



**Water and  
Environment Support**  
in the ENI Southern Neighbourhood region

# Formation de Formateurs en Entreprenariat Vert et Économie Circulaire

Séance 3

25 Novembre 2021, Boumerdes, Algérie

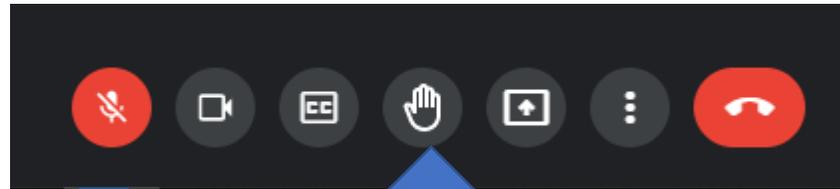


Rappel de la logistique de la formation

# UTILISATION DE GOOGLE MEETS

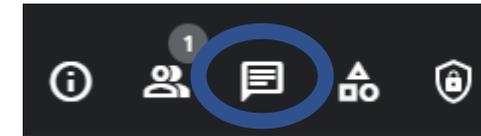


**Water and Environment Support**  
in the ENI Southern Neighbourhood region



UTILISER L'OPTION DE LEVEZ LA MAIN POUR DEMANDER LA PAROLE

ASSURER QUE VOTRE MICRO EST EN SILENCE



POUR INTÉRAGIR VOUS POUVEZ AUSSI UTILISER LE CHAT ET ÉCRIRE DES QUESTIONS OU DES COMMENTAIRES



# PLATEFORME



**Water and Environment Support**  
in the ENI Southern Neighbourhood region



Centre Algérien d'Économie Circulaire

<https://www.calec-dz.org>



**Adresse Mail**  
calec@univ-  
boumerdes.dz

Accueil

A Propos ▾

Formation ▾

Actualités

Agenda

Contact

Revue



NOUVEAU

Formation Entreprenariat  
Vert Et Économie Circulaire

Outils Développés

Guide Pour Participer À Une  
Vidéoconférence En Ligne  
Avec Google Meet

Entreprenariat Vert Et  
Économie Circulaire

Action Pilote Pour  
L'intégration De  
L'entreprenariat Vert Dans  
Les Universités En Algérie

Les Modules De La Formation  
De Formateurs

... : la 1ère journée d'étude virtuelle

# Plateforme Algérienne d'Économie Circulaire

La plateforme Algérienne est une base de connaissances des chercheurs, entreprises et des pouvoirs publics en matière de économie circulaire, Eco-conception, Ecolabel et Startup environnemental

- Les enregistrements des séances
- Les présentations
- Documents de support

# Introduction au cours



**Water and Environment Support**  
in the ENI Southern Neighbourhood region

## Calendrier FdF Phase 1

Novembre 2021							Decembre 2021						
Dim	Lun	Mar	Mir	Jeu	Ven	Sam	Dim	Lun	Mar	Mir	Jeu	Ven	Sam
	1	2	3	4	5	6				1	2	3	4
											MOD 3		
7	8	9	10	11	12	13	5	6	7	8	9	10	11
14	15	16	17	18	19	20	12	13	14	15	16	17	18
				MOD 1							MOD 4		
21	22	23	24	25	26	27	19	20	21	22	23	24	25
				MOD 2									
28	29	30					26	27	28	29	30	31	

- **HORAIRE NOVEMBRE:**  
JEUDI: DE 15H À 18H  
VENDREDI: DE 9H À 12H
- **HORAIRE DÉCEMBRE:**  
JEUDI ET VENDREDI:  
DE 15H À 18H

**Merci de vous connecter 10 min à l'avance**



# 4 modules



**Water and  
Environment Support**  
in the ENI Southern Neighbourhood region

**Modèle  
d'affaires  
vert**

**Plan  
d'affaires  
vert**

**Éco-  
conception**

**Accès au  
marché**



## Calendrier FdF Phase 2

Dim	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam
<b>Janvier 2022</b>							<b>Février 2022</b>						
						1			1	2	3	4	5
2	3	4	5	6	7	8	6	7	8	9	10	11	12
9	10	11	12	13	14	15	13	14	15	16	17	18	19
16	17	18	19	20	21	22	20	21	22	23	24	25	26
23	24	25	26	27	28	29	27	28					
30	31												

<https://www.theswitchers.org/fr/toolbox>

## Calendrier FdF Phase 3

Dim	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam
<b>Mars 2022</b>							<b>Avril 2022</b>						
		1	2	3	4	5						1	2
6	7	8	9	10	11	12	3	4	5	6	7	8	9
13	14	15	16	17	18	19	10	11	12	13	14	15	16
20	21	22	23	24	25	26	17	18	19	20	21	22	23
27	28	29	30	31			24	25	26	27	28	29	30
<b>MODULE DECOUVERTE 2H30 PAR SEMAINE</b>													
<b>Mai 2022</b>							<b>Juin 2022</b>						
1	2	3	4	5	6	7				1	2	3	4
8	9	10	11	12	13	14	5	6	7	8	9	10	11
15	16	17	18	19	20	21	12	13	14	15	16	17	18
22	23	24	25	26	27	28	19	20	21	22	23	24	25
29	30	31					26	27	28	29	30		

# Communication



**Water and  
Environment Support**  
in the ENI Southern Neighbourhood region

- La Communication sera via email: veuillez tous confirmer que vous avez reçu les courriels de bienvenue en cas échéant communiquer l'adresse email que vous désirez utiliser à l'adresse: [mjunquera@scprac.org](mailto:mjunquera@scprac.org)
- Vous recevrez le lien pour **chaque module (valable pour les 2 séances)** deux jours à l'avance.
- Appui technique: M. Fateh Boubechiche: [boubechichefateh@gmail.com](mailto:boubechichefateh@gmail.com)



# Evaluation



**Water and  
Environment Support**  
in the ENI Southern Neighbourhood region

- **Phase 1:**  
Evaluation continue et à travers des tests avant et apres chaque module
- **Phase 2:**  
Travail individuel
- **Phase 3:**  
Evaluation continue et test final





**Water and  
Environment Support**  
in the ENI Southern Neighbourhood region

# Formation de Formateurs en Entrepreneuriat Vert et Économie Circulaire

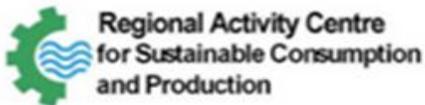
Module 2:

Pan d’Affaire Vert

Séance 1

25 Novembre 2021, Boumerdes, Algérie

Présenté par: Antoine Karam, Expert WES en économie circulaire, développement durable, et entrepreneuriat vert-  
Formateur senior



Mediterranean  
Action Plan  
Barcelona  
Convention



Ce projet est financé  
par l’Union européenne



# Programme de la formation – Jour 1



**Water and  
Environment Support**  
in the ENI Southern Neighbourhood region

Thème	Heure	Durée
Rappel de la logistique de la formation	15:00 – 15:05	5 min
Evaluation pré-formation	15:05 – 15:15	10 min
Introduction à la méthodologie sur le GBP et à la FdF	15:15 – 15:25	10 min
Rappel et évaluation du modèle d'affaires vert	15:25 – 16:20	55 min
Plan opérationnel	16:20 – 17:20	60 min
Conclusion	17:20 – 17:30	10 min



# Programme de la formation – Jour 2



**Water and Environment Support**  
in the ENI Southern Neighbourhood region

Thème	Heure	Durée
Rappel Jour 1	9:00 – 9:15	15 min
Plan marketing	9:15 – 10:00	45 min
Plan financier	10:00 – 10:40	40 min
Plan juridique	10:40 – 11:00	20 min
Planification, conception et mesure des impacts	11:00 – 11:20	20 min
Récapitulatif et conclusion	11:20 – 11:30	10 min
Evaluation post-formation	11:30 – 11:40	10 min



# Evaluation pré-formation



**Water and  
Environment Support**  
in the ENI Southern Neighbourhood region

<https://forms.gle/tHwajkEcaRPN1aQ39>



# Introduction à la méthodologie du plan d'affaires vert et à la formation de formateurs

# Résultats attendus



**Water and Environment Support**  
in the ENI Southern Neighbourhood region



- La méthodologie du plan d'affaires vert a été transmise aux formateurs locaux des structures d'appui membres du Partenariat National :
  - > des contenus théoriques ;
  - > un outil en ligne.
- Les formateurs sont capables de reproduire la formation et d'encadrer les entrepreneurs pour passer d'un modèle d'affaires durable à un plan d'affaires complet.
- Les formateurs peuvent transférer la méthodologie du plan d'affaires vert à d'autres membres de leurs organisation.



