

SA2 – RÉFÉRENTIEL: DE L'IDÉE D'AFFAIRES AU PROJET D'ENTREPRISE SOCIALE

1. L'ESSENTIEL D'UNE ENTREPRISE SOCIALE

Les élèves doivent comprendre que toute organisation à vocation sociale repose sur trois éléments fondamentaux: une vision, une mission et des valeurs. Mais une entreprise sociale se distingue en outre des autres modèles en conjuguant la vocation sociale, la viabilité économique et l'engagement communautaire. On parle souvent du triple bilan (ou des **trois P**) pour décrire l'équilibre recherché par l'entreprise sociale:

- Bilan économique (**profit/revenus**) – L'entreprise doit être capable de générer des revenus et être durable, sans dépendre uniquement de dons ou de subventions, tout en créant de la valeur économique.
- Bilan environnemental (**planète**) – L'entreprise agit pour protéger l'environnement, réduire son empreinte écologique et encourager des pratiques durables.
- Bilan social (**personnes**) – L'entreprise travaille à améliorer concrètement la qualité de vie des individus et des communautés.

1.1 TOUT SAVOIR: COMPRENDRE LA VISION, LA MISSION, LES VALEURS ET LES OBJECTIFS D'UNE ENTREPRISE SOCIALE

De la transformation sociale ou environnementale à long terme aux résultats précis et mesurables, une entreprise sociale se définit par sa vision, sa mission, ses valeurs et ses objectifs. Si les élèves ont du mal à distinguer les concepts de *concret* et d'*abstrait*; demandez-leur de décrire plusieurs exemples et de les comparer.

DÉFINITION	EXEMPLES
La vision est la représentation d'un monde idéal, une image inspirante de l'avenir. Elle n'explique pas ce que fait l'entreprise au quotidien, mais ce qu'elle voudrait changer ou créer à long terme.	« Une planète où aucun aliment ne se perd inutilement. »
La mission engage l'entreprise à concrétiser cette vision de la réalité: c'est ce qu'elle fait chaque jour, pour qui, et pourquoi.	« Offrir des repas sains, abordables et issus de surplus alimentaires pour lutter contre le gaspillage et l'insécurité alimentaire. »
Les valeurs sont les piliers invisibles qui déterminent les actions, les pratiques et les limites de l'entreprise. Elles façonnent la culture de l'entreprise et doivent être visibles dans ses choix.	Respect de l'environnement, inclusion, innovation responsable, santé, justice sociale, etc.
Les objectifs sont les cibles précises et mesurables qui guident l'action quotidienne vers la réalisation de la vision et de la mission de l'entreprise. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les objectifs stratégiques définissent de grands axes à long terme. ➤ Les objectifs tactiques sont liés aux moyens concrets d'atteindre les objectifs stratégiques. ➤ Les objectifs opérationnels décrivent les actions précises à mettre en œuvre. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Objectif stratégique: « Réduire de 30 % le gaspillage alimentaire dans notre communauté d'ici 5 ans. » ➤ Objectif tactique: « Lancer un service de livraison de repas pour 200 familles dès la première année. » ➤ Objectif opérationnel: « Recruter et former 10 bénévoles d'ici 3 mois. »

1.2 SOUTIEN AUX ÉLÈVES: PISTES POUR DÉFINIR LA VISION, LA MISSION, LES VALEURS ET LES OBJECTIFS

Au début du projet, accompagnez les élèves dans une réflexion structurée, mais créative, pour les amener à construire « leur boussole entrepreneuriale ». Voici quelques pistes et questions pour guider les élèves.

