les opportunités de financement : subventions et financements alternatifs	43
6.6. Conclusion	45
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	<b>46</b>
<b>REFERENCES</b>	<b>47</b>

# Introduction générale

## Guide pédagogique Pioneers



Le « Service Learning » que l'on pourrait traduire par *service communautaire* est une approche éducative qui a su faire ses preuves ces dernières décennies. Il s'agit d'une expérience formative qui combine à la fois un temps de formation classique et une immersion dans un projet de la société civile. De par sa nature expérientielle, le Service Learning contribue à favoriser l'engagement des apprenants dans la résolution active et collective d'un problème à travers la mise en place d'un projet concret. Ce projet mené conjointement avec les acteurs de l'ESS (Économie Sociale et Solidaire) fait partie intégrante d'un parcours de formation d'entrepreneuriat social.

En dépit des possibilités offertes par cette pédagogie performante en tant que levier d'action et de changement dans le champ de la formation de l'ESS, le Service Learning est relativement peu exploité en Europe. À la lumière de ce constat, les promoteurs du projet PIONEERS ont estimé qu'il était nécessaire de sensibiliser les acteurs professionnels de la formation de sorte à exploiter pleinement le potentiel du Service Learning.

Le guide pédagogique PIONEERS est particulièrement adressé aux acteurs de la formation professionnels : responsables de formation, formateurs, éducateurs désireux d'obtenir des informations détaillées, des concepts de base, des définitions ainsi que des approches méthodologiques innovantes sur les opportunités de consolider, construire ou repenser des programmes de formation dans le champ de l'ESS.



# Chapitre 1 : Appropriation des concepts d'entrepreneuriat social et d'économie sociale et solidaire



## 1.1. Préambule

Ces dernières années, l'entrepreneuriat social a émergé comme une alternative viable aux politiques gouvernementales pour faire face aux enjeux sociétaux les plus importants. Pourtant, seul un petit nombre d'organismes de formation sont capables d'offrir des opportunités éducatives pour les apprenants désireux de se former en tant qu'entrepreneur social. Le caractère relativement nouveau de ce domaine de formation et son offre relativement faible peuvent s'avérer problématique pour les acteurs de la formation, sans compter le challenge que représente le contenu pédagogique pertinent dans un tout nouveau domaine de formation.

Ce chapitre vise à familiariser le lecteur avec les notions d'entrepreneuriat social. Il fournit une compréhension exhaustive des éléments clés contribuant au lancement d'une entreprise d'utilité sociale. Il expose également les différentes formes légales de ces organisations (coopératives, associations, etc.), leur dimension. Enfin, il apporte des éléments de compréhension sur les questions propres au leadership et la mesure des performances atteintes.

## 1.2. Histoire de l'entrepreneuriat social

Les termes d'entrepreneuriat social et d'entrepreneur social ont été utilisés pour la première fois dans la littérature en 1953 par H. Bowen dans son livre intitulé *Social Responsibilities of the Businessman*. Les termes ont par la suite commencé à être utilisés couramment dans les années 80 et 90, promus par Bill Drayton, Charles Leadbeater et bien d'autres. Des années 50 aux années 90, le politicien Michael Young en a été le principal promoteur puis, dans les années 1980, les expressions furent décrites par le Professeur Daniel Bell de l'Université de Harvard considéré comme « l'entrepreneur social le plus célèbre au monde ».

L'entrepreneuriat social, c'est la reconnaissance des problèmes sociaux et la capacité à y répondre en employant des principes, mécanismes et procédés entrepreneuriaux. C'est réaliser une investigation, une recherche pour définir précisément un problème, un obstacle identifié, puis s'organiser, créer et manager une entreprise sociale pour atteindre l'objectif fixé et obtenir le changement désiré. Le changement en question peut résoudre partiellement ou intégralement la situation visée, et peut être l'affaire de quelques décennies. En complément des problèmes sociaux, les entrepreneurs sociaux se concentrent également sur les problèmes environnementaux. Les fondations pour les droits des enfants, les droits des femmes, les usines de traitement des déchets sont quelques exemples d'organisations à visée sociale.

Les activités de développement local à vocation sociale sont nombreuses et s'inscrivent dans la définition de l'entrepreneuriat social. Malgré l'existence d'une définition qui le caractérise clairement, l'entrepreneuriat social demeure difficile à qualifier tant ce dernier peut prendre des formes multiples dans la réalité.

## 1.3. La définition d'entrepreneuriat social

A ce jour, le concept d'entreprise sociale n'a fait l'objet d'aucune définition convenue au niveau international. Cependant, une convergence progressive a fini par s'imposer en Europe suite à des recherches poussées par un nombre grandissant de chercheurs universitaires et l'adoption de nombreuses législations sur ce type d'entreprises dans différents pays.

En 2015, la Faculté des lettres et sciences humaines et la Business School Sawyer (Boston, Massachusetts) ont approuvé la définition suivante :

*"Le Service Learning est une pédagogie qui intègre des activités de services cohérentes et pertinentes sur le plan académique visant les besoins sociaux et ceux de la communauté dans le cadre d'un cours. Les étudiants lient la connaissance et la théorie à la pratique en combinant ce service à une réflexion engagée dans un environnement d'apprentissage structuré."*

Au niveau européen, la définition d'entrepreneuriat social est construite autour de 3 dimensions :

- **La dimension entrepreneuriale (avec un revenu généré par la vente de biens et de services à travers la passation de marchés publics) ;**
- **La dimension sociale (la poursuite d'un objectif social explicite et la délivrance de produits et de services qui peuvent y répondre)**
- **La dimension de la gouvernance (responsabilité, participation et transparence).**

Dans les pays membres de l'Union européenne, le degré de développement des entreprises sociales varie de manière significative.

Les entrepreneurs sociaux peuvent être des personnes qui s'associent à des structures à but non-lucratif ou des ONG pour lever des fonds à travers l'organisation de projets et d'événements dans la collectivité. L'entrepreneuriat social doit générer un impact positif sur la société.

## 1.4. Les principes de l'entreprise sociale

Les 7 principes de l'entreprise sociale définissent l'objectif et le mode opératoire. Ces 7 principes ont été définis par le Professeur Muhammad Yunus en collaboration avec Hans Reitz. Ils font état des secteurs prioritaires pour toute structure ou personne souhaitant démarrer une activité dans ce domaine, et définissent les modalités financières à mettre en oeuvre.

### **1. Le premier principe définit l'objectif conduisant à l'existence de l'entreprise sociale**

L'objectif premier et prioritaire est de trouver des solutions aux problématiques sociétales telles que la pauvreté, l'accès à l'éducation, la nutrition, la santé, l'environnement, l'accès au numérique à toutes les populations opprimées, etc. Aussi, l'impératif du simple profit à destination des actionnaires n'est-il pas prioritaire.

### **2. Le second principe concerne la durabilité économique et financière**

Ceci vaut à la fois pour l'organisation elle-même et ceux qui la composent. En effet, les organisations à visée sociale ne sont pas autorisées à faire appel à des fonds extérieurs. Les dirigeants doivent investir dans le projet.

### **3. Le troisième principe détermine le retour sur investissement**

Les investisseurs d'une entreprise sociale ne doivent pas réaliser de profits à partir de leur investissement. Les dividendes sont prohibés.

### **4. Le quatrième principe est lié aux revenus générés**

Les sommes d'argent générées à partir des investissements des dirigeants sont systématiquement réinvesties pour permettre d'intensifier les projets mis en oeuvre. L'expansion doit permettre d'améliorer la qualité des services prodigués et d'atteindre un nombre plus important de publics, audiences à qui ces activités sont destinées.

### **5. Les entreprises sociales doivent être responsables du bien-être environnemental**

Elles jouent un rôle clé dans l'amélioration et la protection de l'environnement, que ce soit de façon directe ou indirecte. Elles veillent ainsi à ne pas nuire à l'environnement lorsqu'elles mettent en oeuvre leur projet.

#### **6. Les entrepreneurs sociaux travaillent conjointement avec de nombreux acteurs, y compris des collaborateurs recrutés**

Ceux qui s'engagent dans une entreprise sociale en tant que salariés obtiennent une juste rémunération conforme au marché. De plus, le personnel voit ses conditions de travail s'améliorer.

#### **7. Puisque l'objectif de l'entreprise sociale n'est pas l'optimisation des bénéfices**

Par conséquent, seuls les dirigeants passionnés et inspirés se lanceront dans ce projet, qui pourra alors être mené dans un environnement serein, et sans stress.

## **1.5. Les statuts juridiques des entreprises sociales**

Le terme « Entreprise sociale » décrit l'objectif d'une entreprise, et non pas son statut juridique. Il est défini (par le gouvernement) comme étant : « une entreprise mue par la volonté de répondre aux enjeux sociaux prioritaires et essentiels, et dont les excédents sont principalement réinvestis en vue de répondre à ces objectifs, soit dans l'entreprise, soit auprès des acteurs de la communauté, plutôt que par le besoin de rentabiliser au maximum ces investissements auprès des actionnaires et des dirigeants ». Au niveau le plus élémentaire, une entreprise sociale peut être un entrepreneur individuel qui a décidé de faire don de la majorité du profit qu'il ou elle a réalisé pour la bonne cause.

## **1.6. Les différentes formes juridiques**

### **Entreprise individuelle**

Une entreprise individuelle est une entreprise sans personnalité juridique détenue par un seul individu. Tout en étant l'une des formes juridiques les plus simples, l'entreprise individuelle assure une protection très limitée pour son propriétaire. Un entrepreneur peut choisir cette option si ce dernier souhaite conserver l'entière maîtrise de son entreprise. De plus, la procédure d'immatriculation est relativement simple et peu coûteuse. Par ailleurs, des abattements fiscaux sont opérés sur les revenus générés, considérant que ces derniers font partie du salaire personnel du dirigeant. Ils ne sont donc imposés qu'une seule fois. Enfin, les exigences réglementaires sont relativement faibles concernant cette forme juridique.

## Le partenariat

Comme son nom l'indique, un partenariat est constitué de deux ou plusieurs personnes possédant une entreprise, communément appelés partenaires. Comme l'entreprise individuelle, le partenariat bénéficie d'une réglementation avantageuse du point de vue de l'imposition. De la même façon, les revenus générés sont imposés une seule fois. Cependant, les propriétaires sont juridiquement responsables des engagements pris par l'entreprise. Toutefois, des nuances existent. En effet, il existe différents types de partenariat : le partenariat général, le partenariat limité, la société à responsabilité limitée (SARL).