# Valeur ajoutée



**Water and Environment Support**  
in the ENI Southern Neighbourhood region

## Éco-innovation

- Une méthodologie unique et innovante qui intègre la durabilité dans l'élaboration d'un plan d'affaires.

## Partenariat national

- Le partenariat avec les structures d'appui pour le développement durable des entreprises permet de profiter des avantages de la collaboration.

## Plateforme interactive en ligne

- La plateforme en ligne propose des outils, dont un sur les modèles d'affaires vert, ainsi qu'une interface interactive qui permettra aux formateurs locaux de :
  - > planifier et programmer des formations ou élaborer des cours ;
  - > contacter les entrepreneurs, une classe, des structure d'appui... ;
  - > vérifier l'avancement de leurs activités (formations, incubation...) ;
  - > évaluer et commenter les GBM élaborés par les entrepreneurs.



# 4 modules



**Water and Environment Support**  
in the ENI Southern Neighbourhood region

**Modèle  
d'affaires  
vert**

**Plan  
d'affaires  
vert**

**Éco-  
conception**

**Accès au  
marché**



# 4 modules



**Water and Environment Support**  
in the ENI Southern Neighbourhood region

Modèle  
d'affaires  
vert

Plan  
d'affaires  
vert

Éco-  
conception

Accès au  
marché



# Méthodologie et objectifs du plan d'affaires vert



**Water and Environment Support**  
in the ENI Southern Neighbourhood region



1. Préparer un plan d'affaires vert solide et viable
2. Définir le statut juridique de l'entreprise
3. Être prêt à mettre le produit ou le service sur le marché
4. Concevoir et mesurer vos impacts

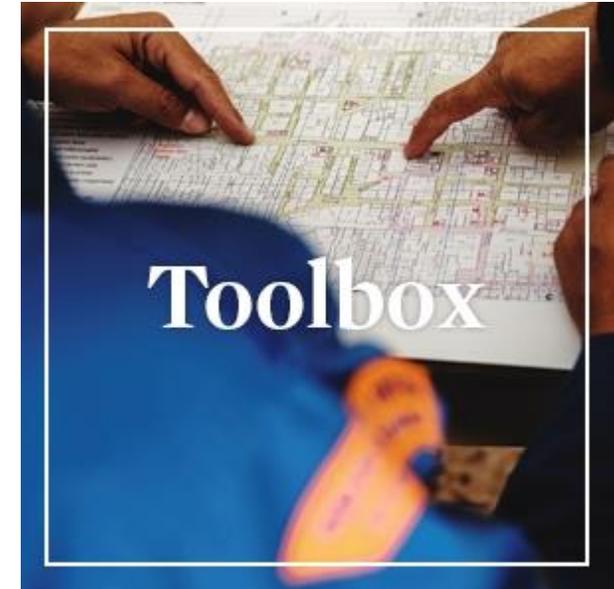


# Matériel de formation



**Water and  
Environment Support**  
in the ENI Southern Neighbourhood region

- Plateforme web (Toolbox): <https://toolbox.theswitchers.org>
- Support de formation (PowerPoint)
- Documents de référence:
  - Manuel des formateurs: <https://www.theswitchers.org/sites/default/files/2021-10/workbook-fr.pdf>
  - Cahier d'exercices: [https://www.theswitchers.org/sites/default/files/2021-10/handbook-fr\\_1.pdf](https://www.theswitchers.org/sites/default/files/2021-10/handbook-fr_1.pdf)

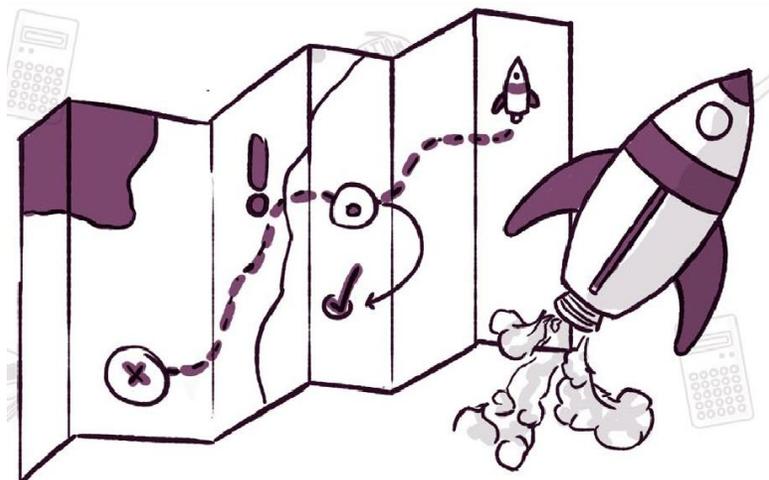


# Définition du plan d'affaires vert



**Water and Environment Support**  
in the ENI Southern Neighbourhood region

Un plan d'affaires est un document descriptif, généralement de 15 à 50 pages, pouvant aller jusqu'à 150 avec les annexes, accompagné de différentes prévisions financières. La partie descriptive du plan sert à présenter votre entreprise, le produit ou le service que vous voulez proposer, les informations pertinentes sur le marché ainsi que vos stratégies opérationnelles.



Il faut compter au moins deux à trois semaines pour rédiger la première ébauche de votre plan et pour intégrer les commentaires des partenaires, des conseillers et des investisseurs potentiels.

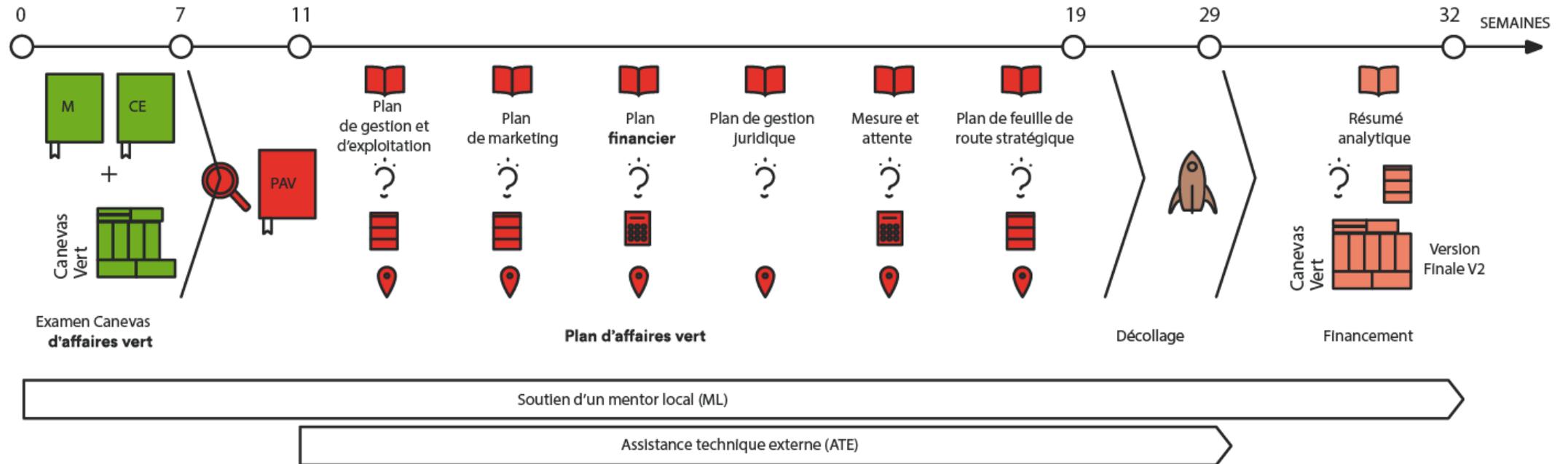
**Un plan d'affaires vert doit également tenir compte des effets environnementaux et sociaux de la proposition.** C'est ce que l'on appelle la **triple approche** : mesurer la réussite du projet en fonction des effets produits sur les **personnes** et la planète ainsi que des profits réalisés.