PROBLÈME POTENTIEL	PISTES POUR GUIDER LES ÉLÈVES	EXEMPLES DE QUESTIONS
Vision restrictive ou peu inspirante	Proposez-leur de rêver sans limites: encouragez-les à utiliser des mots simples, porteurs d'images fortes.	« Si vous pouviez changer le monde, à quoi ressemblerait-il ? » « Qu'aimeriez-vous voir de différent dans votre communauté dans 10 ou 20 ans ? »
Mission peu concrète ou difficile à réaliser	Amenez-les à se recentrer sur l'action: la mission doit s'ancrer dans des gestes concrets et réalisables.	« Comment votre projet répondra-t-il aux besoins des personnes que vous voulez aider ? » « Comment votre projet contribuera-t-il concrètement à améliorer la vie des personnes (ou à protéger la planète, ou à soutenir votre communauté) ? »

PROBLÈME POTENTIEL	PISTES POUR GUIDER LES ÉLÈVES	EXEMPLES DE QUESTIONS
Valeurs peu inspirantes, trop nombreuses ou qui ne suscitent pas la cohésion.	Invitez-les à réfléchir à ce qui leur semble essentiel: les valeurs personnelles des membres de l'équipe peuvent devenir la base de valeurs collectives solides.	« Quelles convictions vous tiennent à cœur au point de ne jamais vouloir les compromettre, même si c'est plus difficile? ».
Objectifs flous, non réalistes ou non déterminés dans le temps	Guidez-les en leur rappelant que des rêves sans plan restent des rêves. Encouragez-les à définir des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels . Vous pourriez aussi leur rappeler de formuler des objectifs SMART (SA1 – Référentiel: la campagne de financement , section 2).	« Que voulez-vous accomplir concrètement cette année? » « Comment saurez-vous que vous avancez dans la bonne direction? »

Au besoin, proposez aux équipes de formuler leur vision, leur mission, leurs valeurs et leurs premiers objectifs dans un court document d'une page, qui pourra devenir leur point d'ancrage tout au long de la création de leur entreprise sociale. Le concept du cercle d'or, composé de trois cercles concentriques, peut aussi se révéler utile: il montre comment les leaders inspirent l'action.

- **Pourquoi:** la raison d'être, la cause ou la croyance profonde qui me motive.
- **Comment:** les actions ou les principes qui permettent d'agir selon ce « pourquoi ».
- **Quoi:** les produits ou services à offrir concrètement.

L'idée centrale est que **les leaders habiles communiquent de l'intérieur** (soit du *pourquoi*) **vers l'extérieur** (alors que la majorité des gens font l'inverse).

2. L'ESSENTIEL D'UN MODÈLE D'AFFAIRES ADAPTÉ AUX ENTREPRISES SOCIALES

Un **modèle d'affaires** est une représentation simple et structurée de la manière dont une entreprise crée de la valeur (c'est-à-dire répond à un besoin ou résout un problème), en fait profiter ses bénéficiaires ou sa clientèle (c'est-à-dire met à leur disposition un produit, un service ou une solution) et génère suffisamment de revenus pour assurer sa pérennité (c'est-à-dire pour couvrir ses dépenses et continuer à fonctionner durablement). Le modèle d'affaires est la « carte routière » du projet entrepreneurial: il explique qui est servi, de quelles façons et avec quelles ressources, et par quels mécanismes économiques l'offre est proposée.

2.1 TOUT SAVOIR: ADAPTER UN MODÈLE D'AFFAIRES À UNE ENTREPRISE SOCIALE

Une **entreprise privée sociale** est détenue par des individus ou des groupes. Elle génère des profits, mais sa mission principale est d'avoir des retombées positives sur la communauté ou l'environnement.

Le modèle d'affaires d'une entreprise traditionnelle est principalement conçu pour maximiser la rentabilité financière. Dans une entreprise sociale, la valeur créée se mesure également par les **retombées positives** dans la communauté ou pour la planète. Son modèle d'affaires doit permettre de répondre à trois questions fondamentales:

- Comment le projet **crée-t-il de la valeur sociale ou environnementale** pour la communauté?
- Comment le projet **assure-t-il sa viabilité économique** de manière autonome et durable?
- Comment le projet **équilibre-t-il et aligne-t-il** ces objectifs sans en sacrifier un au profit de l'autre?

Amenez les élèves à penser en fonction d'un **modèle durable**, qui permet à l'entreprise sociale de maintenir son activité à long terme sans compromettre les ressources économiques, humaines et environnementales dont elle dépend. Concrètement, cela signifie que l'entreprise sociale doit:

- créer de la valeur (produits, services, solutions) sans épuiser les ressources de la planète;
- penser en fonction de cycles ou de boucles (concevoir les produits, services ou processus pour **réduire le gaspillage** et **protéger les ressources naturelles: réutiliser, recycler ou régénérer** autant que possible les ressources utilisées, plutôt que de les exploiter de manière irréversible et de **compromettre ainsi les besoins des générations futures**);
- assurer son autonomie financière sans sacrifier ses valeurs ni dépendre de subventions;
- s'engager à respecter et à renforcer les capacités des communautés locales, aujourd'hui et demain.

