



PR1 | ÉVALUATION DES BESOINS MULTIMÉTHODES, ITÉRATIVE ET CENTRÉE SUR L'UTILISATEUR POUR LA PROCHAINE GÉNÉRATION D'ENTREPRISES SOCIALES

Giulia Parola, Clémentine Blazy (ECSF GmbH)



Co-funded by
the European Union

Table des matières

1. Introduction	3
1.1 Énoncé du problème.....	3
1.2 Beyond Capital Projet et objectifs	3
2. Résultat du projet 1	5
2.1 Description.....	5
2.2 Groupes cibles.....	5
2.3 Processus.....	6
3. Phase A: Analyse de la situation actuelle	6
3.1 Collecte de données: Groupes de discussion	6
3.1.1 Conception	7
3.1.3 Procédure.....	8
<i>Figure 1. Images utilisées dans les groupes de discussion.....</i>	9
3.2 Analyse des données.....	9
3.2 Résultats.....	10
3.2.2 Thèmes	10
3.2.3 Discussion.....	12
4. Phase B: Analyse itérative des besoins	13
4.1 Objectif	13
4.2 Pilotes.....	13
4.2.1 Préparation.....	13
4.2.2 Mise en œuvre	14
4.3 Analyse du retour d'information.....	15
4.3.1 Enquêtes et réponses	15
4.3.2 Partie I: Structure	15
<i>Figure 4. Notes moyennes pour la "structure".</i>	16
4.3.3 Partie II : Qualité de l'information.....	16
<i>Figure 5. Notes moyennes pour la "Qualité de l'information".</i>	16
4.3.4 Part III: Contenu	17
4.3.5 Partie IV : Livraison	17
4.3.6 Partie V: Pertinence	18
4.3.7 Conclusions.....	18
5. Phase C: Traduction et diffusion.....	19

1. Introduction¹

1.1 Énoncé du problème

L'initiative Social Business (SBI) de la Commission européenne a été lancée en 2011 pour apporter une transformation sociale et économique en créant un climat favorable aux entreprises sociales. Toutefois, un récent rapport comparatif de la Commission européenne (Borzaga et al., 2020) a montré que le potentiel des écosystèmes d'entreprises sociales est encore loin d'être pleinement exploité. Ces résultats confirment l'idée générale selon laquelle l'accès aux ressources financières est plus complexe pour les entreprises sociales que pour les entreprises traditionnelles. Premièrement, les principaux obstacles à l'obtention des ressources externes nécessaires aux entreprises sociales ne sont pas liés au manque d'offre, mais plutôt à un manque général de compréhension des modèles d'entreprise des entreprises sociales. Deuxièmement, les entrepreneurs sociaux rencontrent souvent des difficultés d'accès au financement qui résultent d'une connaissance insuffisante de l'offre de financement existante et d'une incapacité à attirer et à gérer des ressources financières durables. Troisièmement, les entrepreneurs sociaux manquent d'intérêt pour entreprendre une planification financière solide car elle est considérée comme une question non prioritaire par rapport au développement de l'entreprise sociale (comme le développement et la fourniture de produits et de services, l'acquisition de clients et l'augmentation de la part de marché, la création de nouvelles relations d'affaires et de partenariats). Enfin, dans les pays méditerranéens en particulier, la dépendance excessive à l'égard des relations familiales et de la réciprocité communautaire entrave le développement des entreprises sociales qui peinent à émerger de la base.

Plus récemment, la pandémie de coronavirus a déclenché une crise économique profonde en fragilisant de nombreux secteurs et en générant des pertes d'emplois dans de multiples industries. Les entreprises sociales et plus généralement, les organisations actives dans l'économie sociale ont, d'une part, joué un rôle clé dans le soutien aux personnes et dans la gestion de la crise. Cependant, d'autre part, elles ont dû faire face aux défis et aux charges liés au COVID-19 et s'adapter à un environnement complexe et en pleine mutation. L'incertitude quant à l'avenir et la demande d'entreprises résilientes pendant la phase de reprise exigent des compétences et des outils ciblés pour favoriser la survie et surtout la durabilité des organisations de l'économie sociale, dont le rôle dans la société d'aujourd'hui s'est avéré essentiel. Aujourd'hui, plus que jamais, la planification et la gestion financières prospectives sont cruciales, en particulier pour les entreprises sociales en phase de démarrage (opérant sur un marché depuis moins de cinq ans). Ces dernières ont besoin d'être soutenues dans leur transition vers la "croissance à un stade ultérieur" par le biais de la durabilité financière.

1.2 Beyond Capital Projet et objectifs

Beyond Capital est un projet Erasmus + dans le domaine de l'enseignement et de la formation professionnels qui soutient la croissance durable de l'économie sociale en se concentrant sur les entreprises sociales en phase de démarrage. Sept organisations européennes participent à ce projet transnational: la Chambre de commerce italo-maltese (Malte), Synthesis center for research and education Limited (Chypre), Gestión Estratégica e Innovación SL (Espagne), Malta Stock Exchange Institute Ltd (Malte), Exeo Lab Srl (Italie), ECSF GmbH (Allemagne), Coopération Bancaire pour l'Europe (Belgique). La collaboration sous la forme d'un partenariat transnational représente une solution rentable qui permet aux organisations de divers États membres d'exploiter le potentiel des connaissances externes pour contribuer au développement de leurs écosystèmes locaux respectifs d'entreprises sociales. En réalisant ce projet transnational, nous avons également l'intention d'améliorer la convergence vers une compréhension commune du phénomène de l'entreprise sociale

¹ Cf. la demande de projet Beyond Capital (2021).

en Europe en diffusant la définition opérationnelle de l'entreprise sociale telle qu'établie par le SBI parmi les organisations partenaires, leur réseau, les participants directs et leurs communautés dans les différents pays participants.

Les entreprises sociales - des entreprises dont l'objectif principal est de générer un impact social positif - existent dans tous les pays européens. Elles constituent une part importante de l'économie sociale, dans laquelle travaillent aujourd'hui quelque 13,6 million d'Européens. Plusieurs d'entre elles fournissent des services de soins essentiels, d'autres se concentrent sur la création d'emplois pour les groupes défavorisés, et d'autres encore s'attaquent à un éventail plus large de défis sociétaux, tels que la réalisation des objectifs de développement durable. En fin de compte, Beyond Capital entend réduire le risque d'échec des entreprises de l'économie sociale nouvellement créées, l'économie qui travaille pour les gens. Plus précisément, les objectifs de Beyond Capital sont les suivants:

- offrant une formation avancée en planification financière et en gestion aux entrepreneurs sociaux en phase de démarrage, aux gestionnaires et aux personnes travaillant dans des entreprises sociales, des coopératives et des organisations à but non lucratif;
- diffuser des connaissances approfondies sur l'offre de financement et les possibilités de financement durable, y compris les instruments financiers innovants (par exemple, les obligations vertes et les obligations à impact social, le financement participatif (crowdfunding));
- développer le sens de l'initiative et la culture entrepreneuriale, c'est-à-dire la capacité d'agir de manière innovante et entreprenante, notamment en matière de planification et de gestion financière.