## La société

Les sociétés sont des entités légales juridiques propres, créées par des actionnaires. Elles permettent à ses propriétaires de ne pas être tenus responsables des dettes contractées par la société, ou de potentiels litiges juridiques survenant dans le cadre de leurs activités. Comparé aux trois autres types d'entreprises susmentionnées, une société est plus difficile à créer. Un article des statuts de la société doit être rédigé et inclure des informations telles que le nombre d'actions émises, le nom et la localisation de la société, ainsi que ses objectifs. Dans les cas de figure représentés par les entreprises individuelles et les partenariats : si un des propriétaires décède fait faillite, les structures sont dissoutes. Les sociétés quant à elles existent en tant qu'entités juridiques à part entière.

Les avantages comme les inconvénients de chaque forme juridique doivent être comparées et évaluées avec précision avant de démarrer son activité.

## 1.7. Étendre l'impact des entreprises sociales

La mise à l'échelle, à savoir la capacité d'amplifier ses activités et d'étendre progressivement leur portée, est la méthode la plus simple et efficace pour développer l'impact social d'une entreprise sociale à partir de son modèle opérationnel, afin de satisfaire les demandes face aux produits et/ou prestations délivrés. Cette définition se concentre sur l'augmentation de l'impact social plutôt que la croissance économique de l'entreprise sociale elle-même. En d'autres termes, il est entièrement possible d'intensifier un concept innovant d'une entreprise sociale en utilisant les mécanismes et stratégies qui adhèrent aux principes de l'économie sociale et solidaire, à la différence des principes conventionnels d'une entreprise standard.

Une étude récente a examiné 378 entreprises sociales en Europe et a établi que ces dernières utilisaient différentes stratégies d'extension, de manière séparée ou combinée (Weber, Kröger and Lambrich, 2015).

- **L'extension de l'impact à travers l'expansion**  
Les entreprises sociales sélectionnent une variété de procédés et méthodes : croissance organisationnelle, fusions/acquisitions, diversification, selon qu'elles souhaitent se développer sur de nouveaux marchés, à divers endroits, avec de nouveaux produits ou services.
- **L'extension de l'impact à travers la reproduction**  
Les entreprises sociales peuvent décider d'intensifier leurs activités en reproduisant des modèles ou des méthodes qui ont fait leurs preuves dans d'autres contextes géographiques. L'un des avantages de la reproduction est de décupler l'impact escompté sans que cela n'ait de conséquences sur la taille même de l'entreprise. Cette méthode peut être rapidement adoptée et adaptée selon la nature des activités de l'entreprise.
- **L'extension de l'impact à travers le partenariat**  
L'établissement de partenariats stratégiques avec d'autres organisations (par exemple les autorités publiques, les entreprises privées, ou d'autres entreprises sociales) peuvent s'avérer utiles pour accéder à de nouveaux marchés, de nouvelles capacités et compétences, et ce, de manière beaucoup plus rapide comparé aux autres stratégies d'amplification de l'impact.
- **L'extension de l'impact à travers le partage de connaissances**  
Les entreprises sociales peuvent stimuler ou compléter leur stratégie d'extension de l'impact à travers la mise en commun de savoirs, de façon à faire ressortir les leçons et les points essentiels issus des interactions avec les entreprises conventionnelles.

Les entreprises sociales ont non seulement besoin de surmonter un certain nombre de challenges, liés et à l'établissement et la consolidation de leurs activités, mais elles doivent aussi faire face à des obstacles supplémentaires lorsque ces dernières décident d'amplifier leurs activités. A ce titre, les politiques publiques peuvent jouer un rôle significatif pour venir en aide à ces entreprises en particulier concernant les domaines clés tels que : les marchés, les finances, ainsi que les qualifications.

## 1.8. Conclusion

Pour conclure, que vous soyez un apprenant qui aspire à contribuer à la société, ou un professionnel reconnu qui cherche à suivre sa passion, l'entrepreneuriat social peut vous aider à concrétiser votre vision et orienter vos missions. De nos jours, les encouragements par le soutien à l'incubation de projets innovants sont nombreux et diversifiés. Des hommes d'affaires de renommée tels que Bill Gates, Warren Buffet ou encore Narayana Murthy sont enclins à financer le lancement de projets d'entrepreneuriat social. En outre, les gouvernements souhaitent aussi contribuer en favorisant les initiatives des entrepreneurs sociaux. Nous sommes ainsi à une période charnière de l'histoire de l'entrepreneuriat social. Aujourd'hui plus que jamais, le monde a besoin de plus d'entrepreneurs sociaux et d'écosystèmes propices à leur développement, afin que ces derniers puissent contribuer à faire changer la société.

## Chapitre 2 : Appliquer la méthodologie du Service Learning dans la formation professionnelle



### 2.1. Préambule

Le Service Learning est une méthode d'enseignement via un cours qui incorpore une stratégie d'apprentissage par le biais d'un projet développé avec une structure d'accueil du secteur non-marchand. Cette dernière doit permettre à l'apprenant d'enrichir son expérience. En permettant d'enseigner la responsabilité civique, le Service Learning contribue à renforcer le rôle joué par les acteurs de la société civile. Dans ce chapitre, vous apprendrez les concepts basic du Service Learning, ses déclinaisons, ainsi que l'engagement civique développé avec les acteurs du développement local. Ce chapitre inclut également des recommandations sur la façon de démarrer un projet de Service Learning avec ses apprenants.

## 2.2. Les types de Service Learning

Un programme de formation comprenant du Service Learning offre la possibilité d'étendre l'environnement d'apprentissage habituel des apprenants pour inclure les acteurs de la vie associative et du développement local. Les activités engagées dans ce cadre de manière coordonnée et réfléchie vont encourager les apprenants à développer des capacités d'analyse en mobilisant directement leurs connaissances théoriques acquises dans le cadre de leur formation. Cette approche permet également de transformer des apprenants initialement passifs dans un contexte d'apprentissage en présentiel en cours. Ils se mettent en action et délivrent une réponse pertinente face aux enjeux identifiés au sein de la communauté. Ce faisant, ils apprennent à s'affirmer à travers les projets mis en place.

Le Service Learning change non seulement la façon dont les apprenants parviennent à acquérir des méthodes et compétences, mais il transforme également la vision de la société concernant la formation et l'engagement civique. Dans cette optique, le Service Learning apparaît comme une philosophie d'éducation et de service rendu à la communauté.

### 2.2.1. Le Service Learning direct

**Travailler directement avec les individus et les organisations pour répondre à un besoin ou à une problématique de la société**

Exemples :

- Réaliser un tutorat auprès d'autres apprenants et adultes
- Servir des repas à des personnes sans-abris
- Devenir volontaires dans les services de secours et d'urgence

### 2.2.2. Le Service Learning indirect

**Travailler indirectement avec les individus et les organisations pour répondre à un besoin ou à une problématique de la société**

Exemples :

- Peindre des bacs de récupération d'eau dans le cadre de mesures de conservation de l'eau pour protéger les ressources naturelles
- Rénover des bâtiments ou des structures
- Créer un jardin communautaire
- Concevoir des outils promotionnels et de communication pour des événements locaux

### 2.2.3. Le Service Learning plaidoyer

**Planifier, conduire, et/ou sensibiliser les publics sur les initiatives, projets et événements locaux qui s'engagent à répondre à un besoin, une problématique dans la société**

Exemples :

- Préparer et exposer des thématiques et sujets d'intérêts aux acteurs de la communauté dans des forums publics
- Conduire des campagnes publiques d'information sur les sujets ou besoins locaux
- Travailler avec les élus pour revoir les législations et améliorer la place et le rôle des acteurs de la société civile dans la société

### 2.2.4. Le Service Learning de recherche

**Collecter, analyser, et/ou recueillir des données qualitative et quantitative pour répondre à un besoin ou à une problématique**

Exemples :

- Analyser les résultats d'une enquête pour évaluer l'efficacité d'un programme
- Conduire des audits sur la consommation énergétique dans des bâtiments
- Compiler des informations

## 2.3. L'importance du Service Learning

Le Service Learning représente un pont entre les organismes de formation et les acteurs du développement local.



Les programmes de formation qui comprennent cet apprentissage sur le terrain via le Service Learning doivent être menés en collaboration avec les partenaires locaux (en charge d'accueillir les apprenants) et leurs administrateurs qui s'assurent que le projet à développer est en accord avec les réalités vécues et les besoins identifiés sur le terrain.

Les partenaires locaux sont essentiels à la réussite du projet des apprenants dans un contexte de Service Learning. Ils servent de co-formateurs et facilitent l'apprentissage in situ, la réflexion et l'implémentation du projet à mener. Le travail de ces personnes est indispensable à la réussite du Service Learning. Leur expérience, leur expertise et leur accompagnement tout au long du projet viennent conforter l'approche formative classique et fournissent un socle de compétences et de savoirs à l'apprenant.

Un projet de Service Learning implique un apprenant : que ce soit un étudiant universitaire, un stagiaire en formation professionnelle, etc., son organisme de formation (Université, centre de formation, etc.), des partenaires locaux et potentiellement des citoyens. La collaboration mutuelle de ces acteurs produits de multiples bénéfices qui convergent tous vers un résultat commun et partagé : l'amélioration de la société à travers la mise en réseau et la consolidation des valeurs et des normes d'acteurs locaux à destination de la population.