2.1.1 Un mot sur les entreprises de service: Les entreprises sociales qui offrent un service plutôt qu'un produit physique ont des défis particuliers. Un service est souvent **plus difficile à rendre tangible**: les bénéficiaires ne peuvent ni le voir ni le tester avant d'en bénéficier. La qualité du service dépend fortement des personnes qui l'offrent et peut varier d'une fois à l'autre, ce qui exige d'apporter un **soin particulier à la formation, à l'accueil et à la motivation** des équipes. De plus, la prestation d'un service implique souvent une relation continue avec la communauté, ce qui demande **plus de temps, de communication et d'adaptabilité**. Il faut considérer ces aspects pour assurer non seulement la viabilité du modèle d'affaires, mais aussi **la qualité et la cohérence des retombées sociales désirées**.

2.1.2 Un mot sur les profits dans une entreprise sociale: Dans une entreprise sociale, générer des revenus, et même des profits, n'est pas un problème en soi. Au contraire, la viabilité financière est essentielle pour assurer la pérennité des retombées positives. Cependant, au Canada, une entreprise sociale doit respecter un principe fondamental: **les profits doivent être réinvestis majoritairement dans la mission sociale ou environnementale de l'entreprise.** Cela signifie que l'objectif n'est pas l'enrichissement personnel, mais la **maximisation des retombées collectives.** Selon la structure juridique choisie (organisme à but non lucratif, coopérative de solidarité, entreprise privée sociale), les modalités de réinvestissement peuvent varier, mais l'intention reste la même: **contribuer à une transformation sociale positive.**

L'outil **Business Model Canvas (BMC)** permet de représenter l'ensemble des composantes d'un projet entrepreneurial de manière à le rendre compréhensible en un coup d'œil tout en y intégrant les particularités propres aux entreprises sociales. Les neuf composantes du BMC sont expliquées ci-dessous dans un ordre logique de réflexion et illustrées à l'aide d'un exemple concret tiré de l'étude de cas (voir [SA2 – Fiche: étude de cas](#)). Vous pourriez inviter les élèves à dessiner ce modèle pour y faire des esquisses, stimulant leur créativité.