4

Pour atteindre les objectifs mentionnés ci-dessus, Beyond Capital prévoit le développement de quatre résultats de projet (PR), comme indiqué dans le tableau 1 ci-dessous.

Résultat du projet	Organisation chef de file	Titre du résultat	Période de démarrage	Période de clôture
1	ECSF GmbH	ÉVALUATION DES BESOINS MULTIMÉTHODES, ITÉRATIVE ET CENTRÉE SUR L'UTILISATEUR POUR LA PROCHAINE GÉNÉRATION D'ENTREPRISES SOCIALES	01.11.2021	31.08.2023
2	Malta Stock Exchange Institute Ltd	BEYOND CAPITAL PROGRAMME DE FORMATION POUR LES ENTREPRENEURS SOCIAUX ET LES GESTIONNAIRES	01.03.2022	23.06.2023
3	Exeo Lab Srl	GUIDE OUVERT POUR LES PRESTATAIRES DE SOINS VÉTÉRINAIRES	01.08.2022	30.06.2023
4	Gestión Estratégica e Innovación SL	MOOC	01.06.2023	31.10.2023

Tableau 1. Résumé des résultats du projet Beyond Capital.

2. Résultat du projet 1

2.1 Description

Le premier résultat du projet (PR1) prend la forme d'un rapport de recherche transnational qui présente les résultats d'une évaluation des besoins servant de base à la création du programme de formation Beyond Capital pour les entrepreneurs sociaux et les gestionnaires d'entreprises sociales (PR2) qui répond aux besoins d'apprentissage des participants. Le récent rapport comparatif de la Commission européenne (Borzaga et al., 2020) a identifié un besoin urgent de renforcement des capacités et de partage des connaissances parmi les fournisseurs de financement traditionnels et sociaux et les fonctionnaires. De nombreux entrepreneurs en phase de démarrage rencontrent souvent des difficultés d'accès au financement qui résultent d'une connaissance insuffisante de l'offre de financement existante et d'une incapacité à attirer et à gérer des ressources financières durables. Beaucoup d'entre eux choisissent de demander des prêts à leur famille et à leurs amis. En outre, même lorsque des emprunts formels sont contractés, ils le sont généralement auprès de banques commerciales plutôt qu'auprès de prêteurs spécialisés dans l'investissement social.

Du côté de l'offre, d'une part, les prestataires de services financiers traditionnels ne comprennent pas toujours les caractéristiques et les besoins financiers uniques des entreprises sociales, ce qui conduit à des conditions de financement inadaptées et à des exigences de garantie onéreuses. D'autre part, les fournisseurs de financement social (par exemple, les prêteurs d'investissement social) ont tendance à rivaliser avec les banques commerciales traditionnelles pour obtenir des parts de marché au lieu de se concentrer sur les lacunes de financement des banques, notamment dans les premières phases de développement des entreprises sociales. Enfin, en ce qui concerne les possibilités de financement public, les autorités nationales et locales ont généralement tendance à interpréter les règles européennes transposées (c'est-à-dire la directive sur les marchés publics) de manière très restrictive, ce qui finit par pénaliser les entreprises sociales, en particulier en ce qui concerne les appels

5

d'offres

publics.

2.2 Groupes cibles

Les groupes cibles directs du PR1 sont les organisations partenaires du projet qui bénéficient directement de l'évaluation des besoins. Le PR1 peut améliorer la compréhension des organisations partenaires et des autres parties prenantes des souhaits, désirs, demandes, attentes, motivations, manques, contraintes et exigences des participants en ce qui concerne le financement des entreprises sociales. D'une manière plus générale, le PR1 peut informer les parties prenantes externes telles que les fournisseurs de financement traditionnels et sociaux, les décideurs politiques et toutes les organisations actives dans l'écosystème de l'entreprise sociale sur les besoins de financement des entrepreneurs sociaux en phase de démarrage. Plus spécifiquement, le PR1:

- informe les banques traditionnelles des limites des entreprises sociales, ce qui leur permet d'accroître la disponibilité du financement par emprunt pour les entrepreneurs sociaux;
- permet aux fournisseurs de financement social de mieux comprendre les lacunes financières laissées par les banques traditionnelles et d'ajuster leur offre en conséquence;
- améliore la compréhension par les fonctionnaires des options politiques dans le contexte de l'écosystème des entreprises sociales afin d'améliorer les décisions au niveau institutionnel.

Pour autant que nous le sachions, la recherche sur les entreprises sociales et leur accès à diverses formes de financement semble fragmentée. En outre, la plupart des recherches s'appuient sur des sources secondaires (par exemple, des données statistiques provenant d'agences nationales et européennes). En collectant directement des données primaires auprès des entrepreneurs sociaux en phase de démarrage, le PR1 peut fournir des informations riches qui offrent une image approfondie du phénomène. Les résultats de l'évaluation des besoins financiers fournissent un cadre d'apprentissage précieux pour les partenaires du projet et leurs bénéficiaires directs.

2.3 Processus

La phase A s'est déroulée du premier mois (M1) au M4 et consiste en une analyse de la situation actuelle (PSA). L'analyse de la situation actuelle s'est appuyée sur des groupes de discussion pour cartographier et comprendre les besoins spécifiques et les obstacles à l'accès au financement auxquels sont confrontés les entrepreneurs sociaux en phase de démarrage opérant dans leurs écosystèmes locaux. Plus précisément, les entretiens de groupe avec les entrepreneurs sociaux se sont concentrés sur la compréhension des modèles locaux d'entreprises sociales et des défis auxquels ils sont confrontés pour accéder au financement. Les groupes de discussion ont contribué à mieux comprendre les besoins pédagogiques spécifiques en termes de méthodologie, d'outils et d'utilisation de la technologie pour l'enseignement. Les parties prenantes locales, telles que les partenaires du projet, ont également été consultées pour définir le contexte socio-économique et institutionnel de chaque pays concerné. Les résultats des groupes de discussion ont servi de base à la conception de la formation. La phase B se déroule de M16 à M20 et consiste en une analyse itérative des besoins (INA). L'AIN s'est appuyée sur les données déclarées par les participants de manière longitudinale. Les participants aux activités pilotes consignent leurs réflexions et leurs expériences sur le cours de formation dans leur environnement réel à l'aide d'un cadre structuré.