### **Bénéfices pour les apprenants**

- Bénéfices en termes de développement interpersonnel, sur la capacité de bien travailler à plusieurs, leadership et capacités de communication
- Retombées positives sur le sens de la responsabilité sociale et de la citoyenneté
- Meilleure capacité d'apprentissage académique, comparé aux cours classiques en présentiel qui n'intègrent pas de Service Learning
- Relation accrue de confiance et de qualité avec la Faculté, l'organisme de formation, contrairement aux apprenants qui ne réalisent pas ce projet de Service Learning
- Meilleure satisfaction de la part des apprenants en Service Learning vécue comme une expérience qualitative
- Meilleures chances de réussir le programme de formation
- Propension importante de renouvellement d'un engagement civique après l'obtention du diplôme à travers d'autres programmes et dispositifs

### **Bénéfices pour les acteurs locaux**

- L'accueil d'apprenants volontaires qui ont des idées innovantes à concrétiser à travers un projet de Service Learning
- Capacité organisationnelle améliorée
- Exposition à des apprenants qu'il faut orienter, accompagner, et générer un intérêt durable dans cette expérience de volontariat
- Liens tissés avec les organismes de formation (écoles, Universités, etc.)
- Offre un premier travail collaboratif avec le système éducatif, à pérenniser à travers de futurs projets communs avec le système

### Bénéfices pour les systèmes éducatifs

- Capacités d'apprentissage et acquisitions de compétences accrues
- Partenariat de qualité développé avec des acteurs locaux en prise avec la réalité du terrain
- Impact direct dans la communauté locale
- Opportunités de renforcer les liens avec le système éducatif impliqué
- Capacité à mettre en pratique les acquis des apprenants dans le monde réel avec des projets à mener
- Satisfaction personnelle
- Contribution au plan de formation et aux missions développées par le système éducatif

## 2.4. Le Service Learning en pratique

Mettre en œuvre un projet de Service Learning au sein d'une structure du secteur de l'ESS suit les principes de toute méthodologie de projet. Son implémentation considère les trois étapes suivantes :



Les étapes se déclinent comme suit :

<b>Préparation</b>	1	Trouver l'idée du projet
	2	Trouver le partenaire à associer
	3	Planifier le projet
<b>Réalisation</b>	4	Préparer sa mise en œuvre opérationnelle
	5	Exécuter le projet
	6	Clore le projet
<b>Évaluation</b>	7	Evaluer le projet

## ÉTAPE N°1 – Trouver l'idée du projet

1. Définir par où commencer. Où le projet va-t-il pouvoir se dérouler ? Quel acteur local pourra y être associé ? De quelle façon ? Etc.
2. Déterminer le besoin social que l'apprenant pourrait identifier et la réponse à apporter. Quelles sont les problématiques et enjeux qui suscitent aujourd'hui l'intérêt des apprenants dans la société ? Comment les encourager pour qu'ils s'emparent de ces questions ?
3. Identifier le service, le projet spécifique qu'ils peuvent mettre en place. Quelles sont les tâches à réaliser pour obtenir un résultat bénéfique et visible ?
4. Définir les leçons à tirer de ce projet. Qu'ont-ils appris ? Quels sont les savoirs, compétences, valeurs développées ?



Un diagnostic territorial est conduit pour déterminer si l'initiative du projet répond bien aux besoins locaux d'un territoire identifié mais aussi les autres types de services que le projet pourrait contribuer à développer.

Étendue du projet	Challenges ou besoins détectés dans l'environnement	Parties prenantes
Accompagnement à la formation, aide aux devoirs		
Soutien pour personnes handicapées		
Soutien aux personnes âgées		
Protection de la faune, flore, de l'environnement		
Participation citoyenne		
Solidarité et droits de l'homme		
Développement de la coopération		
Promotion de la santé, sécurité		
Patrimoine culturel et artistique		

## ÉTAPE N°2 – Trouver le partenaire à associer

Avant de démarrer le projet, il est nécessaire de trouver le partenaire à associer, à savoir la structure d'accueil qui permettra à l'apprenant de réaliser son projet de Service Learning. Sur ce point, l'organisme de formation doit veiller à établir des connexions avec des acteurs locaux susceptibles d'être associés à ce projet.

En fonction du projet choisi, il sera possible de travailler avec les entités et institutions suivantes :

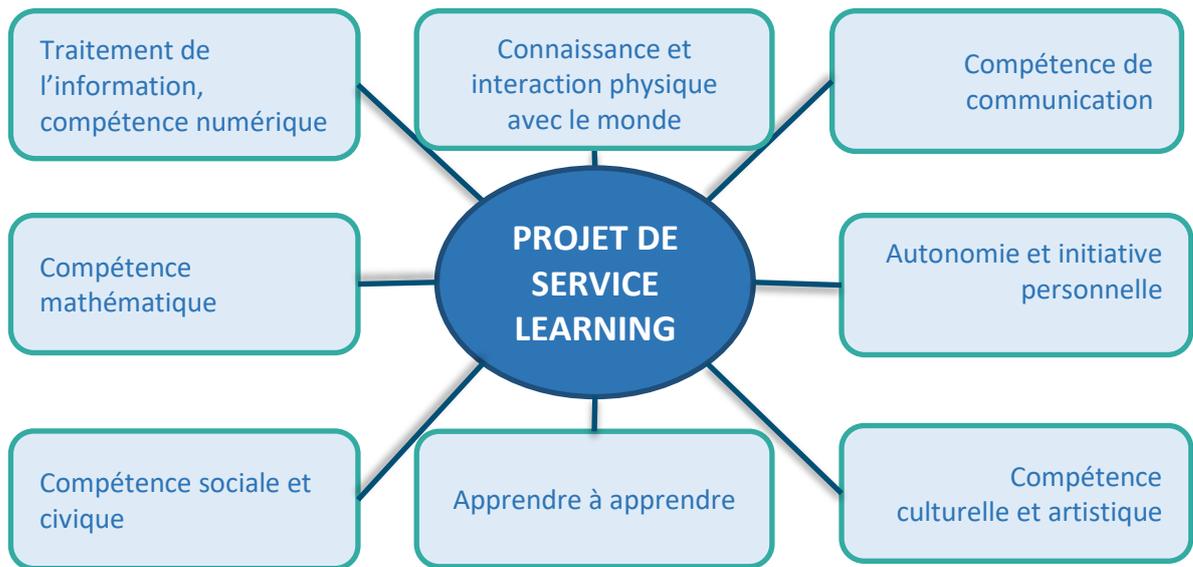
- **Structures qui ont une connaissance fine des publics et qui agissent pour répondre à des besoins détectés au niveau local : voisinage, environnement, associations d'entraide**
- **Institutions publiques qui ont des compétences obligatoires sur des thématiques précises : l'hôpital, la police municipale, les pompiers, etc.**

Une fois que le choix s'est porté sur une structure partenaire précise, il est impératif d'établir une relation partenariale claire et précise.

## ÉTAPE N°3 – Planifier le projet

1. Définir en détail le projet de Service Learning que les apprenants vont mettre en place
2. Spécifier les aspects pédagogiques du projet ainsi que les priorités
3. Détailler la gestion et l'organisation du projet

Afin de décider des apprentissages clés de ce projet, il est intéressant de dresser le schéma suivant, qui permet d'établir le lien entre le sujet et les compétences.



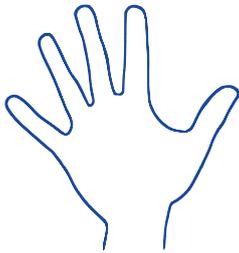
Pour définir la gestion du projet :	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De quel type de permis ou assurances avons-nous besoin ?</li> <li>▪ Comment informer et impliquer les familles ?</li> <li>▪ Quels sont les besoins en ressources humaines ?</li> <li>▪ Comment l'organisme de formation peut-il suivre le projet de Service Learning ?</li> <li>▪ Quel matériel et infrastructure faut-il prévoir ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comment peut-on garder trace de ce projet ?</li> <li>▪ Comment peut-on diffuser le projet ?</li> <li>▪ Quel est le budget à avoir ? Comment lever de potentiels fonds supplémentaires ?</li> </ul>

#### ÉTAPE N°4 – Préparer sa mise en œuvre opérationnelle

1. Motiver le groupe d'apprenants : sensibiliser sur les retombées sociales et sociétales du projet
2. Diagnostiquer le besoin : les apprenants doivent approfondir la problématique identifiée
3. Définir le projet : les apprenants comprennent les actions à entreprendre, l'utilité d'un projet de Service Learning, et ce qu'ils vont apprendre à partir de cette expérience
4. Organiser le projet : nommer les groupes de travail, distribuer les responsabilités, les tâches à exécuter, fixer le rétroplanning
5. Réfléchir à l'acquisition des compétences pour évaluer l'impact du projet sur les apprenants

Vous pouvez faire une visite ou inviter une entreprise sociale ou un ancien étudiant

### Conseils pour démarrer : jeu des mains pour réfléchir aux forces et faiblesses personnelles



Une fois que le projet de Service Learning est clairement défini, vous pouvez demander aux étudiants de dessiner le contour d'une de leur main sur une feuille de papier. Sur leurs doigts, ils écriront leurs capacités, leurs compétences qu'ils pensent avoir et qu'ils estiment nécessaires à la réussite du projet de Service Learning. A côté de cette main dessinée, ils noteront un point faible. Enfin, ils ajouteront ce qu'ils souhaiteraient apprendre avec ce projet.

#### ÉTAPE N°5 – Exécuter le projet

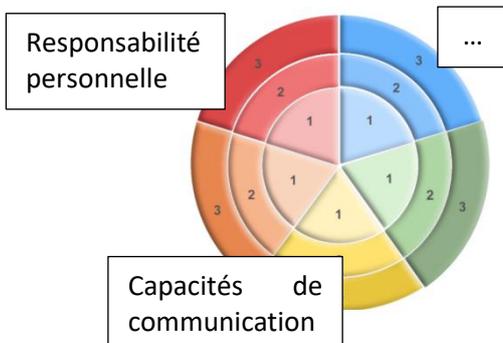
1. Réaliser le projet de Service Learning
2. Impliquer les acteurs et les entités partenaires
3. Enregistrer des vidéos, faire des photos, communiquer et disséminer le projet (campagne de communication, dossier de presse, évènements, etc.)
4. Réfléchir à l'acquisition des savoirs et compétences pendant l'exécution du projet

Renforcer la communication auprès des destinataires impliqués dans le projet améliore l'empathie et le respect de la diversité.

#### ÉTAPE N°6 – Clore le projet

1. Réflexion et évaluation des résultats atteints
2. Concordance avec les objectifs pédagogiques fixés
3. Future perspective de collaboration après le projet ? Pérennisation de l'action ? Réalisation d'un autre projet ?
4. Partage et retour d'expérience

Les familles peuvent également être impliquées : les parents peuvent collaborer sur des aspects logistiques ou contribuer à mieux faire connaître le projet.



#### Conseil pour l'évaluation des acquis :

Un élément graphique pour l'évaluation individuelle avec partage collectif peut être mis en place dans un groupe d'apprenants. Chaque membre du groupe reçoit un lot d'étiquettes qu'ils vont placer sur le graphique. Plus l'étiquette est proche du centre, plus l'acquisition est grande.

## ÉTAPE N°7 – Evaluer le projet

Une fois le projet terminé et évalué avec les étudiants, il revient au formateur d'engager une réflexion sur l'expérience vécue et d'en tirer des conclusions à différents niveaux.