# Programme Switchmed: Support aux entrepreneurs verts



**Water and Environment Support**  
in the ENI Southern Neighbourhood region



Aperçu du Plan d'affaires vert

# Programme Switchmed: Support aux entrepreneurs verts



**Water and  
Environment Support**  
in the ENI Southern Neighbourhood region

Les outils de développement du plan d'affaires vert sont associés à un mentorat actif.

Notre méthodologie présente un cadre spécial fondé sur les objectifs opérationnels finaux du plan d'affaires vert.

Étape	Semaine																										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1) L'examen du canevas d'affaires vert																											
A) Identification des besoins d'assistance technique externe																											
2) Le plan d'affaires vert																											
3) Le décollage de l'entreprise																											
4) Financement																											

Assistance technique externe (ATE)



# Rappel et évaluation du modèle d'affaires vert

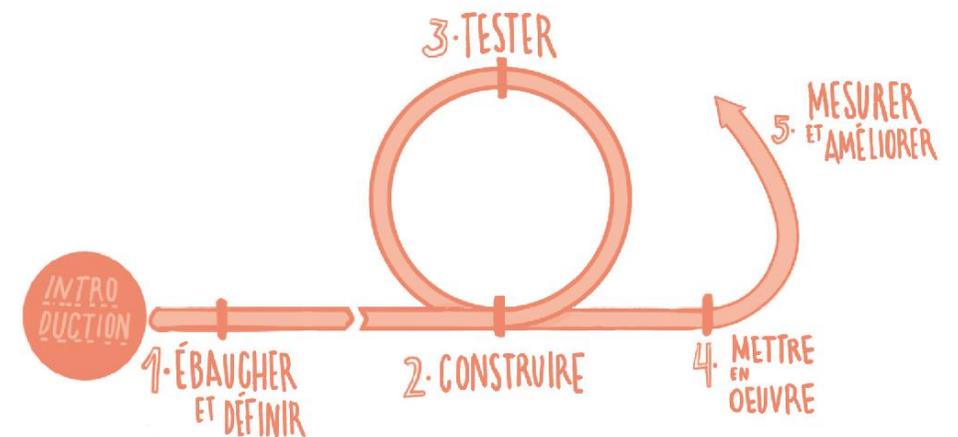
# Évaluer le modèle d'affaires vert



**Water and Environment Support**  
in the ENI Southern Neighbourhood region



Chacune des questions clés du modèle d'affaires (POURQUOI, QUOI, QUI, COMMENT) doit être testée et validée dans des conditions réelles pour améliorer la préparation au marché des produits et services proposés, tout en évaluant la viabilité et les effets sociaux, environnementaux et économiques.



# Outil en ligne sur le plan d'affaires vert



**Water and Environment Support**  
in the ENI Southern Neighbourhood region

La plateforme The Switchers a développé un outil en ligne spécial dédié au plan d'affaires vert qui permet aux mentors et aux entrepreneurs verts d'interagir.

the Switchers

Français | Hello, consultora

Intro Step 2 Step 2.1 Step 2.2 Step 2.3 Step 2.4 Step 2.5 Step 2.6 Step 3 Step 4

### 2.1.1 - Activités de résolution de problèmes et de gestion

La gestion est la fonction qui coordonne les efforts des personnes pour réaliser les buts et les objectifs en utilisant les ressources disponibles de manière efficace et efficiente. La gestion comprend la planification, l'organisation, le personnel, la direction ou la conduite, et le contrôle d'une organisation pour atteindre le but ou la cible.

La résolution de problèmes est une composante des approches qui aident à organiser et à prioriser la manière dont vous relevez les défis.

Read Before Green and Social Value Case Study

Veuillez décrire vos activités de résolution de problèmes et de gestion.

Roadmap Previous Save Next

<https://www.theswitchers.org>



# Outil en ligne sur le plan d'affaires vert



**Water and Environment Support**  
in the ENI Southern Neighbourhood region

Cet outil en ligne est au cœur du système de gestion de l'aide grâce auquel les mentors conçoivent et suivent le processus de développement du plan d'affaires vert.

Il révèle le processus et les grandes lignes qui sous-tendent le plan d'affaires vert, ce qui permet aux entrepreneurs verts d'atteindre les objectifs fixés par ledit plan.

the Switchers

Dashboard  
My Tools  
My Calendar  
My Contacts  
Call for Applications

Intro Step 2 Step 2.1 Step 2.2 Step 2.3 Step 2.4 Step 2.5 Step 2.6 Step 3 Step 4

### 2.1.1 - Activités de résolution de problèmes et de gestion

La gestion est la fonction qui coordonne les efforts des personnes pour réaliser les buts et les objectifs en utilisant les ressources disponibles de manière efficace et efficiente. La gestion comprend la planification, l'organisation, le personnel, la direction ou la conduite, et le contrôle d'une organisation pour atteindre le but ou la cible.

La résolution de problèmes est une composante des approches qui aident à organiser et à prioriser la manière dont vous relevez les défis.

Read Before Green and Social Value Case Study

Veuillez décrire vos activités de résolution de problèmes et de gestion.

Roadmap Previous Save Next

<https://www.theswitchers.org>

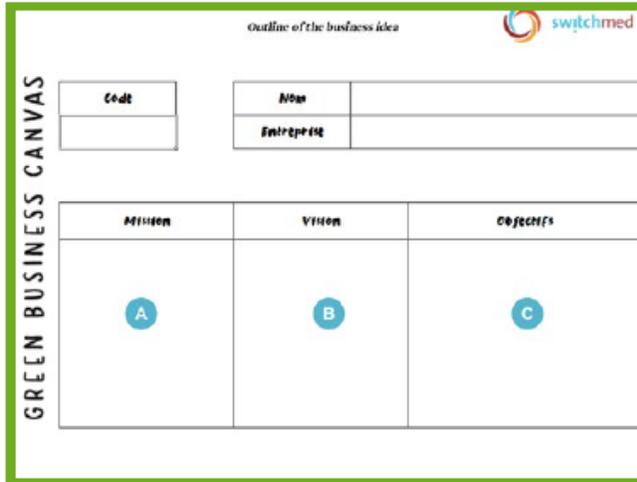


# Évaluer le modèle d'affaires vert – Récupération d'informations



**Water and Environment Support**  
in the ENI Southern Neighbourhood region

- Nom de l'entrepreneur vert
- Nom de l'entreprise verte
- Mission
- Vision
- Objectifs



Dans la phase de sélection vous avez décrit 4 autres cellules. Vous en souvenez-vous ? Elles vont être utiles pendant tout le processus, notamment dans la phase de résumé, lorsqu'il faudra que vous concentriez toutes les informations pour un résumé analytique.