Les chercheurs ont analysé les données recueillies au fur et à mesure que le processus se déroule de manière itérative afin de mieux comprendre la qualité de l'expérience des participants au fil du temps. Le fait que les données aient été collectées et analysées en continu aide les partenaires du projet à identifier les changements nécessaires au cours de la phase initiale et à créer de multiples occasions de revoir les idées et de réfléchir de manière critique à leurs implications à des stades ultérieurs. La phase C s'est déroulée de M21 à M22 et a consisté en la traduction et la livraison. Le rapport complet a été traduit de l'anglais vers l'espagnol, le français, l'italien, l'allemand et le grec. Il a été mis à disposition sur le site web du projet et diffusé par le biais de conférences universitaires, d'une revue universitaire évaluée par les pairs et d'événements à effet multiplicateur. Le rapport sera également diffusé auprès des parties prenantes concernées dans les pays partenaires, telles que les associations professionnelles et les administrations publiques. Le tableau 2 ci-dessous résume les trois phases qui ont conduit à l'élaboration du PR1.

6

Phases	Nom	Chronologie
A	Analyse de la situation actuelle (PSA)	M1 to M4
B	Analyse itérative des besoins (AIP)	M16 to M20
C	Traduction et livraison	M21 to M22

Tableau 2. Résumé des phases de la PR1.

3. Phase A: Analyse de la situation actuelle

3.1 Collecte de données: Groupes de discussion

Un groupe de discussion recueille des données qualitatives en réunissant des individus pour discuter d'un sujet spécifique dans un environnement permissif et non menaçant. L'objectif est de mieux comprendre ce que les gens ressentent ou pensent d'une question, d'une idée, d'un produit ou d'un service. Les questions sont ouvertes afin de stimuler une discussion informelle avec les participants pour comprendre leurs perceptions, leurs croyances, leurs craintes, leurs questions et leurs besoins d'information. Les participants sont sélectionnés parce qu'ils ont des caractéristiques spécifiques en commun (ici: entrepreneurs sociaux en phase de démarrage dans un pays donné) en rapport avec le thème (financement des entrepreneurs sociaux) du groupe de discussion. D'une part, la taille du

groupe doit offrir la possibilité de partager des idées et, d'autre part, garantir la diversité des perceptions. Le modérateur crée un environnement permissif qui encourage les participants à partager leurs perceptions et leurs points de vue. L'objectif est de générer un maximum d'idées et d'opinions différentes. La discussion de groupe est menée plusieurs fois avec des types de participants similaires afin que les chercheurs puissent identifier les tendances et les modèles de perception (Krueger & Casey, 2015).

3.1.1 Conception

Un atelier de groupe a été organisé pour chaque pays participant au projet : Belgique, Chypre, Allemagne, Italie, Malte et Espagne. Un modérateur du CECS a préparé et dirigé les six groupes de discussion. En outre, un représentant local (le chef de projet de l'organisation partenaire) a participé au groupe de discussion local respectif. Les représentants locaux ont aidé le CECS dans la préparation, par exemple en s'assurant de l'adéquation et de la cohérence avec les circonstances culturelles, sociétales et économiques locales. Lors des groupes de discussion, le représentant local a agi en tant qu'observateur, a pris des notes et a participé à un débriefing avec le modérateur après l'atelier du groupe de discussion. D'autres observateurs étaient les bienvenus. Le concept du groupe de discussion couvre 120 minutes: 105 minutes sont consacrées à la collecte de données structurées, tandis que 15 minutes supplémentaires sont prévues si une discussion plus approfondie est nécessaire. Deux approches principales seront combinées:

- Approche 1: Prise de conscience des besoins, attentes et défis individuels et implicites par le biais d'une photo-élicitation;
- Approche 2: Discussion guidée pour relier et approfondir les connaissances acquises par l'approche 1 en utilisant la technique du groupe nominal (NGT) pour parvenir à la compréhension la plus complète et la plus partagée des besoins financiers des entreprises sociales comme point de départ pour le développement du programme d'études.

7

3.1.2 Les participants

Entre cinq et huit participants doivent être identifiés et invités au groupe de discussion d'une durée totale de 120 minutes. Comme il est essentiel pour les résultats du groupe de discussion que les participants puissent communiquer leurs besoins, leurs idées et leurs obstacles, les participants doivent partager la même langue à un niveau où ils se sentent à l'aise pour parler et peuvent s'exprimer sans aucun malentendu dû à des barrières linguistiques. Il était également essentiel que les participants se comprennent clairement afin de pouvoir développer leurs idées. Les partenaires du projet pouvaient choisir à l'avance, en fonction de leurs besoins, si un groupe de discussion devait se tenir en anglais, en grec, en italien, en français ou en espagnol, et s'ils préféraient une modalité en ligne, hybride ou en présence.

Au cours du mois de février 2022, les partenaires du projet ont réuni cinq à huit entrepreneurs sociaux en phase de démarrage:

- qui partagent la même langue à un niveau élevé (anglais, grec, italien, français ou espagnol);
- qui sont disponibles à la date et à l'heure convenues pour l'atelier du groupe de discussion;
- travaillant dans différents secteurs;
- présentant des caractéristiques démographiques hétérogènes;
- être prêts à communiquer ouvertement les points douloureux et à remettre en question le statu quo de manière critique;
- posséder un-PC avec une connexion internet stable (pour les groupes de discussion hybrides et en ligne).

3.1.3 Procédure

Le modérateur a dirigé le groupe de discussion numériquement dans les six pays. Les chercheurs d'ECSF ont enregistré les sessions afin d'utiliser au mieux les données pour l'analyse des besoins (les participants ont été informés de l'enregistrement à l'avance). Toutes les informations collectées ont été rendues anonymes pour le rapport. Les participants ont été assurés et informés que les groupes de discussion, malgré l'enregistrement, restaient un espace sûr où ils pouvaient exprimer ouvertement leurs opinions. Comme le montre le tableau 3 ci-dessous, la période d'avril à juillet 2022 a été propice à la mise en place des groupes de discussion.

Date →	Avril - juillet 2022					
Project partner ↓						
Maltese Italian Chamber of Commerce Malta Stock Exchange Insitute Ltd (Malta)						19.07.22 at 11 AM
SYNTHESIS CENTER FOR RESEARCH AND EDUCATION LIMITED (Cyprus)	15.04.22 at 11 AM					
Gestión Estratégica e Innovación SL (Spain)					25.05.22 at 11 AM	
Exeo Lab Srl (Italy)		22.04.22 at 11 AM				
ECSF GmbH (Germany)				19.05.22 at 11 AM		
COOPERATION BANCAIRE POUR L'EUROPE (Belgium)			25.04.22 at 12 PM			

Tableau 3. Dates de mise en œuvre des ateliers de groupes de discussion.