1. Évaluer le groupe et ses membres (progression de l'intérêt/attitudes/valeurs, progrès académique, dynamique de groupe, etc.)
2. Evaluer le travail effectué avec les structures d'accueil
3. Evaluer le projet de Service Learning
4. Auto-évaluation

Conseil pour l'évaluation du projet :

Il existe plusieurs outils pour autoévaluer un projet. L'un d'eux est la **grille d'auto-évaluation du projet de Service Learning** créé par le groupe de recherche sur l'enseignement moral de l'Université de Barcelone. Les autres outils sont accessibles sur Internet.

## 2.5. Conclusion

Sans nul doute, le Service Learning prend de plus en plus d'ampleur et se développe parmi les établissements d'enseignement supérieur et les organismes de formation professionnelle. Le Service Learning est conçu pour délivrer une expérience pertinente et enrichissante en lien avec les acteurs locaux, à travers un engagement civique qui vient compléter le parcours de formation de l'apprenant. Les apprenants et les partenaires locaux s'accordent pour dire que le Service Learning a un impact significatif sur l'ensemble des parties prenantes. Les acteurs de la formation professionnelle peuvent à loisir utiliser ce chapitre pour intégrer le Service Learning dans leur propre parcours de formation.

# Chapitre 3: Promouvoir l'innovation et l'entrepreneuriat social à travers la mise en place du Service Learning dans la formation professionnelle



## 3.1. Préambule

Le présent chapitre vise à illustrer l'application concrète de la méthodologie du Service Learning dans la formation professionnelle comme vecteur de promotion de l'innovation et de l'entrepreneuriat social parmi les apprenants. Au terme du chapitre, le lecteur aura acquis une meilleure compréhension du concept de l'innovation sociale et de la complémentarité naturelle qui existe entre le Service Learning et l'entrepreneuriat social.

## 3.2. L'innovation sociale

Comme évoqué dans le chapitre précédent, la méthodologie du Service Learning cherche à faire basculer l'attitude passive des apprenants dans un contexte d'apprentissage en présentiel, pour les transformer en acteurs du changement dont les actions et les interactions délivrés à travers leur projet de Service Learning sont vecteurs de transformation et de solution dans la société.

L'innovation sociale ne doit pas et ne peut pas émerger à l'écart des acteurs locaux impliqués sur ces questions. Elle ne peut être l'unique expression d'un entrepreneur social ou de son entreprise : elle résulte de l'interaction et des dynamiques issus des systèmes sociaux mêmes.

L'innovation sociale peut être vue comme le « résultat d'interactions entre différents acteurs qui opèrent dans le même contexte et qui sont développées à travers l'expérience collective partagée » (Neumeier 2012).



*“La difficulté n’est pas tant dans le fait de développer de nouvelles idées  
mais plutôt de se détacher des anciennes » – John Maynard Keynes*

Le Service Learning repose sur l'étroite coopération et la collaboration entre les acteurs du développement local et les acteurs de la formation professionnelle. Ces interactions permettent d'organiser des expériences d'apprentissage enrichissantes et variées, ainsi qu'un terrain d'expérimentation propice à l'innovation sociale : un contact direct avec des publics variés, la sensibilisation à des projets déjà menés, l'échange d'idées, ainsi que le retour d'expérience de la part des acteurs associés. Ces principes, inhérents à la méthodologie employée dans le cadre du Service Learning, sont largement considérés comme les prérequis d'une « force créatrice d'innovation sociale » (Philipps).

### 3.3. Le Service Learning et l'entrepreneuriat social

Quand les étudiants adoptent un rôle actif pour répondre aux enjeux et challenges identifiés sur un territoire donné, la notion d'engagement civique ou même de communauté locale prend tout son sens. Il ne s'agit plus d'un concept théorique éloigné de leurs réalités. Ils ne sont plus de simples observateurs extérieurs, détachés et passifs. A travers la stratégie déployée pour réaliser un diagnostic territorial sur une thématique précise, établir un partenariat local, avancer et développer des idées qui vont se concrétiser en actions, les apprenants déploient un sens accru de leurs propres capacités.

Un aperçu comparatif des composantes clés, des principes et des valeurs du Service Learning et de l'entrepreneuriat social atteste du rôle essentiel que le Service Learning joue dans la création d'un socle solide propice à son développement. Ceci participe non seulement de l'expérience pratique et des compétences qui en découlent, mais aussi du sens de l'engagement et du devoir civique, avec la passion d'entreprendre une action pérenne à visée sociétale qui distingue particulièrement les entrepreneurs. Jones, Warner et Kaiser (2010) illustrent ces qualités complémentaires comme suit :

	SERVICE LEARNING	ENTREPRENEURIAT SOCIAL
<b>Origines</b>	<b>Education</b> <b>Fin des années 1960</b>	<b>Société civile</b> <b>Début des années 1970</b>
<b>Définitions &amp; composantes clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Education</li> <li>- Communauté</li> <li>- Partenariat</li> <li>- Pédagogie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovation</li> <li>- Prise de risque</li> <li>- Durabilité</li> </ul>
<b>Philosophie &amp; principes clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communauté et étudiants</li> <li>- Autonomisation</li> <li>- Critique et changements sociaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expertise et qualités de l'entrepreneur</li> <li>- Critique du secteur marchand traditionnel</li> </ul>
<b>Valeurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transformation personnelle</li> <li>- Identification des besoins de la communauté</li> <li>- Collaboration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Action</li> <li>- Résolution de problèmes sociétaux</li> <li>- Approches non traditionnelles</li> </ul>

## 3.4. Le Service Learning dans la formation professionnelle

Les organismes de formation professionnelle ont pour la plupart un solide réseau et des partenariats bien établis avec les entreprises et industries de leurs territoires. Les possibilités d'alternances et de stages sont directement incorporées aux parcours de formation et ce, dans une proportion bien plus élevée que dans d'autres institutions. Les apprenants issus de ces parcours sont nombreux à devenir travailleurs indépendants (OCDE, 2014). Ces facteurs suggèrent un haut degré d'adaptabilité quant à l'intégration d'une méthodologie de Service Learning.

A travers l'expérience pratique et concrète vécue par les apprenants dans leur projet individuel de Service Learning, ces derniers « apprennent non seulement à construire une maison, mais également à s'occuper de ceux qui ont besoin d'un toit » Egeland (2004:19). Dans leur future carrière d'entrepreneur social, les apprenants développent des capacités pour faire face à des situations et des challenges similaires à ceux qu'ils ont rencontré et relevé. Et parce qu'ils les ont expérimentés dans un environnement structuré, ils ont acquis ces compétences et expériences qui leur permettront de réussir leur carrière professionnelle.

## 3.5. Conclusion

Le Service Learning responsabilise les apprenants et instille l'ouverture et le sens de l'engagement civique, l'expérience et le développement des compétences essentielle à la réussite d'un projet d'entrepreneuriat social. Cette méthodologie donne aux apprenants l'assurance nécessaire pour mener à bien ces approches innovantes. Ces facteurs, en complémentarité avec la nature collaborative du Service Learning, offrent au terrain favorable à la création d'innovations à portée sociale.

# Chapitre 4 : Développer les compétences et aptitudes d'un entrepreneur social dans le champ de la formation professionnelle



## 4.1. Préambule

Ce chapitre s'attache à présenter les compétences et qualités attendues en tant qu'entrepreneur social. Il dresse ainsi le profil générique souhaité en termes de connaissances, de compétences clés et de savoir-faire, et va permettre de donner les outils nécessaires aux apprenants pour qu'ils soient en mesure d'identifier leurs attributs personnels et ceux dont les autres disposent. Enfin, quelques exemples d'identification des besoins qui entrent dans le champ du Service Learning seront listés pour être exploités dans un contexte d'entrepreneuriat social.



Les entrepreneurs sociaux peuvent assurer la liaison avec ceux qui œuvrent sur le même sujet, et ceux qui sont directement concernés afin de confronter les idées et générer des nouvelles réflexions dans un souci d'ouverture d'esprit, sans idées préconçues. Dans le cadre d'une large consultation, ils apportent leur expertise et collaborent en vue de générer un dialogue et co-crée des solutions porteuses de sens et potentiellement innovantes. Ils ont également à cœur d'évaluer de façon réaliste le potentiel de durabilité de ces solutions. Ils peuvent également partager leurs expériences avec d'autres et offrir un tutorat pour étendre la spirale d'innovation sociale à l'ensemble de la société.

Les entrepreneurs sociaux sont curieux et toujours disposés à apprendre de nouvelles choses. Quand ils identifient une lacune dans leur gamme de compétences qui peut potentiellement faire obstacle à l'exécution d'une innovation sociale souhaitée, ils prennent les mesures nécessaires pour y remédier. Ils forment une alliance stratégique avec des acteurs du secteur marchand et non-marchand, des regroupements locaux, d'autres entrepreneurs sociaux, des travailleurs indépendants, des fonds monétaires, fonds sociaux, des services de l'Etat et des collectivités, des individus ou des entités qui font avancer leur projet d'innovation sociale. Leur regard est également porté sur les possibilités de réseautage, de collaborations potentielles là où l'intérêt général et la logique de marché peuvent s'entrecroiser.

### **4.3. Orienter les apprenants pour identifier les attributs d'un entrepreneur social**

Pour cultiver l'état d'esprit propre à l'entrepreneur social, les acteurs de la formation professionnelle doivent dans un premier temps évaluer le niveau de connaissance que les apprenants ont sur l'entrepreneuriat social, de manière générale. Un groupe de discussion sur le sujet peut être mis en place pour faire un premier état des lieux des connaissances, et mesurer les écarts entre entrepreneuriat dit classique et entrepreneuriat social. Les apprenants peuvent également commencer à lister les individus qu'ils estiment être acteurs du changement.

Afin de se sentir en confiance pour aborder les différents types d'activités entrepreneuriales, les formateurs doivent s'assurer que les apprenants parviennent à identifier le profil type d'un entrepreneur social avec ses attributs, mais aussi ses propres attributs personnels ainsi que ceux de ses camarades de classe. Pour ce faire, un quizz peut être mis à disposition de l'apprenant, afin que celui-ci détermine précisément son profil et ce qui potentiellement lui manque pour devenir un entrepreneur social.

A ce stade, il est normal qu'un apprenant ne dispose pas de toutes les compétences et savoirs attendus pour devenir entrepreneur social. Il faut alors considérer la possibilité de former des groupes parmi les apprenants pour rassembler de manière optimale toutes les compétences attendues et favoriser la réussite des exercices par le collectif. L'apprenant va ainsi pouvoir observer et travailler sur ses propres lacunes, à l'aide des autres apprenants et du formateur.