COMPOSANTE	DESCRIPTION ADAPTÉE À UNE ENTREPRISE SOCIALE	EXEMPLE: REAL FOOD FOR REAL KIDS (RFRK)
Proposition de valeur	Quel problème social ou environnemental votre produit ou service cherche-t-il à résoudre? Quelle valeur ajoutée sociale proposez-vous à vos bénéficiaires ou à votre communauté? En quoi votre solution est-elle innovante ou différente de ce qui existe déjà? (Services seulement: quelle expérience unique proposez-vous?)	Offrir une solution de rechange saine aux repas industriels servis dans les écoles et services de garde (repas faits maison à base d'ingrédients locaux, sans additifs); éduquer les enfants à une alimentation saine.
Clientèle ciblée	Qui sont vos bénéficiaires, votre clientèle ou vos usagères et usagers? Quel besoin social ou environnemental précis votre projet cherche-t-il à combler pour ces personnes?	Enfants fréquentant les écoles et services de garde du Grand Toronto; familles soucieuses de la qualité de l'alimentation de leurs enfants.
Canaux	Quels moyens utiliserez-vous pour faire connaître votre mission, sensibiliser votre communauté et distribuer vos produits ou services? Quels canaux de communication seront les plus efficaces (réseaux sociaux, événements, bouche-à-oreille)? Comment allez-vous impliquer la communauté dans votre projet? (Services seulement: comment rendre l'accès simple et fluide?)	Réseaux sociaux, bouche-à-oreille, site Web, événements éducatifs communautaires, partenariats directs avec des écoles, des garderies et des producteurs locaux
Relations avec la clientèle	Comment allez-vous construire une relation de confiance et d'engagement avec vos bénéficiaires, vos usagères et usagers ou votre clientèle? Comment entretiendrez-vous cette relation? (Services seulement: comment assurer la qualité et la constance de l'expérience vécue?)	Engagement direct avec les parents et les écoles, sondages de satisfaction réguliers, implication active dans la littératie alimentaire, service à la clientèle attentif et réactif
Activités clés	Quelles sont les principales activités que vous devez réaliser pour répondre au besoin social défini tout en générant des revenus pour soutenir votre projet? (Services seulement: quelles sont les étapes essentielles pour offrir une expérience de qualité?)	Élaboration de menus sains, préparation quotidienne de repas faits maison, logistique de livraison dans les écoles, création de programmes éducatifs sur la nutrition
Ressources clés	Quelles ressources humaines, matérielles, financières ou intellectuelles sont essentielles pour accomplir votre mission sociale et faire fonctionner votre projet? (Services seulement: de quelles compétences particulières avez-vous besoin?)	Personnel de cuisine qualifié, spécialistes en nutrition, équipe logistique pour la distribution, partenariats avec des producteurs locaux, financement initial pour les cuisines et les infrastructures
Partenaires clés	Qui sont les personnes, organisations ou institutions qui peuvent soutenir votre mission sociale et contribuer à maximiser les retombées de votre entreprise (partenaires communautaires, bailleurs de fonds, bénévoles, mentors)? Les valeurs de ces personnes ou organismes correspondent-elles aux vôtres et à la qualité du service que vous visez?	Producteurs agricoles locaux, écoles, services de garde, organismes communautaires, partenaires pour les programmes éducatifs en nutrition, bailleurs de fonds en santé communautaire.
Flux de revenus	Comment votre projet générera-t-il des revenus en accord avec vos valeurs sociales (ventes, abonnements, dons, subventions, partenariats)?	Vente de repas aux écoles et aux services de garde, programmes éducatifs rémunérés, subventions pour projets en nutrition scolaire, dons au programme Real Food Forward
Structure des dépenses courantes	Quelles seront vos principales dépenses courantes (personnel, communication, matériel, locaux) et comment contribueront-elles à votre vocation sociale? (Services seulement: quelles dépenses récurrentes devez-vous prévoir?)	Salaires du personnel de cuisine et de logistique, achat d'ingrédients locaux de qualité, frais de transport et de distribution, communication et sensibilisation communautaire, entretien des cuisines

2.2 SOUTIEN AUX ÉLÈVES: PISTES POUR ADAPTER LE MODÈLE D’AFFAIRES À UNE ENTREPRISE SOCIALE

Construire un modèle d’affaires pour une entreprise sociale demande aux élèves de conjuguer deux ambitions: la **vocation sociale** (répondre à un besoin de leur communauté ou de la planète) et la **viabilité économique** (assurer l’autonomie et la pérennité du projet). Aidez les élèves à:

- **garder l’équilibre** entre la mission sociale et la stratégie financière;
- **préciser** leur définition de la clientèle et de la proposition de valeur;
- **penser à la durabilité et à l’engagement communautaire** à chaque étape;
- **rester réalistes** en évaluant les ressources nécessaires et les défis de mise en œuvre.

Dans un contexte d’économie sociale, le **« pourquoi » (c’est-à-dire la raison d’être sociale du projet) doit être mis en évidence parce qu’il distingue profondément une entreprise sociale d’une entreprise traditionnelle**; ce n’est pas seulement ce que l’on vend qui compte, mais c’est surtout **la raison pour laquelle on le fait**. Ce « pourquoi » inspire confiance, mobilise les parties prenantes et donne du sens à l’engagement. Vous pouvez guider la réflexion des élèves avec des questions incitatives adaptées.