En préparation des ateliers de groupes de discussion, tous les partenaires du projet et les représentants locaux respectifs ont reçu le " Formulaire d'inscription aux groupes de discussion " (Annexe A) qui leur a permis de réserver un créneau horaire, de décider de leur langue préférée et d'inscrire leurs participants ; le " Concept de mise en œuvre des groupes de discussion " (Annexe B) contenant l'approche scientifique méthodologique, les objectifs des groupes de discussion ainsi que le plan et le calendrier détaillés de l'atelier ; la "Fiche d'information sur les participants" (annexe E) qui fournit aux partenaires du projet des informations à communiquer aux participants sélectionnés pour les groupes de discussion afin de les aider à comprendre l'objectif de la recherche, ce que l'on attend d'eux pendant la préparation et au cours de l'atelier, ainsi que l'utilisation prévue des données qui seront collectées.

Comme très peu de participants ont fourni les images nécessaires à l'élicitation photographique, les chercheurs de l'ECSF ont décidé d'utiliser leurs propres images-guides dans les groupes de discussion. Chacune des quatre images choisies est représentative d'une catégorie de ressources financières (1. ressources remboursables, 2. ressources non remboursables, 3. avantages fiscaux et 4. ressources provenant d'activités génératrices de revenus) afin de stimuler la discussion sur les obstacles et les besoins perçus par les participants dans cette catégorie spécifique. La figure 1 présente les quatre images-guides.

1.

Loan Officer

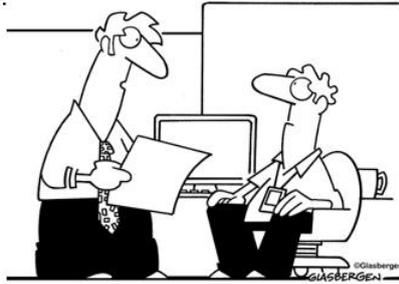


"We are prepared to make you a loan, but first you have to prove that you really don't need it."

2.



3.



"I think I can get us a tax credit if we start cooking the books with solar heat."

4.



Figure 1. Images utilisées dans les groupes de discussion.

3.2 Analyse des données

L'analyse des données collectées a coïncidé avec la collecte des données et a commencé avec le débriefing entre le modérateur et les observateurs des ateliers de groupes de discussion. Les chercheurs du CECS étaient chargés d'analyser les données en utilisant une combinaison d'approches, mais en s'orientant grosso modo sur les cinq étapes clés de Krueger (1994) : familiarisation, identification d'un cadre thématique, indexation, représentation graphique, cartographie et interprétation. Les deux dernières étapes ont nécessité la participation active des partenaires du projet. Les résultats des groupes de discussion constituent la base de la conception de la formation et sont présentés et discutés dans les sections suivantes.

3.2 Résultats

CYPRUS <ul style="list-style-type: none">• 8 participants• in-presence• 120 minutes• Greek language	ITALY <ul style="list-style-type: none">• 10 participants• hybrid• 100 minutes• Italian language	BELGIUM <ul style="list-style-type: none">• 4 participants• online• 90 minutes• English language
GERMANY <ul style="list-style-type: none">• 5 participants• online• 80 minutes• English language	SPAIN <ul style="list-style-type: none">• 3 participants• online• 40 minutes• Spanish language	MALTA <ul style="list-style-type: none">• 4 participants• online• 60 minutes• English language

Figure 2. Résumé des informations pour les six ateliers des groupes de discussion.

Tous les partenaires du projet ont organisé leurs groupes de discussion de manière indépendante et en fonction des besoins et des conditions locales. Le premier groupe de discussion a eu lieu à Chypre le 15 avril 2022 en présence des participants. Il s'agit également du seul groupe de discussion où le représentant local a joué le rôle de modérateur en raison des barrières linguistiques, l'atelier s'étant déroulé en grec dans les bureaux du partenaire de projet. Les chercheurs de l'ECSF se sont joints au groupe pour une brève introduction via Zoom. Le groupe de discussion a accueilli 8 participants et a duré environ 2 heures. Le deuxième groupe de discussion a été organisé en Italie par le partenaire local du projet dans une modalité hybride le 22 avril 2022. Une dizaine d'entrepreneurs sociaux ont participé à l'atelier qui a été dirigé par le modérateur en italien. L'événement a duré 1 heure et 40 minutes. La Coopération Bancaire pour l'Europe a organisé un groupe de discussion en ligne en Belgique le 25 avril 2022 qui a rassemblé quatre entrepreneurs sociaux locaux. L'ensemble de l'événement a été modéré en anglais par les chercheurs ECSF en ligne et a duré une heure et demie. Le quatrième groupe de discussion a accueilli cinq entrepreneurs sociaux allemands en ligne le 19 mai 2022. L'événement a été organisé et modéré par ECSF en anglais et a duré une heure et 20 minutes. Le partenaire espagnol du projet Beyond Capital a organisé le cinquième atelier en ligne le 25 mai 2022. L'événement a été modéré en espagnol via Zoom et a rassemblé trois entrepreneurs sociaux locaux. Enfin, le dernier groupe de discussion a eu lieu en ligne le 19.07.2022 avec quatre participants et a été organisé en coopération avec les deux partenaires maltais du consortium. L'atelier a duré une heure et a été modéré par les chercheurs de l'ECSF via Zoom. Un résumé des informations ci-dessus est disponible dans la figure 2.

3.2.2 Thèmes

Six thèmes principaux sont ressortis de l'analyse des groupes de discussion:

- measuring social impact;
- learning how to navigate non-repayable resources;
- knowing how to market;

- establishing and/or joining networks;
- understanding the full spectrum of financial resources;
- attracting professional figures with technical competencies.

De nombreux thèmes étaient communs à tous les pays, comme le montre la figure 3. Dans les paragraphes suivants, nous développons chaque thème et détaillons les obstacles et les besoins locaux spécifiques dont les participants aux groupes de discussion ont débattu au cours des ateliers.

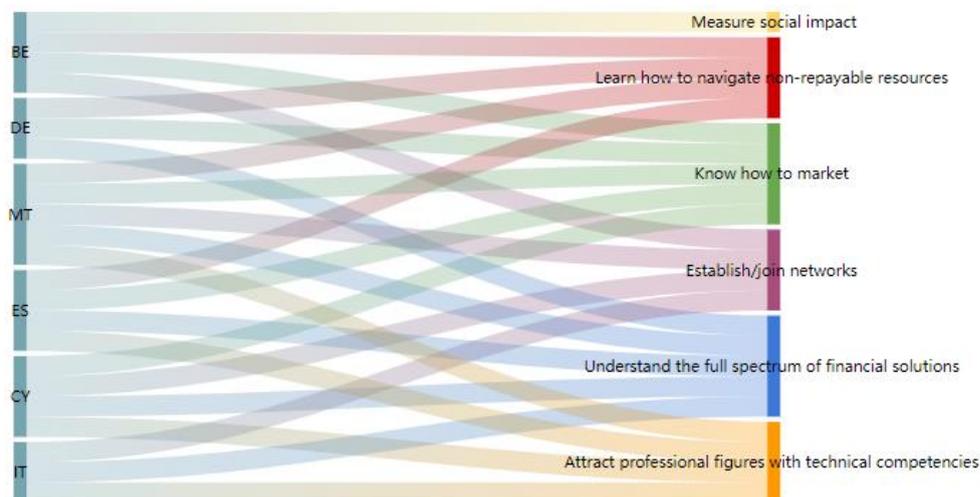


Figure 3. Vue d'ensemble des six thèmes principaux.