Une fois que les apprenants ont une connaissance fine du profil type d'un entrepreneur social, il est temps d'évoquer le projet de Service Learning. Les questions listées ci-dessous peuvent permettre de nourrir la réflexion des apprenants sur la question, et être complétées de questions additionnelles que le formateur jugera pertinentes. Ces questions sont adressées aux apprenants :

- **Quelle est ma proposition de valeurs personnelle sur ce projet précis ?**
- **Dans quel rôle vais-je être le plus utile et efficace ?**
- **Quels types de challenge vais-je rencontrer ?**
- **A quels type obstacles/risques vais-je devoir me confronter**
- **Comment vais-je pouvoir y répondre ?**
- **Comment puis-je répondre à l'enjeu de durabilité du projet ? Une fois que celui-ci sera achevé.**

## 4.4. Exemples de problématiques sociétales dans le cadre d'un projet de Service Learning

**Exemple d'enjeu social** : offre limitée d'opportunités d'activités parascolaires à destination d'enfants scolairement défavorisés avec transférabilité sur les futurs marchés de l'emploi

**Exemple de cours de formation professionnelle** : diplôme en programmation informatique

**Exemple d'un projet de Service Learning dans l'entrepreneuriat social** : Les étudiants décident d'enseigner la programmation basique d'un robot intelligent à des enfants à travers des séries d'ateliers utiles tenus avec les acteurs du développement local.

**Exemple de partenariat pour lever les fonds nécessaires** : L'organisme de formation, un service de la collectivité disposant d'une enveloppe budgétaire, ainsi que l'usine qui produit ces robots.

### Déroulement des différentes étapes

Étape 1 – L'organisme de formation développe un partenariat solide avec un acteur du territoire intéressé par le projet.

Étape 2 – Le formateur prend le temps d'impliquer les apprenants et de les sensibiliser en classe sur les thématiques sélectionnées. Il choisit un délégué de classe.

Étape 3 – Les acteurs du partenariat se rencontrent en présence des apprenants. Chaque acteur se voit attribué un rôle précis dans la discussion à engager :

- Le formateur est responsable du bon déroulement de l'échange, de la prise de parole de chaque acteur, en veillant à faire respecter le cadre établi selon les dispositions prévues dans le parcours de formation. Il présente la méthodologie du Service Learning et la formation d'entrepreneur social au partenaire local
- Le partenaire local défend les intérêts des publics cibles qu'il représente. Il présente ses missions. Il s'assure de faire état de ses besoins et veille à répondre aux questions permettant de mieux cibler le projet à mener
- Les apprenants communiquent et présentent ce qu'ils peuvent apporter comme solutions innovantes.
- Les acteurs sont invités à réfléchir et lister les potentielles sources de financement dudit projet.

Étape 4 – Une fois le dialogue terminé, les acteurs clés briefent les décisionnaires et recueillent leurs commentaires.

Étape 5 – Les acteurs clés se retrouvent à nouveau pour faire un deuxième point d'étape suite au premier retour réalisé. Ils identifient un projet qui leur semble à la fois pertinent dans son application et satisfaisant pour l'ensemble des parties prenantes.

Étape 6 – Le projet est officiellement validé par l'ensemble des décisionnaires.

Étape 7 – Tous les acteurs veillent à trouver les financements nécessaires.

Étape 8 – Les apprenants et les formateurs préparent la mise en œuvre concrète du projet. Le partenaire local s'assure quant à lui, de promouvoir le projet afin de rassembler toutes les personnes qui y portent un intérêt.

Étape 9 – L'organisme de formation liste les ressources nécessaires en vue de la réalisation du projet, en lien avec les apprenants. Il donne une échéance de 6 semaines au minimum pour que l'ensemble des parties prenantes annonce la mise en œuvre du projet avec les financements associés qui ont pu être décrochés à cette fin.

Étape 10 – Le projet est mené à terme, à l'issue duquel les parties prenantes récoltent les retours et avis de chacun.

Étape 11 – Tous les acteurs conduisent une réflexion lors d'une réunion pour analyser la qualité du projet et sa pérennité sur le long terme.

## 4.5. Conclusion

En conclusion, afin de cultiver les qualités nécessaires à tout bon entrepreneur social, les apprenants et leur formateur ont besoin d'avoir une compréhension large du profil requis. Ils doivent être en mesure de reconnaître les compétences et savoirs requis, mais aussi celles dont ils disposent et celles qu'il conviendra de développer. Ce n'est qu'à l'issue de ce premier travail que le projet de Service Learning pourra naître, après avoir identifié le potentiel partenaire local intéressé pour expérimenter cette aventure avec des apprenants enclins à découvrir et innover dans le champ de l'entrepreneuriat social.

# Chapitre 5 : La mise en œuvre d'un programme d'entrepreneuriat social dans la formation professionnelle



## 5.1. Préambule

Ce chapitre vise à présenter aux acteurs de la formation professionnelle l'accompagnement pédagogique nécessaire pour assurer le bon déroulement d'un parcours de formation comportant un projet de Service Learning dans le champ de l'entrepreneuriat social.

Pour assurer l'investissement et l'implication des apprenants nécessaire à la réussite du projet de Service Learning, les formateurs doivent les accompagner tout au long de leur formation, à travers des travaux et ateliers réalisés en classe au sein du groupe, mais aussi lors du projet de Service Learning réalisé sur le terrain. Ils veillent au bon déroulement des activités planifiées avec le partenaire local qui accueille le ou les apprenants.

La supervision de la mise en œuvre du projet ainsi que l'évaluation du degré d'acquisition des compétences et savoirs qui en découlent sont l'objet de ce chapitre.

« C'est cet accompagnement, apparu comme une nécessité à notre époque, qui reste à penser, d'une part pour aider le professionnel ou le bénévole accompagnateur à mieux situer les enjeux de sa pratique relationnelle, d'autre part pour donner à l'adulte accompagné les moyens à partir desquels il pourra sortir de sa situation de vulnérabilité et gagner une certaine autonomie. » (*Penser l'accompagnement adulte- Ruptures, transitions, rebonds* – Jean-Pierre Boutinet – PUF 2007)

## 5.2. La vision du Service Learning

### 5.2.1. Une approche métier

La pédagogie du Service Learning se situe dans une approche métier. Ainsi, les formations professionnelles et continues qui comportent cette expérimentation visent à préparer à un métier et pas seulement à occuper un emploi. L'objectif est ainsi de chercher à travailler en étroite relation avec les employeurs et professionnels de l'entrepreneuriat social autant pour l'évolution des compétences et qualifications que pour l'adaptation de l'offre de formation. Cette dimension professionnelle est un point essentiel pour les organismes de formation intéressés.

Dans l'idéal, la formation est planifiée à raison d'une semaine de regroupement pédagogique pour 3 semaines de Service Learning. Grâce à la pédagogie du Service Learning, les apprenants peuvent s'appuyer sur l'acquis de leur pratique professionnelle en formation pour comprendre et acquérir les connaissances et compétences nécessaires à l'exercice de ce métier.

### 5.2.2. La pédagogie du Service Learning

Suivre une formation avec une expérimentation sur le terrain, c'est se former dans deux lieux. Il ne s'agit pas de deux parcours parallèles qui se succèdent de manière alternée mais d'un va-et-vient entre deux contextes complémentaires. Cette alternance vécue doit être complémentaire et intégrée.

La période en centre de formation va permettre principalement d'acquérir des connaissances mais aussi de partager des savoir-faire et apporter des outils de travail à exploiter en formation. Le projet de Service Learning va permettre non seulement de s'approprier les contenus de formation en les adaptant à la structure, aux besoins des publics et aux actions à mettre en place, mais aussi de réaliser des apprentissages à partir d'observations et d'activités concrètes.

Les temps d'accueil et de clôture des semaines de regroupement ainsi que les contenus de formation sont d'ailleurs pensés pour faire du lien entre ces deux lieux.

Le projet de Service Learning va permettre de confronter la théorie et la pratique et ainsi de travailler particulièrement l'analyse de pratique. L'apprenant est donc au centre de cette démarche pédagogique.

## 5.3. La mise en œuvre de la formation dans un contexte de Service Learning

Les informations qui suivent fournissent des recommandations visant à assurer la réussite du projet de Service Learning qui rassemble de multiples acteurs différents (le partenaire local, l'organisme de formation, l'apprenant, le tuteur, etc.).

### **Etape 1 – Sélection du partenaire local qui accueille l'apprenant et son projet de Service Learning**

Les partenaires locaux qui vont bénéficier du projet de Service Learning doivent permettre pour l'apprenant l'exercice ou l'expérimentation d'activités à responsabilité. Durant sa formation, l'apprenant doit pouvoir développer son observation, expérimenter, innover et analyser sa pratique avec son tuteur et l'organisme de formation. Le partenaire local possède les caractéristiques suivantes :

- **Intervient dans le champ de l'ESS**
- **Accepte le processus de formation mis en œuvre par notre centre de formation et le principe du tutorat en formation**
- **Accepte le principe de remise en question des pratiques de l'apprenant**
- **Est en mesure d'accompagner l'apprenant dans sa démarche de formation**

L'organisme de formation veillera à ce que le partenaire local permette à l'apprenant d'être réellement en situation d'apprentissage et de développement de compétences.

### **Step 2 - Qualification, place et rôle du tuteur dans le processus pédagogique**

La question du tutorat sera abordée avec l'apprenant puis avec la structure partenaire dès la phase de candidature. Le formateur accompagnera la démarche de recherche de tuteur, notamment dans le cadre de la professionnalisation.

Le tuteur est désigné par le partenaire local, en interne parmi ses salariés si cela est possible ou en externe. Dans le cas d'un tutorat externe, il est préconisé qu'un représentant de l'organisation assure néanmoins un suivi général de l'apprenant en formation.

La recherche de tuteur peut s'avérer compliquée en raison du niveau de formation et des responsabilités exercées par les apprenants. C'est pourquoi l'organisme de formation accompagne chaque apprenant, en lien avec sa structure, dans la recherche d'un tuteur.