## 7 sections du GBM:

- Parties prenantes
- Activités et ressources clés
- Proposition de valeur
- Segments de clientèle
- Relation et canaux clients
- Structure des coûts
- Flux de revenus



## Valeur ajoutée du projet au niveau:

- Ecologique
- Social
- Économique
- Innovation



# Évaluer le modèle d'affaires vert – Objectifs



**Water and Environment Support**  
in the ENI Southern Neighbourhood region

Les **objectifs**, la **mission** et la **vision** définissent le but du projet d'entreprise. Pour l'instant, vous avez identifié les défis internes et externes qui vous ont poussé à entreprendre cette démarche entrepreneuriale.

N'oubliez jamais pourquoi vous avez commencé, c'est essentiel.

Une façon de décrire ces raisons est de fixer des objectifs, ce qui peut être utile pour suivre et mesurer dans quelle mesure vous les atteignez. Pour cela, vous avez besoin d'indicateurs et de métriques.

## > Questions repères



1. Objectifs sont quantifiés, mesurables et réalisables (fournir des chiffres, des rapports et des résultats de tests qui confirment cela) ?
2. Indicateurs d'objectifs ont été définis et prêts à être mesurés et rapportés ?
3. Mission et vision sont significatives et inspiratrices pour l'équipe, les clients et les parties prenantes ?
4. Objectifs répondent à un défi environnemental ? Décrivez en détails la relation entre le problème et la solution que vous souhaitez apporter ?



# Évaluer le modèle d'affaires vert – Proposition de valeur



**Water and  
Environment Support**  
in the ENI Southern Neighbourhood region

Votre **proposition de valeur** doit contenir de la valeur pour l'environnement, les parties prenantes et les clients.

En d'autres termes, elle doit transporter et incarner la valeur environnementale et sociale que vous créez, tout en engageant les parties prenantes.

Elle doit donc proposer aux clients un service ou un produit répondant à des besoins qui n'ont pas encore été satisfaits par le marché.

La manière la plus logique d'y parvenir est **d'impliquer véritablement les clients et les parties prenantes dans le processus de conception et de réalisation de la proposition de valeur (cocréation)**.



## > Questions repères



1. proposition de valeur est claire et axée sur le bon segment client ?
2. proposition de valeur fournit une valeur ajoutée unique au marché ?
3. client achète déjà ou attend pour acheter ce que vous offrez ?



# Évaluer le modèle d'affaires vert – Parties prenantes clés



**Water and  
Environment Support**  
in the ENI Southern Neighbourhood region

Les parties prenantes englobent tous les **acteurs ou groupes liés au projet**, soit parce qu'ils sont **influencés ou concernés par ses objectifs**, soit parce qu'ils **exercent une influence ou un effet sur ces objectifs, soit les deux**.

C'est par leur engagement dans le projet que tous ces acteurs sont en mesure de créer et de recevoir de la valeur (environnementale et sociale), de manière juste et optimale (échanges équilibrés où l'on donne et reçoit).

## > Questions repères



1. La carte des parties prenantes est correctement définie et qu'ils sont réellement tous importants pour votre activité ?
2. La relation avec le plus important d'entre eux est définie ou réellement réalisable à court terme ?
3. L'écosystème des parties prenantes est inclusif et qu'aucun acteur ne manque réellement dans le modèle que vous avez conçu ?



# Évaluer le modèle d'affaires vert – Clients



**Water and Environment Support**  
in the ENI Southern Neighbourhood region

Les clients sont une partie prenante déterminante en ce sens que la santé financière du projet dépend de leur engagement. Ils méritent donc une attention toute particulière.

Un client (parfois appelé consommateur, utilisateur, usager, acheteur ou acquéreur) est **le destinataire d'un bien, d'un service, d'un produit ou d'une idée** proposée par un vendeur ou un fournisseur **via une transaction financière, un échange d'argent ou toute autre forme de paiement.**

## > Questions repères



1. Est-ce que la niche de marché que vous choisissez répond positivement à votre offre ? Vendez-vous à des clients ciblés ?
2. Est-ce que la niche de marché est assez grande pour maintenir votre activité pendant longtemps ? Existe-il assez de clients souhaitant payer pour vos produits et services ?
3. Est-ce que vos clients achètent chez vous car votre proposition est réellement différente des autres ?



# Évaluer le modèle d'affaires vert – Relation clients et canaux



**Water and  
Environment Support**  
in the ENI Southern Neighbourhood region

Il s'agit des différentes **manières d'interagir avec les clients** dans le but de les impliquer et de leur donner le sentiment de faire partie de votre entreprise, tout en leur faisant une proposition de valeur.

La qualité et la solidité de cette relation influencent profondément l'expérience du client ainsi que la perception de la marque.

Il est essentiel d'entretenir et de suivre chaque point de contact pour que vos clients restent fidèles à votre marque ainsi que pour en attirer de nouveaux. Les canaux comprennent tous les moyens de communication et de distribution permettant d'atteindre des clients et de leur faire une proposition de valeur.

## > Questions repères



1. Les canaux sont correctement définis et ouverts pour atteindre votre client de la façon la plus efficace ?
2. Le type de relation client que vous avez choisie pour les différents segments fonctionne et votre marque est récompensée positivement par cela ?
3. La stratégie de ventes et de communication est solide et éprouvée ?

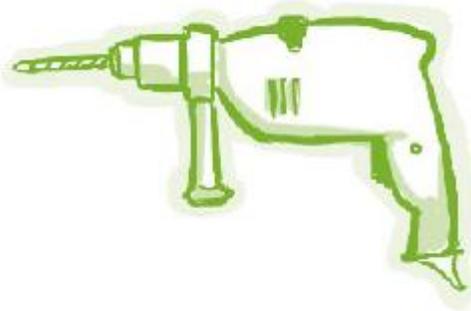
# Évaluer le modèle d'affaires vert – Activités et ressources clés



Water and  
Environment Support  
in the ENI Southern Neighbourhood region

Les activités et ressources clés correspondant à **l'ensemble des tâches et des ressources dont vous avez besoin pour générer, innover et gérer la valeur** que vous créez et offrez aux clients, aux autres parties prenantes et à l'environnement.

## > Questions repères



1. Vos ressources clés sont toutes sous votre contrôle et reposent sur des partenariats de confiance ?
2. Vos activités clés sont claires et que vous leur avez donné la priorité pour l'étape de décollage de l'entreprise ?
3. Votre offre de produits et services a été conçue et est bien délivrée en tenant compte des critères d'éco-conception ?



# Évaluer le modèle d'affaires vert – Structure des coûts



**Water and  
Environment Support**  
in the ENI Southern Neighbourhood region

Une entreprise a des frais à la fois nombreux et variés, allant du paiement des matières premières au paiement des loyers et des salaires. En **classant rigoureusement ces coûts (fixes et variables par exemple)**, une entreprise peut analyser et améliorer ses performances.

Veillez à conserver une structure de coûts équilibrée, notamment avec des coûts fixes faibles, afin de lancer votre initiative le plus rapidement possible !

## > Questions repères



1. Votre structure de coût est minimale et est principalement basée sur des coûts variables ?
2. Vos ressources et activités clés sont comprises dans les dépenses prévues ?
3. Les coûts de configuration sont correctement estimés et minimisés ?



# Évaluer le modèle d'affaires vert – Flux de revenus



**Water and  
Environment Support**  
in the ENI Southern Neighbourhood region

Les flux de revenus sont **l'élément constitutif représentant la trésorerie** (et non le profit, qui correspond aux revenus moins les coûts) qu'une entreprise génère à partir de chaque segment de clientèle.

L'importance réside dans la compréhension de ce que les clients et les utilisateurs valorisent réellement et dans les domaines où de nouvelles possibilités de revenus ou de tarification pourraient se présenter.

Vous devez avoir une idée précise de l'importance de chaque flux de revenus et savoir lequel correspond le mieux à un segment de clientèle et à un canal particuliers.

## > Questions d'orientation



1. Vos sources de revenus sont solides et ne dépendent pas uniquement des grands clients ?
2. Le mécanisme des prix est rentable et en accord avec votre niche de marché ?
3. Le marché restera stable (il y a de la place pour vous) ou même grandira dans les années à venir ?