COMPOSANTE	QUESTIONS INCITATIVES POUR ALLER PLUS LOIN DANS LA RÉFLEXION SOCIALE
Proposition de valeur	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le besoin social que vous voulez combler est-il clairement exprimé? ➤ Votre solution est-elle en cohérence avec votre mission sociale? ➤ En quoi votre solution contribue-t-elle à améliorer une situation réelle dans votre communauté? ➤ Pourquoi ce projet est-il important pour vous et pour les personnes touchées? ➤ En quoi cette proposition crée-t-elle plus qu’un simple produit – c’est-à-dire du sens, de la solidarité ou un changement positif?
Clientèle ciblée	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Votre projet est-il accessible aux publics qui en ont le plus besoin? ➤ Avez-vous tenu compte des obstacles potentiels à l’accès (financiers, géographiques, culturels)?
Canaux	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les moyens que vous utilisez respectent-ils vos valeurs (ex.: accessibilité, respect des bénéficiaires)?
Relations avec la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comment prévoyez-vous impliquer votre clientèle ou vos bénéficiaires dans l’évolution de votre projet? ➤ Comment votre clientèle vous décrirait-elle en vous comparant à des entreprises traditionnelles?
Activités clés	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De quelles façons vos activités principales contribuent-elles directement à votre mission sociale? ➤ Pouvez-vous réduire les activités qui ne contribuent pas à votre vocation sociale?
Ressources clés	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les ressources humaines prévues (bénévoles, partenaires) partagent-elles vos valeurs? ➤ Avez-vous prévu des mécanismes pour les soutenir et éviter l’épuisement?
Partenaires clés	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Est-ce que vos partenaires sont en accord avec votre mission et vos valeurs? ➤ Comment assurerez-vous que cette cohérence dure dans le temps?
Flux de revenus	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Chaque source de revenus respecte-t-elle votre mission sociale? ➤ Existe-t-il un risque que la recherche de revenus nuise à votre mission sociale?
Structure des dépenses courantes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Avez-vous prévu des dépenses pour des actions liées directement à votre mission sociale (ex.: sensibilisation, formation communautaire)?

2.3 SOUTIEN AUX ÉLÈVES: PISTES POUR DÉCRIRE LES COMPOSANTES D’UN MODÈLE D’AFFAIRES

PROBLÈME	PISTES POUR GUIDER LES ÉLÈVES
Oubli de la mission sociale dans la proposition de valeur	Ramenez systématiquement leur réflexion vers le besoin social ou environnemental à combler. (<i>En quoi votre solution améliore-t-elle concrètement la vie des bénéficiaires? Quel changement social ou environnemental espérez-vous provoquer?</i>)
Dépendance aux dons ou aux subventions	Encouragez-les à imaginer une activité génératrice de revenus alignée à leur mission (ex.: vente solidaire, ateliers communautaires, services accessibles). Rappelez-leur que l’autonomie financière renforce la pérennité de la mission sociale. Proposez des exemples de modèles hybrides (ex: 60 % ventes, 40 % dons).
Clientèle ciblée trop vague	Aidez-les à préciser leur public: qui est touché par le problème à régler? Travaillez à l’identification de segments de marché et à la construction de personas (profils types) qui tiennent compte des réalités sociales, économiques ou culturelles. (<i>Quels types de personnes achètent ce genre de produit à cet endroit? Quelles sont les caractéristiques communes de ces personnes?</i>)
Manque de réflexion sur les partenaires potentiels	Faites-leur réaliser un exercice de cartographie des actrices et acteurs de la communauté (qui aide déjà cette clientèle? qui partage ses valeurs?). Encouragez la recherche de partenariats « de vocation » et non seulement financiers. Rappelez que dans un bon partenariat en économie sociale, les partenaires ont des missions qui s’alignent.
Sous-estimation des ressources nécessaires	Demandez-leur d’établir une liste réaliste du nécessaire à leur mission sociale: ressources humaines (bénévoles, personnel sensible aux enjeux sociaux), ressources matérielles durables, ressources financières adaptées. Proposez de distinguer les ressources « essentielles » et « complémentaires ».

PROBLÈME	PISTES POUR GUIDER LES ÉLÈVES
Pas de stratégie claire pour la relation avec la clientèle ou les bénéficiaires	Rappelez-leur que, dans une entreprise sociale, le lien humain est central. Proposez-leur d'inclure dans leur modèle une stratégie d'engagement communautaire (consultation régulière, implication des bénéficiaires dans les décisions, création de cercles de personnes ambassadrices, évaluation participative des retombées sociales).