Critères pour la désignation d'un tuteur :	Rôle du tuteur :
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Être titulaire au minimum d'un diplôme de même niveau que celui poursuivi par l'apprenant</li> <li>○ Exercer son activité professionnelle dans le champ de l'ESS</li> <li>○ Exercer ou avoir exercé des fonctions de direction d'une organisation ou d'un service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Participer à la formation d'une personne dans une démarche d'accompagnement, de partage et de soutien</li> <li>○ Accueillir, former, évaluer les progrès et apporter des recommandations</li> <li>○ Accompagner l'apprenant dans la découverte ou le perfectionnement de ses compétences, l'expérimentation de nouvelles pratiques</li> <li>○ Etablir des liens entre les activités réalisées avec le partenaire local et le parcours de formation proposé par l'organisme de formation</li> <li>○ Faciliter les liens avec l'organisme de formation</li> </ul>

### Step 3 - Relations entre le partenaire local, l'organisme de formation et le tuteur

Un document est transmis aux apprenants et aux tuteurs chaque mois par l'organisme de formation. Il permet d'informer des contenus pédagogiques prévus lors des semaines de regroupement et d'informer les apprenants et les tuteurs sur quelque sujet que ce soit. 3 rencontres sont organisées :

**1.** Une rencontre collective des tuteurs sera programmée au début de la formation. Cette rencontre est envisagée sur une demi-journée avec le contenu suivant :

- Les objectifs de formation,
- Les principes de la formation,
- Les modalités d'évaluation,
- Le rôle pédagogique du tuteur,
- L'accompagnement de l'apprenant.

Un document présentant les modalités de travail et d'accompagnement, ainsi que des propositions d'actions et d'apprentissages est remis aux participants.

**2.** Durant la formation, l'organisme de formation rencontrera sur le site du Service Learning chaque apprenant et son tuteur afin de faire le point sur :

- L'accompagnement personnalisé,
- L'acquisition ou le perfectionnement des compétences,
- Les initiatives prises dans le cadre de la formation,
- Les épreuves d'évaluation.

**3.** L'organisme de formation proposera également 2 autres temps d'échange, au cours de la formation et en fin de formation, pour un bilan de l'accompagnement, du lien établi, de la formation de manière générale.

Chaque tuteur a la possibilité d'intégrer le conseil pédagogique de la formation (un par semestre). La présence de ces professionnels permet de contribuer à la qualité de la formation.

#### Étape 4 - Modalité d'accompagnement et de suivi de l'insertion des apprenants

##### ▪ **Tout au long du parcours de formation**

Un accompagnement personnalisé est proposé par le formateur. Celui-ci comprend : un entretien individuel chaque semestre au minimum (chaque apprenant a par ailleurs la possibilité de solliciter un RDV avec le responsable de formation lorsqu'il le souhaite), du conseil de rédaction pour les dossiers dans le cadre des évaluations, des échanges avec l'équipe de formateurs concernant l'exercice du métier, une visite sur site avec le tuteur, des échanges téléphoniques entre les tuteurs et le responsable de formation, etc.

##### ▪ **Temps d'accueil et de clôture**

Le formateur anime un temps d'accueil spécifique auprès des apprenants qui réalisent un projet de Service Learning avec de différents partenaires locaux. Il présente les points à l'ordre du jour et propose un tour de table où chaque apprenant fait part de son actualité professionnelle et de formation : prise en compte des situations de chacun, retour du groupe sur les semaines passées en Service Learning, point sur leur projet en cours, etc.

L'objectif est de permettre au groupe et au responsable de formation de savoir dans quelle situation/disposition se trouve chacun en début de semaine.

A chaque fin de semaine, la responsable de formation anime un temps de clôture spécifique permettant :

- **De faire un bilan des interventions de la semaine**
- **Répondre aux questions ou remarques des apprenants**
- **Préparer la période d'alternance si besoin**
- **Permettre un temps de régulation de groupe si besoin**

##### ▪ **L'évaluation interne du programme de formation**

L'organisme de formation évalue ses formations à partir de plusieurs critères :

- **La qualité des contenus de formation et du déroulé pédagogique**
- **La qualité et diversité des méthodes de travail proposées**
- **La cohésion et dynamique du groupe**
- **La qualité des conditions matérielles et d'accueil**
- **La diversité et adéquation des lieux de Service Learning**
- **L'implication de l'apprenant dans la formation**
- **La régularité et qualité de la relation aux tuteurs**
- **Les perspectives professionnelles**
- **La qualité de l'accompagnement pédagogique et administratif**
- **Le taux de certification dans le cadre des évaluations finales**
- **Le taux d'insertion professionnelle ou de maintien dans l'emploi**
- **Les résultats des enquêtes de satisfaction**

Cette évaluation s'appuie sur les rendez-vous pédagogiques, les entretiens individualisés des apprenants et les relations avec les tuteurs, du bilan de formation des apprenants, des enquêtes menées auprès des apprenants, des tuteurs et des financeurs.

## 5.4. Conclusion

De nombreux facteurs contribuent à la réussite d'un programme de formation professionnelle comportant un projet de Service Learning. Un des facteurs les plus importants est sans nul doute la qualité relationnelle développée entre le tuteur et l'apprenant. Le tuteur joue un rôle essentiel dans l'acquisition et l'amélioration des compétences propres à l'entrepreneur social. En effet, l'apprenant va devoir suivre le rythme intense découpé entre sa formation et son projet de Service Learning, soit deux environnements bien distincts qu'il va devoir appréhender et maîtriser.

Le tuteur joue à la fois ce rôle de coach pour venir en appui à l'apprenant en faisant preuve d'empathie. C'est lui qui permet d'offrir un cadre d'apprentissage épanouissant et enrichissant, tout en partageant son expertise et ses propres expériences. Ainsi, il revient bien à l'organisme de formation de s'assurer de sécuriser cet environnement en veillant à ce que toutes les conditions indispensables à la réussite du projet de Service Learning soient réunies. Ce n'est que dans ce cadre qu'un partenariat peut être fructueux pour le bénéfice de toutes les parties prenantes.

# Chapitre 6 : Développer un projet d'entrepreneuriat social



## 6.1. Préambule

Durant la dernière décennie, de nombreuses déclarations se sont succédées invitant à investir largement dans l'enseignement supérieur public afin de promouvoir la responsabilité sociale et civile (Campus Compact, 2017). Plus précisément, deux approches pédagogiques ont particulièrement reçu un appui accru afin de répondre à cet enjeu public de société : le Service Learning et l'entrepreneuriat social.

Ces deux approches s'imbriquent parfaitement et partagent un but commun visant à engager les apprenant dans une expérience d'apprentissage œuvrant pour le bien commun, avec le désir de relier la formation et l'éducation aux problèmes et besoins sociétaux. Dans ce chapitre, sera évoqué le déroulement d'un projet à partir de l'idée jusqu'à sa réalisation concrète dans un projet à impact social.

## 6.2. Comment identifier et initier une idée d'utilité sociale

Alors que le Service Learning, en tant qu'approche pédagogique, est développée dans le cadre de l'enseignement supérieur, l'entrepreneuriat social naît à l'extérieur des Universités et propose de résoudre des problèmes du « monde réel » (Enos, 2015).

En dépit d'une résistance initiale de la part des acteurs de l'enseignement supérieur, l'entrepreneuriat social a fini par tracer sa route pour accéder aux écoles de commerce. Aujourd'hui, il s'étend vers d'autres disciplines, notamment dans des formations professionnelles plus courtes. On retrouve ce sujet dans des études en ingénierie, en droit, en politiques publiques, en psychologie et dans l'action sociale. Ce changement a du sens, d'un point de vue pédagogique, étant donné que l'enseignement de l'entrepreneuriat social exige de trouver le juste milieu entre les compétences dites « dures » et les compétences « douces », en utilisant à la fois des aptitudes que l'on retrouve aussi bien dans des entreprises classiques que dans des écoles d'arts libéraux (Dees, comme cité dans Worsham, 2012).

Dans ces programmes, l'enseignement se concentre sur l'apprentissage auprès des apprenants des différentes étapes pour organiser les ressources nécessaires à la résolution de problèmes, en particulier les compétences managériales et l'évaluation via des critères de performance visant à développer des solutions pérennes.

L'entrepreneuriat social et le Service Learning ont en commun le fait d'impliquer de manière active les apprenants dans une situation réelle de travail pour le bien commun, afin de relier la théorie à la pratique.



### Préparation : de l'idée à l'esquisse

Un travail d'investigation préliminaire du marché est très utile avant de se lancer dans un projet. Explorer les challenges et les besoins précis dans un environnement donné délivre de précieuses informations qui vont s'avérer utiles lorsqu'un apprenant souhaitera concrétiser son idée sur le terrain. Si celui-ci a une idée en tête, l'étude de marché sera l'instrument visant à mieux comprendre s'il est concrètement possible de répondre à ce besoin sociétal.

Lors de cette phase préalable de collecte d'informations, il est également conseillé d'identifier les initiatives telles que les entités, les associations, les institutions, etc. qui ont déjà œuvré précisément sur cette thématique (si tant est qu'il y en existe).

### **Préparation : la construction du partenariat et leur engagement**

Pour mener à bien le projet, il est essentiel de trouver des partenaires intéressés : l'organisme de formation ne parviendra pas à apporter sa contribution sur une problématique sans avoir construit un partenariat solide avec des acteurs du territoire qui travaillent quotidiennement sur la question.

Avant de planifier les différentes tâches à effectuer, il faut s'assurer de développer de bonnes relations avec les partenaires locaux avec qui les décisions seront prises, et de veiller à les impliquer au maximum dans le projet.

Cette étape consiste en deux phases :

#### **1. Identifier les partenaires locaux qui pourraient collaborer sur le projet**

Voici quelques exemples :

- **Groupes de populations qui connaissent de près et agissent de manière commune pour répondre aux besoins d'un territoire précis : voisinage, environnement, syndicats, etc.**
- **Institutions publiques qui ont des compétences sur des sujets précis, tels que les établissements de santé, la police municipale, les pompiers, etc.**

#### **2. Accroître la demande et parvenir à un accord sur le projet de Service Learning à mettre en place avec les apprenants.**

Une fois que les modalités de partenariat sont décidées en vue de la réalisation du projet, il faut encore établir une relation concrète et de confiance avec l'entité choisie. Ce n'est qu'une fois cette étape franchie que la viabilité du projet sera assurée.

La collaboration mutuelle avec les partenaires locaux est une étape essentielle pour démarrer un projet porteur de sens pour la société. Si les formateurs veulent venir en aide aux apprenants pour enclencher ce « processus préparatoire et participatif » (Allen, 2016), ils doivent avant tout comprendre les dynamiques de l'environnement dans lequel le projet de Service Learning s'inscrit. Ils s'assurent également que les apprenants développeront les compétences et savoirs nécessaires pour atteindre les objectifs escomptés.