# Exercice



**Water and  
Environment Support**  
in the ENI Southern Neighbourhood region

## PLAN D'AFFAIRES VERT

Omar al Sheik

### E-WASTLING

Réparation et recyclage des déchets électroniques : donnez-leur une nouvelle vie et économisez de l'argent !

Ibrahim Al Hajj Hasan St.  
Amman, Jordanie  
omar@e-wastling.com



**Vous pouvez maintenant commencer à vous entraîner.**

Dans ce premier exercice, il vous est demandé de lire l'introduction du modèle d'affaires vert et de partager votre réflexion sur l'hypothèse principale.

Pour ce faire, vous êtes invité à vous connecter sur votre GMAIL puis cliquer sur le lien qui vous sera fourni.

<https://docs.google.com/document/d/1hyqPyyU0ltVUp0wskuqruK7hbSRa9qtq/edit?usp=sharing&oid=114798403927746609126&rtpof=true&sd=true>



# Mettez votre chapeau !

Consignes :

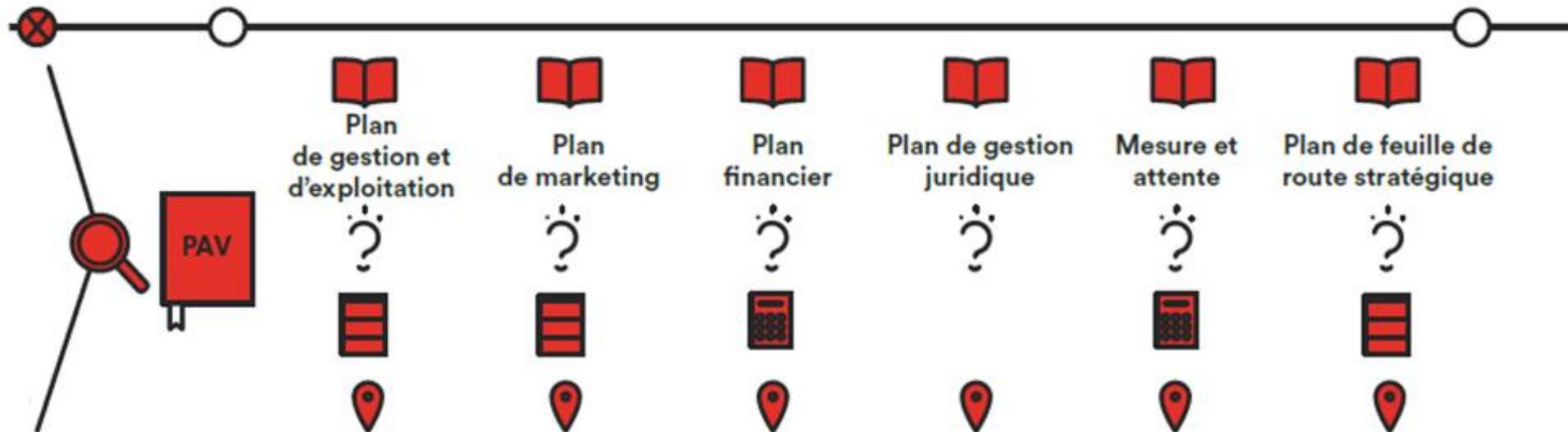
1. Choisissez une des quatre couleurs de chapeau et lisez la section plan d'affaires vert correspondante.
2. Analysez le texte en suivant les consignes de votre couleur.
3. Présentez vos conclusions et les domaines d'amélioration possibles.

Fonctions du groupe	Chapeaux	
Le groupe analyse le respect de la structure. L'étude de cas respecte-t-elle les "instructions générales pour le modèle GBP" ? Qu'est-ce qui manque ?		Chapeau bleu : Appels d'information connus ou nécessaires. "Les faits, rien que les faits". (EDB)." (EDB)
Le groupe analyse les bonnes pratiques positives liées aux objectifs et à la structure du GBP, en soulignant les réalisations		Chapeau jaune : symbolise la luminosité et l'optimisme. Sous ce chapeau, vous explorez les points positifs et recherchez la valeur et les avantages. (EDB)
Le groupe analyse la conformité aux exigences d'éco-conception, en mettant en évidence les bonnes pratiques et les éléments permettant aux mentors/lecteurs de comprendre clairement la proposition de valeur "verte" et l'approche d'éco-innovation		Chapeau vert : Se concentre sur les éléments d'éco-conception qui sont intégrés dans le guide/modèle du GBP.
Le groupe analyse la conformité générale et la qualité du GBP, en se concentrant sur les éléments manquants, les défauts et les limites de la planification, y compris les réalisations, les instructions générales et les "points de contrôle" de l'éco-conception.		Chapeau noir : Le chapeau noir est un jugement - l'avocat du diable ou pourquoi quelque chose ne fonctionne pas. Repérez les difficultés et les dangers, les endroits où les choses pourraient mal tourner. Probablement le plus puissant et le plus utile des chapeaux, mais un problème d'abus d'utilisation. (EDB)

# Etapes de la Rédaction du plan d'affaires vert



Water and Environment Support  
in the ENI Southern Neighbourhood region



# Plan Opérationnel

# Plan Opérationnel



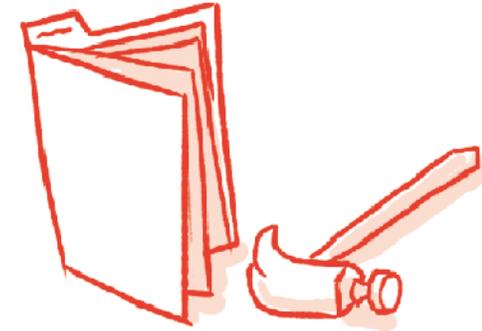
**Water and Environment Support**  
in the ENI Southern Neighbourhood region

Cette section est une **vue d'ensemble du futur fonctionnement** de votre entreprise.

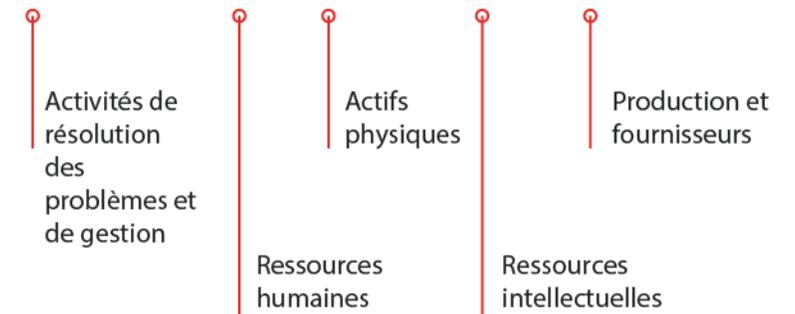
Selon le type d'entreprise que vous voulez créer, votre plan opérationnel comprendra une **vue d'ensemble de la manière dont vous allez fabriquer vos produits et les vendre, fournir des services à vos clients ou gérer votre personnel** pour atteindre les objectifs de votre entreprise sur trois niveaux de performance.

**Un triple résultat ?** En comptabilité, traditionnellement, le résultat net, ou *bottom line*, se réfère aux produits et aux charges d'une entreprise, et il est affiché à la dernière ligne du compte de résultat. En revanche, la **triple performance, ou triple bottom line, évalue la performance d'une entreprise sous trois angles : social, environnemental (ou écologique) et financier.**

L'entreprise verte, durable et socialement équitable offre bien plus qu'un simple produit ou service vert. **En tant qu'entreprise véritablement verte, vous devez absolument développer des principes de fonctionnement internes qui soutiennent vos initiatives environnementales et sociales.**



## Plan de gestion et d'exploitation



# Activités de gestion et de résolution de problèmes

La gestion est la fonction qui coordonne les efforts des personnes pour atteindre les buts et les objectifs en utilisant les ressources disponibles de manière efficace et efficiente. La gestion comprend **la planification, l'organisation, la dotation en personnel, la direction et le contrôle d'une organisation** pour atteindre le but ou la cible.