La mesure de l'impact social est le seul thème qui a été identifié et discuté au cours du groupe de discussion dans notre pays uniquement (Belgique). De nombreux participants ont souligné que la démonstration des résultats sociaux positifs de leurs actions et opérations constituait un véritable défi, en particulier lorsqu'ils devaient quantifier leur impact pour attirer des investisseurs potentiels.

Apprendre à naviguer dans les ressources non remboursables a été reconnu comme un obstacle dans quatre pays sur cinq. Plus précisément, les participants d'Espagne et d'Allemagne ont souligné qu'ils ne savaient pas comment élaborer des propositions compétitives et qu'ils ne savaient pas où trouver des informations à cet égard. À Malte, les participants ont ajouté qu'il était relativement difficile d'obtenir un retour d'information détaillé, car les demandes rejetées étaient souvent accompagnées de courtes lettres qui ne précisaient pas les lacunes de la proposition soumise. Les entrepreneurs sociaux en Belgique ont souligné qu'ils pourraient bénéficier d'une "carte" des ressources non remboursables au niveau local et européen afin d'avoir une vue d'ensemble de toutes les possibilités de financement.

Savoir comment commercialiser est un thème pertinent dans cinq des cinq pays où les groupes de discussion ont été organisés. A Chypre et en Espagne, les participants ont fait état de difficultés liées à la commercialisation de la mission de l'entreprise sociale. Dans le même ordre d'idées, le groupe de discussion en Belgique a souligné les difficultés à positionner les produits ou services sociaux comme des produits ou services courants, car ils sont souvent perçus comme appartenant à un marché de niche. En Allemagne, les entrepreneurs sociaux ont plutôt parlé de la difficulté d'attirer des fournisseurs de financement parce que le produit ou le service est souvent si innovant qu'il y a un manque de compréhension de son potentiel.

L'établissement et/ou l'adhésion à des réseaux a été considéré comme une question fondamentale par de nombreux participants aux groupes de discussion. En Belgique, les entrepreneurs sociaux reconnaissent que cela est extrêmement utile pour accéder à un soutien gratuit dans de nombreux domaines. À Chypre, les participants considèrent que les réseaux sont en mesure d'accroître les possibilités de financement. En Italie, les participants ont discuté de la nécessité d'améliorer leurs compétences non techniques (par exemple, la communication, la négociation) afin d'établir ou de rejoindre des réseaux qui peuvent apporter des avantages significatifs aux entrepreneurs sociaux.

La compréhension de l'ensemble des ressources financières est un autre thème très pertinent. Les participants chypriotes souhaitent en savoir plus sur les différents types d'investisseurs et sur d'autres instruments plus innovants (par exemple, le crowdfunding). Parallèlement, les entrepreneurs sociaux allemands ont reconnu la nécessité d'acquérir des connaissances sur les différentes ressources financières, car les garanties demandées par les banques traditionnelles sont souvent trop élevées. En Italie et en Espagne, les participants ont indiqué que la compréhension de l'éventail complet des ressources financières pourrait aider les entrepreneurs sociaux à éviter de trop dépendre du capital des amis et de la famille, qui sont souvent les choix préférés pour un premier financement.

Attirer des professionnels dotés de compétences techniques est un thème qui a été identifié et discuté au cours des trois groupes de discussion. D'une part, à Chypre, les participants ont souligné le besoin de conseils juridiques étant donné que le pays ne dispose pas d'un cadre juridique bien établi pour l'entrepreneuriat social. D'autre part, les entrepreneurs sociaux en Italie ont signalé plusieurs difficultés à naviguer dans un cadre juridique bien établi, mais assez complexe. Enfin, les défis liés à l'attraction de professionnels ayant des compétences techniques dans les zones rurales sont apparus en Espagne.

3.2.3 Discussion

Les résultats des groupes de discussion ont révélé quelques idées intéressantes qui ont aidé les partenaires du projet à planifier les activités pour le reste du projet et ont donc été discutés lors de la réunion de lancement de Beyond Capital à La Valette (Malte) les 7 et 8 juillet 2022. Après avoir échangé des points de vue sur les six thèmes identifiés, la discussion a porté sur la manière d'intégrer les résultats des groupes de discussion dans les quatre modules prévus par le programme de formation Beyond Capital pour les entrepreneurs sociaux et les managers (PR2):

1. Entreprises sociales, gestion et opérations
2. Création du plan stratégique et mise en place d'une fonction financière
3. Financement des entreprises sociales
4. Entrepreneuriat social et éthique des affaires

Chaque thème a été attribué à l'un des modules, comme le montre le tableau 4.

Thèmes	Module
Mesurer l'impact social	1
Apprendre à naviguer dans les ressources non remboursables	2 et 3
Savoir comment commercialiser	1 et 2
Établir et/ou rejoindre des réseaux	1 et 2

Comprendre l'ensemble des ressources financières	3
Attirer des professionnels dotés de compétences techniques	4

Tableau 4. Intégration des résultats des groupes de discussion dans les modules "Beyond Capital".

4. Phase B: Analyse itérative des besoins

4.1 Objectif

Dans cette section du document, nous approfondissons l'analyse itérative des besoins (AIN), une composante cruciale qui tire ses enseignements des données autodéclarées fournies par les participants au cours de la période pilote (mai à août 2023). Au cours de leur engagement dans les activités pilotes, les participants ont tenu un journal détaillé, capturant leurs pensées et leurs expériences au fur et à mesure qu'ils suivaient le cours de formation Beyond Capital. Pour faciliter le processus de rétroaction continue, nous avons utilisé quatre enquêtes en ligne qui comportaient une combinaison de questions ouvertes et fermées, comme indiqué dans les **annexes F, G, H et I**. Ces enquêtes ont servi d'outils précieux pour recueillir les points de vue et les idées des participants, qui sont discutés dans la section suivante.

4.2 Pilotes

4.2.1 Préparation

Les activités pilotes du projet Beyond Capital consistaient en quatre modules de formation qui ont été mis en œuvre par les six partenaires du projet dans leurs pays respectifs : Belgique, Chypre, Allemagne, Italie, Malte et Espagne.