Le travail en réseau avec les entités concernées (les partenaires, les groupes d'habitants, etc.) permet de favoriser l'implication de tous. Ce partenariat ou collaboration rapprochée permet de confirmer la viabilité du projet.

## 6.3. Outil de gestion et cycle de vie d'un projet d'entrepreneuriat social

Une fois que l'idée d'un projet est lancée et actée, il est conseillé d'utiliser le *Business Model Canvas* comme outil stratégique de méthodologie de projet. Il suffit de renseigner le modèle pour développer de nouvelles idées de modèles économiques innovants. Des modèles déjà existants sont également disponibles. Il s'agit d'un tableau visuel divisé en plusieurs parties qui décrivent toutes les composantes d'un modèle économique d'une entreprise : la proposition de valeur du produit ou de la prestation, l'infrastructure, la clientèle, le financement, etc. L'outil apporte une aide supplémentaire en illustrant les différentes possibilités et rééquilibrages possibles dans la création d'un projet d'innovation sociale et de son modèle économique.

Les neuf blocs qui caractérisent le Business model ont initialement été proposés en 2005 par Alexander Osterwalder à partir d'un premier travail préalable réalisé sur les différents modèles économiques possibles. Depuis la popularisation de cette méthode autour de 2008, de nouveaux canvas sont désormais disponibles, y compris dans des secteurs économiques qualifiés de niches.

**Le Business Model Canvas** Réalisé pour : \_\_\_\_\_ Réalisé par : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_ Version : \_\_\_\_\_

<p><b>Partenaires Clés</b> </p> <p>Qui sont nos partenaires clés ? Qui sont nos fournisseurs clés ? Quelles ressources offrons-nous aux autres de nos partenaires ? Quelles activités nous demandent nos partenaires ? Qui sont nos alliés ?</p> <p><b>STRATÉGIE DE PARTENARIAT</b> Partenaires à attirer Partenaires à repousser Partenaires à éviter Partenaires à créer</p>	<p><b>Activités Clés</b> </p> <p>Quelles activités clés sont nécessaires pour créer, produire, livrer et vendre ? Quelle proposition de valeur ? Nos canaux de distribution ? Nos relations avec les clients ? Nos sources de revenus ?</p> <p><b>LES RESSOURCES</b> Humaines Matérielles Financières Techniques</p>	<p><b>Propositions de Valeur</b> </p> <p>Quelle valeur apportons-nous au client ? Quelle problématique client résolvons-nous à résoudre ? Quelles combinaisons de produits et de services proposons-nous à chaque segment de clients ? À quel(s) coût(s) pouvons-nous répondre ?</p> <p><b>CANALISEREMENTS</b> Canal Partenaires Propriété Affiliation Partenariat Médias sociaux Direct Partenaires de vente Partenaires de distribution Affiliation Partenaires</p>	<p><b>Relations avec les Clients</b> </p> <p>Quelles relations chaque segment client souhaite-t-il que nous établissions et maintenons avec eux ? Lesquelles avons-nous établies ? Quel est leur coût ? Comment intégrer nos relations dans notre modèle économique ?</p> <p><b>RELATIONS</b> Affiliation Partenariat Partenaires Partenaires Partenaires Partenaires Partenaires</p>	<p><b>Segments de Clientèle</b> </p> <p>Pour quel(s) créneau(s) de la valeur ? Qui sont nos segments clients ? Bénéfices de clients Bénéfices de clients Bénéfices de clients Bénéfices de clients</p>
<p><b>Ressources Clés</b> </p> <p>Quelles ressources clés sont nécessaires pour créer, produire, livrer et vendre ? Quelle proposition de valeur ? Nos canaux de distribution ? Nos relations avec les clients ? Nos sources de revenus ?</p> <p><b>TYPES DE RESSOURCES</b> Humaines Matérielles Financières Techniques</p>		<p><b>Canaux de Distribution</b> </p> <p>Quels sont les canaux préférés de nos clients ? Quels canaux avons-nous explorés ? Nos canaux sont-ils intégrés ? Quels canaux demandent nos ressources clés ? Lesquels sont les plus rentables ? Comment intégrer nos canaux dans notre modèle économique ?</p> <p><b>INVESTISSEMENTS</b> A. Développement B. Partenariats C. Partenariats D. Partenariats E. Partenariats F. Partenariats G. Partenariats H. Partenariats I. Partenariats</p>		
<p><b>Structure des Coûts</b> </p> <p>Quels sont les coûts les plus importants de notre modèle économique ? Quels sont les coûts fixes de nos activités ? Quels sont les coûts variables de nos activités ?</p> <p><b>LES MOYENS HUMAINS ET FINANCIERS DE LA VENTE</b> Les coûts de vente sont-ils élevés ? Les coûts de vente sont-ils élevés ? Les coûts de vente sont-ils élevés ? Les coûts de vente sont-ils élevés ?</p> <p><b>LES MOYENS HUMAINS ET FINANCIERS DE LA VENTE</b> Les coûts de vente sont-ils élevés ? Les coûts de vente sont-ils élevés ? Les coûts de vente sont-ils élevés ? Les coûts de vente sont-ils élevés ?</p>		<p><b>Sources de Revenus</b> </p> <p>Pour quelle valeur ajoutée nos clients sont-ils prêts à payer ? Pour quelle offre payons-ils nos fournisseurs ? Comment payent-ils ? Quels sont les coûts de nos fournisseurs ? Quels sont les coûts de nos fournisseurs ? Quels sont les coûts de nos fournisseurs ?</p> <p><b>TYPES DE REVENUS</b> Abonnement Licence Partenariat Partenariat Partenariat Partenariat Partenariat Partenariat Partenariat</p> <p><b>PRIX CIBLES</b> Partenariat Partenariat Partenariat Partenariat Partenariat Partenariat Partenariat Partenariat Partenariat</p>		

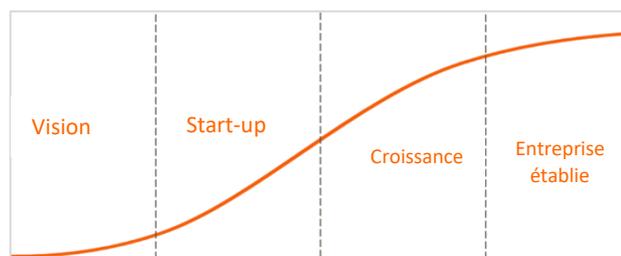
CC BY-SA 4.0 DESIGNED BY: Business Model Foundry AG Traduction Française par: DPM France https://www.dpmfrance.fr  **Strategyzer**  
strategyzer.com

Source: Business Model Alchemist - <http://www.businessmodelalchemist.com/tools>, CC BY-SA 1.0, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=11892574>

Le *Business Model Canva* peut être imprimé dans un format A3 pour permettre à des groupes de personnes de travailler conjointement sur une ébauche de projet, et de réfléchir aux différentes possibilités en y ajoutant des post-it, etc. Il s’agit d’un outil concret qui favorise la compréhension et qui génère de la créativité et de l’innovation de manière simple et ludique. Il est distribué sous la licence de Strategyzer AG et peut être utilisé sans restriction pour imaginer des modèles économiques. Il est également disponible dans un format numérique.

## 6.4. Le cycle de vie d’un projet d’entrepreneuriat social

Le plan ci-dessous présente les différentes catégories associées au cycle de vie d’un projet consacré à l’entrepreneuriat social. Source: <https://redfworkshop.org/learn/life-cycle-analysis>



Dans la première partie intitulée vision, le projet d’entrepreneuriat social est axé sur la planification et l’étude de faisabilité avant la phase officielle du lancement du projet. Une fois démarré, le projet d’innovation sociale se concentre sur l’affinage du modèle et de ses opérations. Une fois que ces dernières sont stabilisées, l’entreprise sociale est considérée comme dans une phase de croissance puisque leur objectif est uniquement centré sur l’expansion. Après croissance significative, le modèle économique a fait ses preuves, l’entreprise sociale est établie et peut répliquer ses activités dans des proportions plus importantes.

Le tableau ci-dessous apporte des illustrations de facteurs de réussite démontrés dans chaque catégorie du cycle de vie d’un projet.

Dans ce tableau, les différentes étapes du cycle de vie se réfèrent à un projet précis d’entrepreneuriat social plutôt que l’organisation dans son intégralité. En effet, certaines étapes doivent être franchies avant que l’organisation entière bascule vers l’étape suivante. Le progrès effectué dépend principalement de certains paliers à franchir plutôt que la durée (c’est-à-dire l’ancienneté de l’organisation).

	Vision	Start-up	Croissance	Entreprise établie
Gestion de l'équipe dans une entreprise sociale	Recrutement d'un directeur avec expérience dans le domaine des affaires et dans l'ESS	Le directeur est un opérateur qui travaille sur du concret. Il recrute des salariés pour constituer une équipe.	Le directeur est capable de déléguer des tâches opérationnelles pour se concentrer sur la vision et la croissance	Le directeur développe une direction stratégique avec des objectifs précis
Expérience d'accompagnement vers l'emploi	Identification d'un public cible et adéquation avec une idée d'entrepreneuriat. Définition d'un modèle économique durable.	Sources, réseaux de recrutements identifiés. Conception d'un programme à développer.	Compréhension fine des obstacles et besoins de la population à partir de données produites et analysées	Document conceptuel du programme fiable et partagé
Mesure des résultats atteints	Définition des mesures sociales à collecter et des moyens à déployer à cette fin	Vérifie régulièrement les critères/paramètres d'évaluation sociale selon les objectifs fixés	Évaluations internes régulières pour présenter les données et l'analyse	Évaluations externes conduites pour prouver l'efficacité de l'intervention
Marketing et vente des produits et/ou prestations	Mise en œuvre de l'analyse du seuil de rentabilité, plan marketing, modèle tarifaire.	Prix réévalué selon les conclusions de l'évaluation. Développement d'une identification de marque.	Développement d'un marketing affiné ainsi que l'image de marque. Compréhension de la rentabilité de segments de clients.	Confier le profit disponible aux structures partenaires. Image de marque assez forte pour s'implémenter ailleurs.
Durabilité/pérennité du modèle	Objectif financier, définition du budget prévu	Planning développé pour durabilité du projet. Budget révisé.	Atteinte des objectifs financiers durables. Les recettes couvrent largement le budget.	Capacité démontrée à maintenir une sécurité financière. Capacité à prendre d'autres formes de capital.
Rôle d'autres organisations à but non-lucratif	La direction et les administrateurs étudient la faisabilité de l'entreprise sociale, ils sont investis et comprennent les risques/enjeux.	Directeur en contact avec d'autres entreprises sociales à but non-lucratif	Les structures partenaires mettent en place un comité consultatif. Autonomie accrue pour le directeur.	Duplication de l'entreprise sociale avec rôle des structures partenaires dans d'autres zones géographiques.
Système de gestion comptable et financière	Identification des systèmes requis. Définition des contrôles et de la politique financière et liens établis avec d'autres entreprises similaires.	Systèmes des entreprises sociales avec interdépendance. Analyse financière attribuée partiellement à l'entreprise sociale.	Systèmes de contrôle importants et rôles pour l'entreprise sociale et les structures parentes	Système de financement sophistiqué et liens clairs avec les structures partenaires, capacité à s'installer dans de nouvelles zones géographiques
Planification	Procédure de vérification préalable concernant les entreprises sociales	Procédures opérationnelles journalières définies et implémentées.	Développement d'un plan de croissance de 2-3 ans avec stratégies et exigences.	Plan de duplication développé. Considération de nouvelles actions entrepreneuriales à développer.