La résolution de problèmes est un ensemble d'approches qui aident à **organiser et à hiérarchiser la façon dont vous gérez les difficultés internes.**

	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Description de la stratégie de gestion</li> <li>2. Protocoles de gestion (règles de la maison)</li> <li>3. Liste des activités et des tâches de résolution de problèmes</li> <li>4. Organisation des politiques internes et externes telles que la RSE</li> <li>5. Certifications et autres protocoles utiles</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comment vous organisez-vous pour gérer votre entreprise ? Qui dirige et comment ?</li> <li>2. Êtes-vous capable de gérer les problèmes et de proposer de nouvelles solutions ? Comment ?</li> <li>3. Quelles sont les principales activités que vous réaliserez en premier ?</li> </ol>
	<p><b><u>Stratégie générale</u></b> Gestion d'entreprise</p> <p><b><u>Gestion des activités courantes</u></b> Matériel de bureau</p> <p><b><u>Opérations commerciales et infrastructure</u></b> Achats verts</p> <p><b><u>Aspects sociaux</u></b></p>
	<p>Type d'actions pour la feuille de route (juste quelques exemples) :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modifier une stratégie et la rendre publique.</li> <li>2. Mettre en œuvre la stratégie de gestion avec les tâches associées.</li> <li>3. Se réunir pour que le conseil d'administration décide des aspects importants concernant le lancement de l'entreprise.</li> <li>4. Informer les parties prenantes et le conseil d'administration, et travailler avec eux sur une problématique spécifique.</li> </ol>

# Ressources humaines

Si les investisseurs investissent dans « les personnes, et non les idées », votre plan d'affaires doit les convaincre que vous êtes la bonne personne pour lancer et gérer cette entreprise verte.

Précisez **toute expérience personnelle ou professionnelle** en lien avec votre secteur d'affaires. Décrivez toutes les expériences de vie qui vous permettent d'avoir une vision particulière et tangible des effets de la dégradation environnementale et des inégalités sociales, ainsi que des solutions.

Vous pouvez aussi **présenter** à vos lecteurs **les membres importants de votre équipe**. Mettez en avant **toute expérience écologique ou environnementale pertinente qu'ils pourraient avoir**.

Si vous avez réussi à constituer une équipe équilibrée et compétente, votre propre image et vos chances d'attirer des investisseurs n'en seront que meilleures.



1. Description de la structure de l'équipe, leurs motivations et leurs parcours personnels
2. Liste des membres de l'équipe accompagnée d'un CV et d'une photo de profil
3. Organigramme



1. Qui sont les membres de l'équipe de direction ? Identifiez chaque membre de l'équipe de direction et mettez en évidence leurs principales responsabilités et toute expérience pertinente.
2. Faites-vous appel à des conseillers expérimentés ? Décrivez tout soutien supplémentaire que vous recevrez d'un conseil consultatif, de consultants ou de votre conseil d'administration. Veillez à indiquer leurs noms, fonctions et appartenances.
3. Qui sont les membres de votre équipe et pourquoi vont-ils réussir à mener le projet à bien ? Décrivez la fonction, le niveau hiérarchique, la formation et les expériences de chacun.
4. Faites-vous appel à des prestataires externes ? Quelle est la nature de votre relation ? Les considérez-vous comme de simples ressources (tel un produit de base facilement remplaçable) ou comme des actifs stratégiques indissociables de la proposition de valeur ?



## Gestion des talents et des ressources humaines

Politiques et conditions de travail

## Gestion des talents du numérique et à distance

Stratégies de travail à distance (dont les conférences téléphoniques)



Type d'actions pour la feuille de route (juste quelques exemples) :

1. Créer un poste, le publier sur Internet, gérer la phase de sélection et embaucher un nouveau membre de l'équipe.
2. Organiser et signer un accord entre partenaires/actionnaires.
3. Négocier les salaires et tout autre accord relatif au personnel.
4. Se conformer aux règles de la sécurité sociale et à toute autre exigence légale liée à l'embauche de personnel.

# Biens matériels

Un bien matériel est un **objet tangible** que l'on peut vendre, acheter ou échanger.

Pour la plupart des entreprises, les biens matériels désignent généralement **les liquidités, les équipements, les stocks et les propriétés appartenant à l'entreprise.**



1. Description du capital physique nécessaire (liste des actifs).
2. Description des actifs et de leur contribution à l'entreprise.
3. Plans, aménagements, caractéristiques des installations, des lieux, des bureaux et des infrastructures.
4. Informations géographiques, emplacement, accès, distances avec points stratégiques tels que les ports, les aéroports, les principales villes, les autoroutes, etc.
5. Autres informations importantes concernant vos actifs essentiels.



1. De quels biens matériels aurez-vous absolument besoin pour démarrer et exploiter votre entreprise ? Décrivez-les tous et expliquez pourquoi vous en avez besoin.
2. Avez-vous besoin de les posséder ou avez-vous la possibilité d'y avoir accès sans les acheter ? Expliquez pourquoi et comment.
3. Où sont situées vos installations et sont-elles en activité ? Quels bureaux, véhicules, entrepôts, boutiques... allez-vous choisir, utiliser et gérer ?
4. Avez-vous fait les choix les plus écologiques ? Décrivez leurs caractéristiques.



Mettez en évidence la valeur écologique et sociale que vous projetez de créer, en décrivant les caractéristiques et les stratégies que vous avez mis en œuvre ou que voulez inclure dans le développement de votre plan d'affaires vert. Voici quelques aspects à prendre en compte pour votre infrastructure :

## Infrastructure : bureaux, ateliers, boutiques...

Gestion de l'énergie  
Gestion de l'eau



Type d'actions pour la feuille de route (juste quelques exemples) :

1. Localiser, acquérir et démarrer l'activité des installations ou des infrastructures dont vous avez besoin.
2. Rénover et aménager les lieux en fonction de vos besoins.
3. Se procurer toutes les machines, les dispositifs, etc. dont vous avez besoin pour lancer la production, stocker et vendre vos produits et services.
4. Trouver des fournisseurs pour avoir accès aux biens que vous ne possédez pas.
5. Négocier et signer les accords.

# Ressources intellectuelles

Une ressource intellectuelle est un investissement dans les marques, la conception, la technologie ou les œuvres créatives. La propriété intellectuelle, une notion aujourd'hui bien connue, a pour but de protéger la valeur de ces biens.

Par exemple, on peut citer **les brevets, les domaines, les marques, les logiciels, les publications, les articles, les nouvelles technologies, le savoir-faire**, etc.



1. Description des biens intellectuels les plus importants que vous utiliserez pour lancer et gérer votre entreprise.
2. Liste des certificats, agréments et autres droits de propriété que vous pourriez utiliser.
3. Dépôt de renseignements



1. Votre entreprise a-t-elle recours à une ou plusieurs ressources intellectuelles ? En êtes-vous propriétaire ou possédez-vous une licence ?
2. Votre modèle d'affaires dépend-il entièrement de ces ressources ?
3. Pourriez-vous expliquer cette situation de dépendance et ce que vous pensez faire ?
4. Utiliserez-vous une licence sous copyleft pour vos produits ou services ? Comment allez-vous vous y prendre ?
5. Faites-vous appel à des prestataires externes ? Quelle est la nature de votre relation ? Les considérez-vous comme de simples ressources (tel un produit de base facilement remplaçable) ou comme des actifs stratégiques indissociables de la proposition de valeur ?