Développement du curriculum: Le contenu des modules de formation a été préparé par tous les partenaires qui ont contribué au développement de ces modules, sur la base de leur expertise spécifique dans le contexte du PR2. Par la suite, les partenaires du projet ont lancé un processus d'examen par les pairs afin d'évaluer le matériel développé. Une fois la procédure d'évaluation par les pairs achevée et les modifications nécessaires apportées au matériel de formation, les partenaires ont traduit le cours de formation et le matériel dans leurs langues nationales respectives.

Aperçu de la formation: La version finale du programme de formation Beyond Capital a été divisée en quatre modules, chacun se concentrant sur différents aspects du développement des entreprises sociales.

1. Entreprises sociales, gestion et opérations

Le module 1 sert d'introduction au monde des entreprises sociales en Europe. Il explore la définition et le contexte historique des entreprises sociales tout en offrant un aperçu des Benefit Corporations et de la certification B-Corp. L'un des principaux objectifs est de guider les nouveaux entrepreneurs dans l'obtention de cette certification. Ce module se penche également sur le paysage législatif des entreprises sociales dans les pays européens, en soulignant l'importance de regarder au-delà de son propre pays pour trouver des partenaires potentiels grâce à l'analyse des parties prenantes et à un plan d'affaires efficace. En outre, il fournit un exemple de pratique exemplaire d'une entreprise sociale de longue date afin d'inspirer et de cultiver les compétences nécessaires à une croissance durable.

2. Création du plan stratégique et mise en place d'une fonction financière

Le module 2 se concentre sur la planification stratégique et la gestion financière pour les entreprises sociales en phase de démarrage. Les entrepreneurs apprennent à créer un plan d'affaires complet et

à gérer les processus financiers à l'aide d'outils innovants et numériques. Les sujets abordés comprennent l'objectif de la planification, l'élaboration d'un plan d'affaires, la compréhension des bilans économiques et de leurs composantes, et l'adoption de la gestion financière numérique. Le module vise à doter les entrepreneurs des compétences nécessaires pour allouer stratégiquement les ressources en fonction d'objectifs prédéterminés.

3. Financement des entreprises sociales

Le module 3 met l'accent sur le rôle essentiel de la planification financière et de la gestion des flux de trésorerie dans le maintien de l'impact et de la croissance d'une entreprise sociale. Il aborde les défis des cycles de trésorerie et offre un aperçu des différentes sources de financement pour relever ces défis. Les entrepreneurs apprennent à développer des stratégies de financement avant-gardistes qui leur permettent de se concentrer sur leur mission au lieu de courir constamment après les liquidités. Le module les aide à comprendre les besoins de financement, à explorer les sources de financement et à formuler des stratégies de financement efficaces pour soutenir la durabilité de l'entreprise.

4. Entrepreneuriat social et éthique des affaires

Le module 4 explore l'intersection de l'entrepreneuriat social et de l'éthique des affaires. Il donne un bref aperçu de ces concepts et approfondit les principes et les thèmes qui sous-tendent l'éthique des affaires, en soulignant leur rôle central dans l'entrepreneuriat social. Le module met l'accent sur l'importance de maintenir des pratiques éthiques à la fois en interne au sein de l'organisation et en externe vis-à-vis des parties prenantes et du public. Il reconnaît que les entreprises, indépendamment de leur classification en tant qu'entreprises sociales, peuvent bénéficier de l'adoption de modèles et de pratiques commerciales durables et éthiques, favorisant un plus grand engagement communautaire, une plus grande visibilité et une croissance à long terme.

Sensibilisation des participants: Pour lancer les activités du projet pilote, les partenaires du projet ont entrepris des efforts de sensibilisation en ciblant les PDG et les gestionnaires d'entreprises sociales établies depuis moins de 5 ans. Ce critère de sélection a permis de s'assurer que le projet pilote s'adressait à des entreprises pertinentes et relativement nouvelles, prêtes à croître et à se développer.

Données d'inscription: Le tableau 5 donne un aperçu du nombre d'inscriptions reçues pour les activités pilotes dans chaque pays participant.

Pays→ Module↓	Belgique	Chypre	Allemagne	Malte	Italie	Espagne	Inscriptions/Module
1	10	10	10	0	22	8	60
2	10	10	10	0	22	8	60
3	10	10	9	0	22	8	59
4	10	10	9	0	22	8	59

Tableau 5. Résumé des enregistrements de pilotes par pays et par module.

4.2.2 Mise en œuvre

Format et calendrier adaptés: Chaque pays participant a adopté une approche flexible pour déterminer le calendrier et le format des activités pilotes. Le calendrier a été stratégiquement choisi pour s'aligner sur la commodité des groupes cibles dans chaque pays. En outre, le format des activités pilotes a été personnalisé pour répondre aux besoins spécifiques des participants. Cette adaptabilité a permis de mieux adapter la formation et de la rendre plus efficace. Pour être plus précis, la formation en ligne a

été menée en Belgique, à Chypre, en Allemagne et en Espagne, tandis qu'une approche hybride a été adoptée en Italie. Le tableau 6 donne un aperçu du nombre de participants aux activités pilotes dans chaque pays participant.

Pays→ Module↓	Belgique	Chypre	Allemagne	Malte	Italie	Espagne	Inscriptions/Module
1	10	6	4	0	21	7	48
2	10	6	2	0	21	7	46
3	10	6	1	0	20	6	43
4	10	6	2	0	20	5	43

Tableau 6. Résumé des participants au projet pilote par pays et par module.

4.3 Analyse du retour d'information

4.3.1 Enquêtes et réponses

Chaque enquête était divisée en cinq parties: La première partie évaluait la structure du module ; la deuxième partie mesurait la qualité des informations fournies ; la troisième partie recueillait l'avis des participants sur le contenu du module de formation ; la quatrième partie examinait l'exécution du module de formation ; et la cinquième partie évaluait sa pertinence. Chaque enquête se composait essentiellement de questions fermées, auxquelles les participants devaient répondre sur une échelle de Likert en cinq points, allant de 1 (très mauvais) à 5 (très bon). Les seules questions ouvertes se trouvaient dans la partie III et visaient à recueillir des détails sur le contenu de chaque module. Les participants au projet pilote ont reçu rapidement ces questionnaires à la fin de chaque module de formation. Cette stratégie visait à recueillir leurs opinions alors que l'expérience était encore fraîche dans leur esprit, éliminant ainsi la nécessité de se remémorer des souvenirs lointains.

15

Pays→ Module↓	Belgique	Chypre	Allemagne	Malte	Italie	Espagne	Inscriptions/Module
1	10	7	3	0	16	7	43
2	10	6	2	0	10	6	34
3	10	6	0	0	7	5	28
4	10	8	1	0	4	0	23

Tableau 7. Résumé des réponses à l'enquête par pays et par module.