3. L'ESSENTIEL DU PROTOTYPAGE EN AFFAIRES

Un **prototype** est une version simplifiée et expérimentale d'une solution. Il sert à tester rapidement une idée, à vérifier des hypothèses du modèle d'affaires et à recueillir des réactions concrètes de la part des bénéficiaires ou des usagers et usagères.

3.1 TOUT SAVOIR: CRÉER UN PROTOTYPE

Les hypothèses des élèves sont les suppositions formulées à propos des besoins de leurs bénéficiaires, de l'intérêt pour leur solution ou de leur capacité à générer des revenus. Créer un prototype permet aux élèves d'observer la façon dont leur clientèle réagit à l'offre proposée et de déterminer rapidement les modifications nécessaires à y apporter avant d'investir davantage de temps et de ressources dans la réalisation de leur projet. Le prototype peut prendre des formes diverses (maquette, simulation de service, scénario d'utilisation, support de communication, test, atelier pilote...). Il peut s'agir d'un croquis qui ne nécessite aucun matériel. L'objectif principal n'est pas de construire une solution définitive, mais de créer un point de départ pour apprendre le plus rapidement possible, en confrontant la réalité du terrain à l'idée initiale, puis en modifiant cette dernière et en la faisant évoluer en fonction des besoins réels.

Encouragez les élèves à créer un prototype pour :

- ▶ **vérifier les hypothèses** de leur modèle d'affaires, notamment l'existence d'un besoin réel chez les bénéficiaires, l'intérêt pour la solution proposée et la capacité de générer des revenus sans compromettre la mission sociale ;
- ▶ **favoriser une approche itérative**, où essai, observation et modifications se répètent et permettent d'améliorer progressivement la pertinence et la viabilité du projet ;
- ▶ **renforcer l'alignement entre la solution et la mission sociale**, en tenant compte de la rétroaction des bénéficiaires dès le début pour s'assurer que le projet reste fidèle à sa vocation initiale.

Le prototype devient ainsi un outil d'apprentissage dynamique qui permet aux élèves de concevoir une entreprise sociale mieux adaptée aux réalités de leur communauté et ayant des retombées plus durables.

3.2 SOUTIEN AUX ÉLÈVES: TYPES DE PROTOTYPES SIMPLES ADAPTÉS À UNE ENTREPRISE SOCIALE

Voici quelques exemples de prototypes, du plus concret au plus stratégique, suivant la construction logique d'un projet entrepreneurial social: produit/service → communication → communauté → processus → modèle économique → partenariats.

TYPE DE PROTOTYPE	EXEMPLES D'APPLICATION	LE PROTOTYPE PERMET DE...
Produit solidaire	Maquette physique ou numérique (dessin, maquette en carton, vidéo démonstrative) à tester auprès d'un groupe cible.	Visualiser un produit, recueillir de la rétroaction sur son apparence, sa fonctionnalité et sa valeur sociale, vérifier sa faisabilité.
Service	Atelier pilote, simulation de prestation de service ou parcours d'utilisation simplifié (accueil, service, clôture)	Tester l'accueil, l'efficacité et la pertinence d'un service.
Application ou plateforme numérique	Croquis ou maquettes interactives pour simuler l'utilisation par un petit groupe cible.	Tester l'ergonomie, les fonctionnalités et l'expérience utilisateur, recueillir de la rétroaction sur l'accessibilité et la pertinence.
Service de distribution	Panier type (réel ou fictif) à livrer à quelques bénéficiaires.	Tester la logistique, les choix de produits et l'efficacité de la livraison ou de la distribution, observer la satisfaction et les défis.
Communication visuelle ou image de marque	Propositions de logo, d'affiches ou de pages de réseaux sociaux à tester auprès de bénéficiaires ou d'ambassadrices ou d'ambassadeurs.	Tester l'influence des éléments visuels et du message auprès du public cible, déterminer le style qui transmet le mieux les valeurs du projet.
Engagement communautaire	Organisation d'un événement communautaire pilote (atelier de sensibilisation, journée d'échange...)	Tester différentes stratégies pour mobiliser et impliquer une communauté autour du projet social, mesurer l'intérêt et l'engagement généré.
Processus ou service interne	Simulation du processus d'inscription à un service, de suivi des bénéficiaires ou de gestion des bénévoles	Tester l'efficacité des processus internes essentiels au fonctionnement du projet, déterminer les obstacles ou les ralentissements.