Source : <https://redfworkshop.org/learn/life-cycle-analysis>

## 6.5. Les opportunités de financement : subventions et financements alternatifs

Parce que les entreprises et les projets d'entrepreneuriat social ne sont pas structurés comme une association caritative ou une entreprise marchande traditionnelle, elles peuvent obtenir des financements à partir de subventions publiques ou d'investissements privés, voire la combinaison des deux.



De grandes fondations privées telles que la **Michael and Susan Dell Foundation** offrent des financements aux structures qui œuvrent dans les domaines d'actions qui leur sont prioritaires. Certaines organisations spécialisées dans l'entrepreneuriat social telles que **UnLtd** proposent également de lever des fonds aux structures en incubation ou qui souhaitent étendre leur activité à plus grande échelle :

- <https://www.msdf.org/>
- <https://www.unltd.org.uk/>

Un développement récent dans l'espace de financement est le concept de l'investissement d'impact. Le [Global Impact Investing Network](#) définit ce concept comme « des investissements réalisés auprès de compagnies, organisations et structures avec l'intention de générer un impact social et environnemental parallèlement au retour sur investissement financier escompté ». Ce domaine florissant qui s'est développé à partir des résultats atteints par la production de biens et services à valeur sociale et sociétale, tels que les vaccins pour des maladies infectieuses, peuvent également générer du profit pour les investisseurs. Un exemple d'un groupe d'investissement d'impact est [Root Capital](#).

Certains modèles d'entreprise sociale peuvent générer des profits suffisants pour se rendre attractifs auprès de publics cibles d'investisseurs traditionnels. Les sources de financement possibles incluent :

- **Les investisseurs providentiels : il s'agit d'individus qui disposent d'une fortune conséquente et qui souhaitent réaliser des investissements**
- **Les entreprises type incubateurs ou pépinières : il s'agit d'entreprises qui investissent en accordant des subventions (petits montants) pour permettre à une start-up de démarrer son projet (phase initiale)**
- **Fonds de capital-risque : il s'agit d'entreprises qui regroupent et investissent dans des proportions élevées dans des entreprises en démarrage ou en émergence**

Il existe un nombre important d'organisations qui visent particulièrement à apporter un soutien financier aux entrepreneurs sociaux à différentes étapes de développement de leur projet. Voici quelques exemples ci-dessous :

- [Echoing Green Fellowship \(Global\)](#)
- [Draper Richards Kaplan Foundation Grants \(U.S. only\)](#)
- [UnLtd UK, India, and other countries](#)
- [CAN Invest \(UK\)](#)
- [RSF Social Finance \(North America\)](#)
- [Social Finance UK](#)
- [Young Foundation](#)

Le *Crowdfunding* (financement participatif) est apparu ces dernières années comme source importante de levée de fonds pour les individus, afin de rassembler l'argent nécessaire au développement de nouvelles idées d'entreprises ou de projets. Les entrepreneurs sociaux intéressés peuvent passer par les plateformes en ligne qui existent à ce jour pour pitcher leur idée de projet au public.

L'une des plateformes les plus connues pour faire appel au crowdfunding est [Kickstarter](#) et [Indiegogo](#). Ces dernières permettent aux internautes de contribuer directement, via le financement qu'ils apportent (quelques euros ou plus) à un projet. Pour les innovateurs sociaux, l'intérêt réside également dans le fait de pouvoir s'adresser directement au public ciblé, et les engager en tant que citoyen dans ce projet.

De cette façon, les citoyens investissent directement auprès d'acteurs du changement, pour des solutions à des enjeux qui leur tiennent à cœur. Les meilleures plateformes dédiées à la promotion des initiatives à visée sociale, pour le bien de tous sont : [Crowdrise](#), [Openideo](#) et [33needs.com](#).

## 6.6. Conclusion

Le Service Learning comme l'éducation à l'entrepreneuriat social aspire à préparer les apprenants à s'investir sur les territoires de manière durable et productive. Dans les deux domaines, les chercheurs ont réalisé des avancées significatives pour aider les apprenants à devenir des partenaires. Dans le même temps, beaucoup de chercheurs s'accordent à dire que le marché du travail bénéficie grandement des forces de chacun de ces domaines. Intégrer la connaissance à travers les deux disciplines et développer un cadre pour favoriser l'acquisition des compétences avec une approche pratique a un réel potentiel d'application et de réussite auprès des parties prenantes associées.

# Conclusion générale

## Guide pédagogique Pioneers



L'engagement des acteurs du développement local est au cœur du changement car il permet aux individus de se connecter et d'agir ensemble. Chaque jour, de nombreux témoignages sont partagés sur de beaux projets d'entrepreneuriat social qui viennent bouleverser les habitudes et les modes de vie des personnes.

En travaillant avec ces partenaires locaux dans un contexte de Service Learning, les apprenants ont l'opportunité de faire le lien entre apport théorique à travers leur formation et engagement civique dans un cadre plus pratique.

Les activités développées dans cet environnement permettent d'améliorer leurs compétences organisationnelles, interpersonnelles et de groupe, ainsi que leur engagement civique et citoyen.

Sans nul doute, on peut affirmer que le Service Learning apporte un réel bénéfice non seulement aux apprenants mais à l'ensemble des acteurs impliqués dans le projet : organisme de formation, partenaires locaux, groupes d'habitants, etc.

# References

Alvord, S., Brown, L., Letts, C., (2004), 'Social Entrepreneurship and Societal Transformation: an Exploratory Study', Journal of Applied Behavioral Science.

Borzaga, C. and Defourny, J., eds. (2001), The Emergence of Social Enterprise.

Dart, R. (2004), 'The Legitimacy of Social Enterprise', Nonprofit Management and Leadership.

Nicholls, A. (2006), 'Social Entrepreneurship' in Jones-Evans, D., and Carter, S. (eds.), Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy.

Wei-Skillen, J., Austin, J., Leonard, H. Stephenson, H. (2007), Entrepreneurship in the Social Sector.

Dees, J.G., Emerson, J. and Economy, P. (2001), Enterprising Non-Profits: A Toolkit for Social Entrepreneurs.

Mair, J., Robinson, J., and Hockerts, K. (2006), Social Entrepreneurship.

Chung, He Len, Kayla Taylor and Caitlin Nehila. 2018. "Preparing students for Service Learning and social entrepreneurship experiences " 4th International Conference on Higher Education Advances (HEAd'18) Universitat Politècnica de Valencia. (1169- 1171). DOI: <http://dx.doi.org/10.4995/HEAd18.2018.8171><http://headconf.org/head18/wp-content/uploads/pdfs/8171.pdf>

Egeland, Lars. 2004. "Det Handler om Læring ". ABM-utvikling: Oslo.

Jones, Angela Lewellyn, Beth Warner, and Pamela M. Kiser. 2010. "Service-Learning & Social Entrepreneurship: Finding the Common Ground". Partnerships: A Journal of Service Learning & Civic Engagement 1 (2). Spring. <http://libjournal.uncg.edu/prt/article/view/423/239>

OECD. 2014. "Supporting entrepreneurship in the vocational training system in Tunisia". OECD Reviews on Skills and Competences for Entrepreneurship. Working paper.

Phillips, Wendy, Hazel Lee, Peter James and Abby Ghobadian, Nicholas O'Regan and Peter James. 2015. "Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review". Group & Organization Management 40(3):428-461. <https://doi.org/10.1177%2F1059601114560063>

University of Northern Iowa, Service Learning Course Designation  
Dr. Julianne Gassman

<https://engagement.uni.edu/service-learning/course-designation/types-service-learning>

Maclay School. Service Learning / Types of Service Learning  
<https://www.maclay.org/Page/5322>

Suffolk University, Service Learning / What is Service Learning

<https://www.suffolk.edu/student-life/student-involvement/community-public-service/service-learning/what-is-service-learning>

University of Central Arkansas

[https://uca.edu/servicelearning/files/2013/07/SL\\_Case\\_Statement.docx](https://uca.edu/servicelearning/files/2013/07/SL_Case_Statement.docx)

Lewellyn Jones, A., Warner, B., & Pamela M. Kiser (2010), 'Service-Learning & Social Entrepreneurship: Finding the Common Ground'.

Batlle, R., 'Guía práctica de aprendizaje-servicio' (Practical service-learning guide)

<https://roserbatlle.net/wp-content/uploads/2018/09/Guia-practica-ApS.pdf>

To know more about business model canvas:

[https://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_Model\\_Canvas](https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas)

<https://canvanizer.com/new/business-model-canvas>

<https://innovationenglish.sites.ku.dk/metode/business-model-canvas/>

<https://globalpeacecareers.com/magazine/40-social-enterprise-grants-for-your-consideration/>

Middlesex University Business School

'Funding sources for social enterprise'.

<https://www.futurelearn.com/courses/social-enterprise-idea-action/0/steps/18837>

Grigorios Balamatsias (2018) Social Innovation Academy '8 funding opportunities for social innovators'.

<http://www.socialinnovationacademy.eu/8-funding-opportunities-for-social-innovators/>

Chung, He Lena ; Taylor, Kaylaa and Nehila, Caitlina (2018) Psychology Department, The College of New Jersey, United States of America 'Preparing students for service-learning and social entrepreneurship experiences'.

<http://headconf.org/head18/wp-content/uploads/pdfs/8171.pdf>



# pioneers



Erasmus+



Projet européen n°2018-1-NO01-KA202-038856