4.3.2 Partie I: Structure

La première partie était destinée à recueillir des données sur la structure de la formation, en particulier sur la logique du plan, la cohérence globale et la pondération des différents sujets. L'analyse des réponses à l'enquête révèle que, dans l'ensemble, les participants ont évalué cet aspect de manière positive. En moyenne, les réponses se situent dans une fourchette allant de bon à très bon.

Plus précisément, les notes moyennes pour chaque module sont toutes supérieures à 4,5, comme le montre la figure 4.

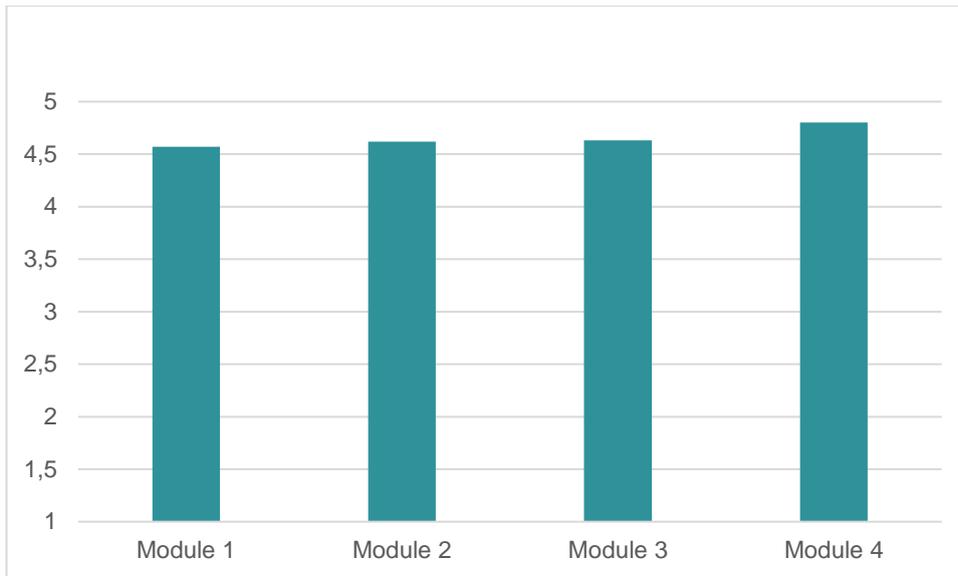


Figure 4. Notes moyennes pour la "structure".

4.3.3 Partie II : Qualité de l'information

En ce qui concerne la qualité de l'information, les participants ont généralement évalué les modules de formation de manière positive, avec des notes moyennes allant de "bon" à "très bon". Les modules 2 sont les seuls dont les valeurs moyennes sont inférieures à 4,5, comme le montre la figure 5.

Plus précisément, dans le module 2, les scores les plus bas sont liés à la qualité des informations présentées sur les différences entre les divers types de gestion financière et les outils qui composent la gestion financière, ainsi qu'à la qualité des informations sur les outils numériques pour les processus financiers.

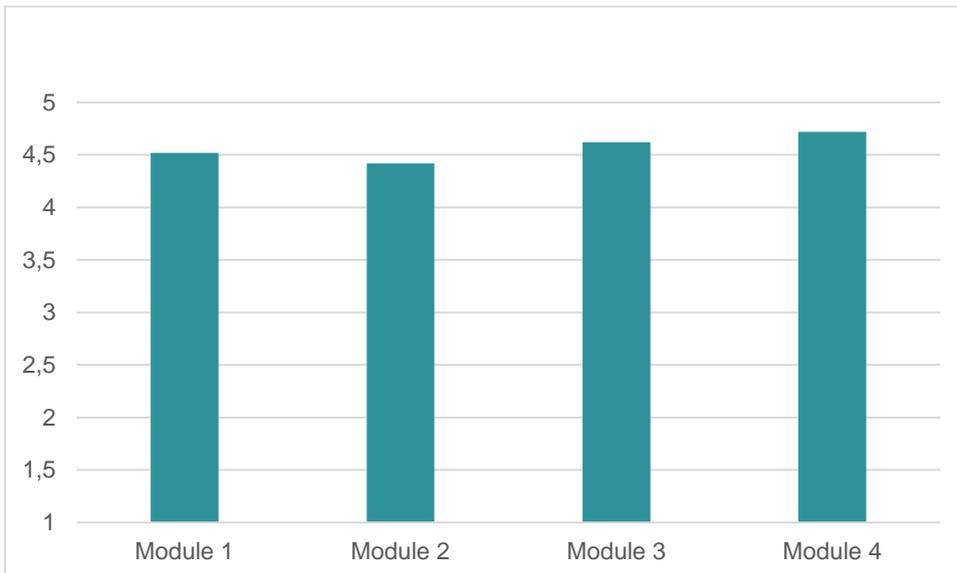


Figure 5. Notes moyennes pour la "Qualité de l'information".

4.3.4 Part III: Contenu

En ce qui concerne le contenu, les participants ont été invités à répondre à une série de quatre questions ouvertes. Ces questions visaient à recueillir des informations sur les sujets les plus et les moins pertinents abordés dans le module de formation, les aspects qu'ils ont appréciés mais qu'ils souhaiteraient approfondir, et s'il y avait des sujets supplémentaires qu'ils souhaitaient voir inclus dans la formation.

Module 1: Les participants au module 1 de la formation pilote ont souligné que les sujets les plus pertinents étaient la gestion de l'impact, les B-corps, les définitions et les objectifs des entreprises sociales, les législations spécifiques à chaque pays, les réseaux et les chaînes de valeur. Cependant, certains participants ont trouvé que la section sur les définitions et les objectifs des entreprises sociales et la législation des pays autres que le leur était moins pertinente. En outre, ils ont exprimé leur intérêt pour l'inclusion dans la formation d'une législation plus récente, d'un aperçu du fonctionnement interne des entreprises sociales et d'une exploration de la motivation et des origines des entreprises sociales.

Module 2: Les participants au module 2 ont trouvé que les sujets les plus pertinents couverts par le module de formation étaient la planification et la gestion financières, la planification d'entreprise, les états de gestion et les bilans. En revanche, ils considèrent que la gestion du temps et les indicateurs de performance clés sont les moins pertinents. En outre, ils ont exprimé le souhait que le module comprenne une section sur l'évaluation de l'idée d'entreprise initiale et une partie consacrée à l'élaboration d'un plan de marketing.

Module 3: Dans le module 3, les participants au projet pilote ont trouvé que les sujets suivants étaient les plus pertinents : les diverses sources de financement, la stratégie financière, l'évaluation des besoins financiers et l'impact du financement. Le cycle des flux de trésorerie a été considéré comme le moins pertinent. En outre, les participants ont exprimé le souhait d'obtenir des informations plus approfondies sur l'impact du financement, la stratégie financière et des détails supplémentaires sur les subventions en cours.