TYPE DE PROTOTYPE	EXEMPLES D'APPLICATION	LE PROTOTYPE PERMET DE...
Modèle économique	Grille tarifaire d'un service communautaire offert à un échantillon cible	Tester la faisabilité financière d'une idée, vérifier l'acceptabilité des prix.
Partenariat ou réseau	Organisation d'une rencontre pilote ou d'un projet test avec des partenaires potentiels	Tester la pertinence et la dynamique de collaborations, évaluer l'intérêt mutuel et la complémentarité des valeurs de partenaires potentiels.

3.3 TOUT SAVOIR: RECUEILLIR DE LA RÉTROACTION ET MODIFIER SON PROJET EN CONSÉQUENCE

Tirer pleinement profit d'un prototype implique de **recueillir activement de la rétroaction** de la part de la clientèle ou des personnes utilisatrices, puis de **modifier le projet** en conséquence.

3.3.1 Collecter efficacement la rétroaction: Lors de la présentation de leur prototype au cours de séances d'observation ou de test, les élèves devraient adopter une posture d'écoute bienveillante, en évitant de se justifier ou d'interrompre, et en cherchant à comprendre sincèrement les attentes et besoins exprimés. Les élèves pourraient poser des questions ouvertes, telles que:

- Qu'avez-vous aimé dans cette solution ?
- Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ?
- Est-ce que cette solution répond bien à vos besoins ? Pourquoi ?

Les élèves pourraient aussi faire un jeu de rôle pour se mettre à la place de leur clientèle en testant leur produit.

3.3.2 Utiliser la rétroaction pour améliorer le projet: Une démarche structurée permet de tirer profit des commentaires.

- **Déterminer ce qui fonctionne bien:** forces à conserver et à solidifier.
- **Repérer les axes d'amélioration:** points d'incompréhension, besoins non satisfaits, obstacles.
- **Formuler des modifications concrètes:** sections pertinentes du BMC à modifier (proposition de valeur, canaux, communication, flux de revenus...).

Chaque rétroaction est une occasion précieuse de progresser ; l'amélioration continue fait partie intégrante de la réussite d'une entreprise sociale.

4. L'ESSENTIEL DE LA PRÉSENTATION D'UNE IDÉE D'AFFAIRES EN VUE D'UN INVESTISSEMENT

L'argumentaire (*pitch*) entrepreneurial doit capter l'attention du public cible et répondre aux attentes particulières des personnes ou organismes qui pourraient investir dans le projet. Il doit être à la fois clair, structuré et convaincant, et mettre l'accent sur les éléments qui démontrent la viabilité, la vocation sociale et la rentabilité du projet. Il est important de rappeler que, de manière contextualisée, un argumentaire entrepreneurial doit être formulé dans un bon français.

4.1 SOUTIEN AUX ÉLÈVES: PISTES POUR UN ARGUMENTAIRE ENTREPRENEURIAL EFFICACE

Un argumentaire entrepreneurial comporte des éléments essentiels.

ÉLÉMENT ESSENTIEL	PISTES POUR GUIDER LES ÉLÈVES	EXEMPLES
Introduction accrocheuse	Encouragez-les à créer une introduction captivante en lien avec le problème à résoudre (statistique percutante, question provocante...).	Saviez-vous que 60 % des jeunes de quartiers défavorisés sans soutien scolaire abandonnent leurs études ?
Problème et solution	Aidez-les à définir clairement le problème à résoudre, son caractère crucial pour la société et la solution proposée.	Notre entreprise vise à répondre à ce manque de soutien scolaire en offrant à ces jeunes du tutorat en ligne gratuit et adapté à leurs besoins.
Modèle économique	Amenez-les à décrire leur modèle économique de manière concise, en mettant l'accent sur l'équilibre entre la viabilité financière et les retombées sociales.	Notre modèle est hybride: des subventions financent une partie des services, et des partenariats financent la plateforme numérique.
Retombées sociales	Encouragez-les à partager des données (réelles ou potentielles) ou des témoignages sur les résultats obtenus afin de démontrer les retombées sociales du projet.	En un an, 80 % des 500 jeunes que nous avons soutenus ont amélioré leurs performances scolaires et 40 % ont entrepris une formation professionnelle.
Plan de croissance et viabilité	Aidez-les à prévoir des étapes concrètes de croissance à court, moyen et long terme, et à expliquer comment le projet restera viable à long terme.	D'ici trois ans, nous prévoyons étendre nos services à cinq autres villes et augmenter le nombre de jeunes bénéficiaires de 50 %.