- Type d'actions pour la feuille de route (juste quelques exemples) :
1. Dresser une liste des biens intellectuels et organiser la gestion de la propriété.
  2. Enregistrer le domaine, la marque (le logo par exemple), les brevets, etc.
  3. Créer un référentiel de fichiers interne pour la collecte de tout le contenu intellectuel que vous pourriez posséder ou générer.
  4. Mettre en place une infrastructure technologique pour sécuriser les informations (voir également la section Biens matériels).

# Production et fournisseurs

Le défi d'une entreprise verte est de maximiser la valeur offerte aux clients, aux parties prenantes et aux écosystèmes naturels, tout en minimisant les coûts économiques, sociaux et environnementaux. Pour relever ce défi, la production et la gestion de la chaîne d'approvisionnement doivent être axées sur le cycle de vie de l'entreprise afin de repérer les points essentiels et de promouvoir des façons nouvelles, innovantes, de faire des affaires par le biais d'une offre de produits et de services.

L'une des meilleures manières d'intégrer cette perspective est de concevoir de manière écologique votre produit ou votre service.

**La création d'une chaîne d'approvisionnement verte et socialement juste** est un élément essentiel pour vous assurer que vos opérations commerciales répondent aux principes de la triple performance.



1. Description de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement avec explication des moyens et des techniques de production
2. Graphiques et organigrammes
3. Faits importants concernant certains aspects clés de la production et de la chaîne d'approvisionnement



1. Les produits ou services sont-ils en cours de développement ou existent-ils déjà (et sont-ils sur le marché) ?
2. Quel est le calendrier de mise sur le marché de vos nouveaux produits et services ?
3. En quoi vos produits ou services sont-ils différents ? Offrez-vous un avantage concurrentiel par rapport à vos concurrents ? Connaissez-vous une situation de désavantage concurrentiel ? (Si oui, comment pensez-vous la surmonter ?)
4. Le prix est-il un problème ? Vos coûts d'exploitation seront-ils suffisamment bas pour vous permettre de dégager une marge raisonnable ?
5. Comment allez-vous acheter vos produits ? Allez-vous les fabriquer ? Assemblez-vous des produits à l'aide de composants fournis par des tiers ? Achetez-vous des produits auprès de fournisseurs ou de grossistes ? Si votre entreprise décolle, y aura-t-il un approvisionnement régulier de produits ?
6. Comment votre production peut-elle minimiser les émissions de carbone et d'autres types de pollution ? Pouvez-vous exercer une pression sur votre chaîne d'approvisionnement pour la rendre plus responsable ? Le ferez-vous ?



## **Production (extraction des matières premières et transformation)**

### **Chaîne d'approvisionnement et distribution**

### **Production (fabrication et assemblage)**



Type d'actions pour la feuille de route (juste quelques exemples) :

1. Acheter ou produire une petite quantité d'unités et les mettre sur le marché pour voir la réaction que cela suscite.
2. Tester et valider la qualité de vos produits ainsi que ceux de vos fournisseurs externes.
3. Évaluer l'état de préparation des produits et services du point de vue de l'utilisateur.
4. Rechercher de nouveaux matériaux, techniques et méthodes pour améliorer la productivité, réduire les coûts ou permettre l'innovation des produits ou des services.
5. Identifier les meilleurs fournisseurs, les contacter et signer un accord. Faire de vos fournisseurs de véritables partenaires en les impliquant dans votre entreprise.
6. Autres (préciser).

# Production et fournisseurs

Voici quelques exemples de critères d'achat durable :

- Choisir des fournisseurs locaux lorsque cela est possible.
- Choisir des fournisseurs qui ont des initiatives claires et transparentes en matière de durabilité pour réduire les déchets, préserver les ressources naturelles et minimiser les émissions de gaz à effet de serre.
- Choisissez des fournisseurs qui proposent des produits respectueux de l'environnement (par exemple, une imprimerie qui utilise du papier 100 % recyclé pour imprimer vos supports marketing).

# Production et fournisseurs



Mettez en évidence la valeur écologique et sociale que vous projetez de créer, en décrivant les caractéristiques et les stratégies que vous avez mis en œuvre ou que voulez inclure dans le développement de votre plan d'affaires vert. Voici quelques aspects à prendre en compte pour le cycle de vie de votre ou de vos produits :

Production (extraction des matières premières et transformation).

## Type et nombre de matériaux utilisés dans le produit

- Quels types et combien de matériaux et de ressources différents sont utilisés dans la production de votre produit ou service ?
  - Mettez en avant le fait que vous avez écoconçu votre produit pour n'avoir qu'un ou que quelques matériaux très faciles à séparer les uns des autres et améliorer ainsi la recyclabilité en fin de vie.
  - Mettez en évidence les stratégies d'efficacité que vous souhaitez appliquer pour réduire le nombre de matériaux utilisés et optez pour des matériaux plus durables.
  - Détaillez les informations que vous avez collectées sur les performances environnementales des matériaux et des composants utilisés dans le cycle de vie de votre produit.



# Production et fournisseurs



Mettez en évidence la valeur écologique et sociale que vous projetez de créer, en décrivant les caractéristiques et les stratégies que vous avez mis en œuvre ou que voulez inclure dans le développement de votre plan d'affaires vert. Voici quelques aspects à prendre en compte pour le cycle de vie de votre ou de vos produits :

Chaîne d'approvisionnement et distribution.

## **Matériaux d'emballage (chaîne d'approvisionnement et perspective de production : emballage secondaire et tertiaire)**

- Quels types de matériaux sont utilisés, énumérez-les tous (y compris les étiquettes, les sacs) ? Combien pèse votre emballage par rapport au produit que vous livrez ?
  - Expliquez comment vous avez fait pour choisir un matériau renouvelable pour les applications d'emballage à usage unique ou des matériaux résistants et hautement recyclables pour des utilisations multiples ainsi que des systèmes de consigne. Pensez en termes de métabolisme : biologique et technologique.
  - Décrivez comment vous avez réussi à simplifier votre emballage et à faire en sorte qu'il possède moins d'éléments et de types de matériaux.
  - Précisez comment vous souhaitez ou avez réussi à alléger l'emballage grâce à des stratégies d'écoconception.

Vous rencontrez des difficultés ? Retrouvez les informations dont vous avez besoin en consultant le document suivant : [Fiche sur l'écoconception no 3.](#)

# Production et fournisseurs



## Moyens de transport

- Pouvez-vous décrire vos principaux moyens de transport ? Quels véhicules utilisez-vous et dans quel état sont-ils ?
  - Expliquez comment vous recevez vos matières premières et distribuez vos produits, et si vous utilisez les moyens les plus efficaces et durables, par exemple l'énergie humaine (à pied et à vélo), les navires transocéaniques ou les véhicules électriques.
  - Décrivez votre flotte et comment vous choisissez de nouveaux véhicules efficaces.
  - Précisez comment vous favorisez la logistique inverse en profitant des trajets de retour pour transporter d'autres produits ou en partageant l'espace avec d'autres opérateurs

## Itinéraires et distances

- Quelle est la distance entre vos installations de production et vos points de vente (localisation de la clientèle) ?
  - Décrivez comment vous avez réussi à créer une chaîne d'approvisionnement et un système de distribution courts.
  - Précisez les itinéraires les plus optimisés que vous utilisez pour transporter vos produits.
  - Expliquez comment vous parvenez à offrir à vos clients en ligne l'option la plus écologique lors de la livraison de vos produits.

Vous rencontrez des difficultés ? Retrouvez les informations dont vous avez besoin en consultant le document suivant : [Fiche sur l'écoconception no 3.](#)

# Production et fournisseurs



## Localisation des sources

- Comment vous approvisionnez-vous en matériaux (à quelle distance de vos installations se trouvent-ils) ? Où se situe le principal écosystème de votre chaîne d'approvisionnement ?
  - Expliquez comment vous faites pour que tous les matériaux dont vous avez besoin soient communs et faciles à trouver dans votre région, limitant ainsi votre vulnérabilité.
  - Précisez comment tous les matériaux dont vous avez besoin seront fournis de manière écologiquement durable.
  - Déterminez et décrivez les étapes de la chaîne d'approvisionnement et comment vous faites pour minimiser la distance entre elles. Plus c'est proche, mieux c'est !