Module 4: Dans le module 4, les participants ont identifié la responsabilité sociale des entreprises, l'empreinte morale et éthique, et les questions éthiques dans l'entreprise comme les sujets les plus pertinents. Ils n'ont mentionné aucun sujet comme non pertinent. Cependant, ils ont exprimé le souhait d'avoir plus d'informations sur la responsabilité sociale des entreprises et ont demandé plus d'exemples et d'applications pratiques liés aux concepts couverts.

4.3.5 Partie IV : Livraison

En ce qui concerne la présentation des modules, les participants au projet pilote ont été interrogés sur la mise en page, la conception, la langue et l'utilisation d'images, de figures et de tableaux à la fois dans les diapositives et dans le texte d'accompagnement. En général, la partie IV a reçu des évaluations positives de la part des participants. En moyenne, les réponses se situent entre bon et très bon.

Toutefois, le module 2 est le seul à accuser un léger retard en termes de réalisation, avec une note moyenne inférieure à 4,5, comme le montre la figure 6.

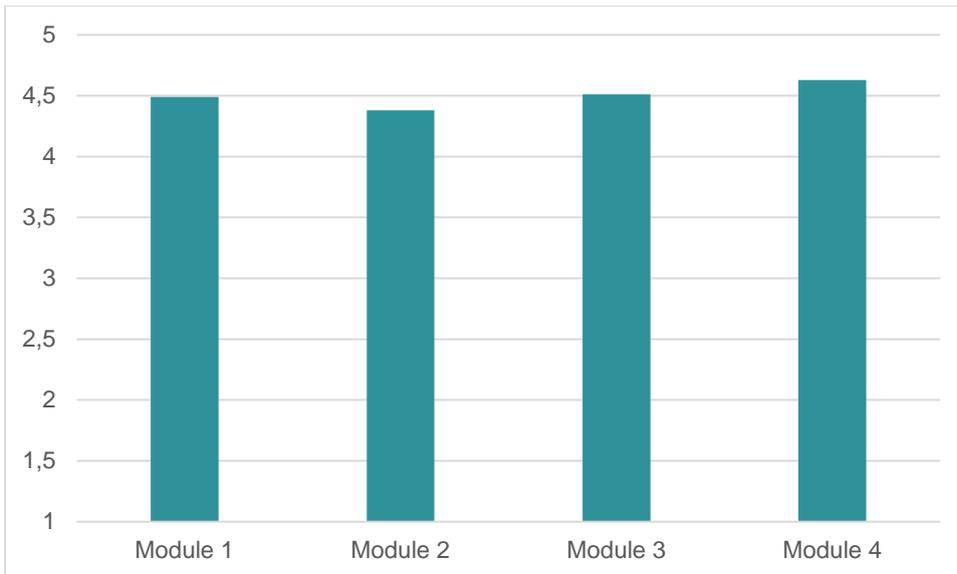


Figure 6. Average scores for "Delivery".

4.3.6 Partie V: Pertinence

Enfin, dans la dernière partie de l'enquête, les participants ont été invités à évaluer la pertinence des modules de formation en termes d'applicabilité des concepts présentés et de qualité des exemples et autres applications pratiques. En moyenne, les réponses se situent entre bon et très bon. Toutefois, les modules 2 et 4 ont été perçus comme plus pertinents, tandis que les modules 1 et 3 sont légèrement en retrait avec des notes moyennes inférieures à 4,5, comme le montre la figure 7.

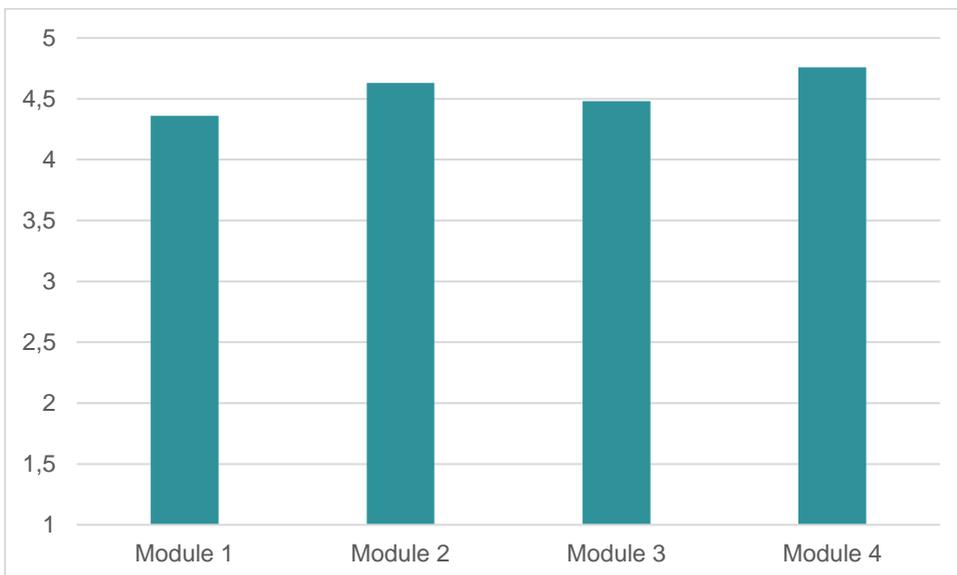


Figure 7. Notes moyennes pour la "pertinence".

4.3.7 Conclusions

En conclusion, l'analyse du retour d'information sert de base cruciale pour affiner et améliorer les modules de formation afin de mieux répondre aux besoins et aux attentes des entrepreneurs sociaux en phase de démarrage. Il est clair que la formation développée dans le contexte du projet Beyond Capital correspond largement aux attentes des participants, affichant des points forts en termes de

structure, de qualité de l'information et de pertinence générale. Cependant, les informations spécifiques obtenues, telles que les scores légèrement inférieurs dans le module 2 et des aspects particuliers des modules 1 et 3, mettent en évidence les domaines dans lesquels des améliorations ciblées pourraient être apportées.

5. Phase C: Traduction et diffusion

Au cours de la phase finale du PR1, les partenaires ont examiné l'analyse du retour d'information lors de la réunion transnationale finale qui s'est tenue à Munich les 5 et 6 octobre 2023. Ils ont ensuite traduit ce rapport dans leurs langues nationales respectives afin d'en faciliter l'accès et la diffusion auprès des parties prenantes nationales.

Références

- Borzaga, C., Galera, G., Franchini, B., Chiomento, S., Nogales, R., & Carini, C. (2020). *Social enterprises in Europe and their ecosystems: Comparative synthesis report*. Publications Office of the European Union.
- Ho, S., Pattyn, V., Broucker, B., & Crompvoets, J. (2018). Needs assessment in land administration: The potential of the nominal group technique. *Land*, 7(3), 87.
- Krueger, R. A. (1994). *Focus groups: A practical guide for applied research*. SAGE Publications.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). *Focus groups: A practical guide for applied research* (5th Edition). SAGE Publications.