ÉLÉMENT ESSENTIEL	PISTES POUR GUIDER LES ÉLÈVES	EXEMPLES
Équipe et ressources	Aidez-les à démontrer que leur équipe possède les compétences et la motivation pour réussir.	Notre équipe est composée de spécialistes de l'éducation, de la technologie et de la gestion. Nous avons déjà trouvé 50% du financement initial et nous cherchons un investissement pour compléter la somme.
Conclusion et appel à l'action	Encouragez-les à conclure par un appel à l'action clair, direct et engageant (solliciter un soutien financier ou une rencontre pour discuter davantage...).	Nous sommes à la recherche de 150 000 \$ pour poursuivre le lancement de notre programme. Nous aimerions vous rencontrer pour en discuter.

Vous pouvez proposer ce modèle simple d'argumentaire en six phrases pour les équipes qui ont besoin d'un cadre plus accessible: *Bonjour, je m'appelle _____ . Aujourd'hui, je vais vous parler de _____ .», « Le problème que nous voulons résoudre est _____ .», « Notre solution est _____ .», « Notre modèle d'affaires fonctionne ainsi: _____ .», « Notre vocation sociale est _____ , et nous voulons aller encore plus loin. », « Nous recherchons _____ pour _____ . Merci de votre attention !*

4.2 SOUTIEN AUX ÉLÈVES: COMPRENDRE LES ATTENTES DES BAILLEURS DE FONDS ET DES PERSONNES INVESTISSEUSES

Les bailleurs de fonds et personnes investisseuses ont des attentes et des préoccupations précises.

PRÉOCCUPATIONS	QUESTIONS POUR AIDER LES ÉLÈVES À SE PRÉPARER
Viabilité économique: comment l'entreprise générera-t-elle des revenus de manière durable?	Comment votre modèle économique fonctionne-t-il? Quelles sont vos sources de financement et de revenus?
Soutien à long terme: le projet sera-t-il pérenne?	Quels sont vos objectifs à court, moyen et long terme?
Retombées mesurables: comment démontrer des résultats tangibles?	Comment mesurez-vous les retombées sociales de votre entreprise? Avez-vous de la rétroaction ou des témoignages sur ces retombées?
Risques et rendement: comment se fera la gestion des risques?	Quels sont les défis que vous prévoyez devoir surmonter et comment comptez-vous le faire? Comment gérez-vous les risques?
Équipe et expertise: l'équipe est-elle compétente et motivée?	Pourquoi votre équipe est-elle bien positionnée pour mener ce projet à bien?

4.3 SOUTIEN AUX ÉLÈVES: S'EXERCER À COMMUNIQUER ET À PERSUADER

Divers exercices peuvent aider les élèves à se préparer à communiquer leur argumentaire.

- **Simulation:** présenter leur argumentaire à un groupe qui leur fournira une rétroaction constructive sur la clarté et la structure de leur présentation.
- **Jeu de rôle:** simuler une session de questions-réponses où des membres du groupe jouent le rôle de personnes investisseuses et posent des questions difficiles afin d'aider les élèves à répondre aux objections et à affiner leur discours.
- **Mise en récit (storytelling):** intégrer une dimension narrative à l'argumentaire pour le rendre plus humain et captivant (l'histoire de la création du projet, ou d'une ou d'un bénéficiaire...).
- **Chronométrage:** limiter la présentation de l'argumentaire à une ou deux minutes pour que les élèves se concentrent sur l'essentiel et structurent un message clair et percutant.

Des émissions de télévision peuvent aussi fournir de bons et de moins bons exemples d'argumentaires.