## Matériaux techniques : contenu recyclé et recyclabilité

- En ce qui concerne les matériaux techniques (tels que les plastiques, les métaux...) : Qu'en est-il du contenu recyclé et de la recyclabilité des matériaux techniques (tels que les plastiques, les métaux...) que vous utilisez dans vos étapes de production et après ?
  - Précisez comment vous envisagez de proposer un produit entièrement conçu à partir de matériaux recyclés.
  - Précisez comment vous envisagez de proposer un produit entièrement conçu à partir de matériaux recyclés ou totalement recyclables. L'économie circulaire, c'est l'avenir !
  - Décrivez comment vous avez évité les matériaux composites, les substances interdites et les mélanges de matières afin d'obtenir le produit le plus pur et le plus sûr jamais fabriqué !



# Production et fournisseurs



## Production (fabrication et assemblage).

### Gestion de l'énergie

- Comment l'énergie dont vous avez besoin dans le processus de production est-elle approvisionnée ? Est-elle renouvelable ? Et comment est-elle gérée ?
  - Décrivez comment vous faites pour que la majeure partie de l'énergie utilisée provienne de sources renouvelables. Gardez toujours à l'esprit que les chiffres sont souvent très convaincants !
  - Estimez votre consommation d'énergie par unité fabriquée et expliquez comment vous comptez la réduire.
  - Précisez comment vous avez atteint l'efficacité de votre système de production, ou si vous voulez encore l'améliorer, en utilisant les technologies les plus récentes.

### Gestion de l'eau

- Comment l'eau dont vous avez besoin dans le processus de production est-elle approvisionnée et gérée ?
  - Estimez votre consommation d'eau par unité fabriquée et expliquez comment vous comptez la réduire.
  - Décrivez comment vous gérez ou envisagez de gérer les fuites et les écoulements incontrôlés au cours des processus afin d'éviter une consommation inutile.
  - Expliquez comment votre approvisionnement en eau et son évacuation (cycle) n'endommagent ni ne modifient l'environnement local, en détaillant les stratégies d'écoconception que vous avez appliquées.

# Production et fournisseurs



## Intrants et extrants de produits chimiques

- De quels types de produits chimiques avez-vous besoin dans les processus de production et que deviennent-ils après ?
  - Définissez et décrivez la manière dont vous avez réussi à n'utiliser que de la chimie à base d'eau ou des produits écolabellisés.
  - Énumérez les stratégies que vous voulez appliquer pour réduire au minimum l'utilisation des produits chimiques et améliorer la gestion des déchets chimiques.
  - Dressez la liste des mesures que vous avez adoptées pour garantir que le stockage des produits chimiques est entièrement contrôlé et conforme à la législation en vigueur.

## Procédés et technologie

- De combien d'étapes et de procédés avez-vous besoin pour créer votre produit et offrir vos services ? Les technologies déployées sont-elles efficaces (nouvelles machines performantes) ?
  - Expliquez comment vous envisagez de réduire encore davantage le nombre d'étapes de la production. *Moins, c'est plus !*
  - Décrivez comment vous avez réussi à choisir une technologie de procédés à la fois sûre et facile à réparer, à entretenir et à utiliser.
  - Définissez et précisez votre stratégie pour adapter la production à la demande du marché, en évitant les stocks importants de produits.

Vous rencontrez des difficultés ? Retrouvez les informations dont vous avez besoin en consultant le document suivant : [Fiche sur l'écoconception no 2.](#)

# Production et fournisseurs



## Gestion des déchets

- Quelle quantité de déchets produisez-vous tout au long du cycle de vie (extraction > production > recyclage) ? Quel est le pourcentage de matériaux jetés et perdus pour chaque unité produite et comment faites-vous pour le réduire au minimum ?
  - Décrivez comment vous faites pour ne pas générer de déchets dans le processus de production et comment la plupart des sous-produits sont réutilisés et recyclés dans vos ateliers.
  - Précisez les stratégies que vous voulez appliquer pour réduire davantage la production de déchets, et comment les déchets sont gérés par un organisme agréé conformément à la réglementation en vigueur.
  - Expliquez comment vous avez encouragé une politique de gestion de qualité qui a permis de réduire au minimum les produits rejetés et les non-conformités.

Vous rencontrez des difficultés ? Retrouvez les informations dont vous avez besoin en consultant le document suivant : [Fiche sur l'écoconception no 2.](#)



# Outil en ligne sur le plan d'affaires vert



**Water and Environment Support**  
in the ENI Southern Neighbourhood region

Pour chaque section du plan d'affaires vert, la valeur ajoutée verte ou sociale a été regroupée dans une fenêtre de contenu.

the Switchers

Français | Hello, consultora

Intro Step 2 Step 2.1 Step 2.2 Step 2.3 Step 2.4 Step 2.5 Step 2.6 Step 3 Step 4

### 2.1.1 - Activités de résolution de problèmes et de gestion

La gestion est la fonction qui coordonne les efforts des personnes pour réaliser les buts et les objectifs en utilisant les ressources disponibles de manière efficace et efficiente. La gestion comprend la planification, l'organisation, le personnel, la direction ou la conduite, et le contrôle d'une organisation pour atteindre le but ou la cible.

La résolution de problèmes est une composante des approches qui aident à organiser et à prioriser la manière dont vous relevez les défis.

Read Before Green and Social Value Case Study

Veuillez décrire vos activités de résolution de problèmes et de gestion.

Roadmap Previous Save Next

# Mettez votre chapeau !

Consignes :

1. Choisissez une des quatre couleurs de chapeau et lisez la section plan d'affaires vert correspondante.
2. Analysez le texte en suivant les consignes de votre couleur.
3. Présentez vos conclusions et les domaines d'amélioration possibles.

<https://drive.google.com/file/d/1ELHy-Hy-kbEEQGALbq-ZBouRfKp4f0wj/view?usp=sharing>

Fonctions du groupe	Chapeaux	
Le groupe analyse le respect de la structure. L'étude de cas respecte-t-elle les "instructions générales pour le modèle GBP" ? Qu'est-ce qui manque ?		Chapeau bleu : Appels d'information connus ou nécessaires. "Les faits, rien que les faits". (EDB)." (EDB)
Le groupe analyse les bonnes pratiques positives liées aux objectifs et à la structure du GBP, en soulignant les réalisations		Chapeau jaune : symbolise la luminosité et l'optimisme. Sous ce chapeau, vous explorez les points positifs et recherchez la valeur et les avantages. (EDB)
Le groupe analyse la conformité aux exigences d'éco-conception, en mettant en évidence les bonnes pratiques et les éléments permettant aux mentors/lecteurs de comprendre clairement la proposition de valeur "verte" et l'approche d'éco-innovation		Chapeau vert : Se concentre sur les éléments d'éco-conception qui sont intégrés dans le guide/modèle du GBP.
Le groupe analyse la conformité générale et la qualité du GBP, en se concentrant sur les éléments manquants, les défauts et les limites de la planification, y compris les réalisations, les instructions générales et les "points de contrôle" de l'éco-conception.		Chapeau noir : Le chapeau noir est un jugement - l'avocat du diable ou pourquoi quelque chose ne fonctionne pas. Repérez les difficultés et les dangers, les endroits où les choses pourraient mal tourner. Probablement le plus puissant et le plus utile des chapeaux, mais un problème d'abus d'utilisation. (EDB)

*Avez-vous des questions?*



**Water and Environment Support**  
in the ENI Southern Neighbourhood region

Merci pour votre attention !

A demain! 😊  
(à 9h00)

