



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

Formation de Formateurs en Entrepreneuriat Vert et Économie Circulaire

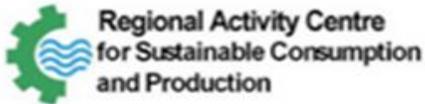
Module 2:

Pan d’Affaire Vert

Séance 2

26 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

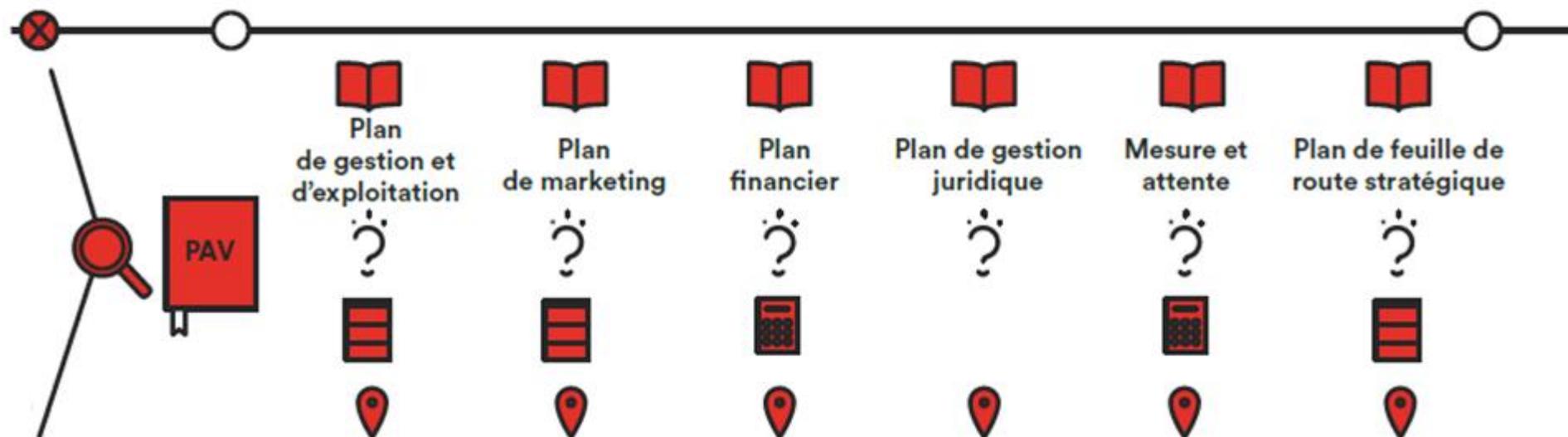
Thème	Heure	Durée
Rappel Jour 1	9:00 – 9:15	15 min
Plan marketing	9:15 – 10:00	45 min
Plan financier	10:00 – 10:40	40 min
Plan juridique	10:40 – 11:00	20 min
Planification, conception et mesure des impacts	11:00 – 11:20	20 min
Récapitulatif et conclusion	11:20 – 11:30	10 min
Evaluation post-formation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

Rappel Jour 1

Rappel méthodologique



Water and
Environment Support
in the ENI Southern Neighbourhood region

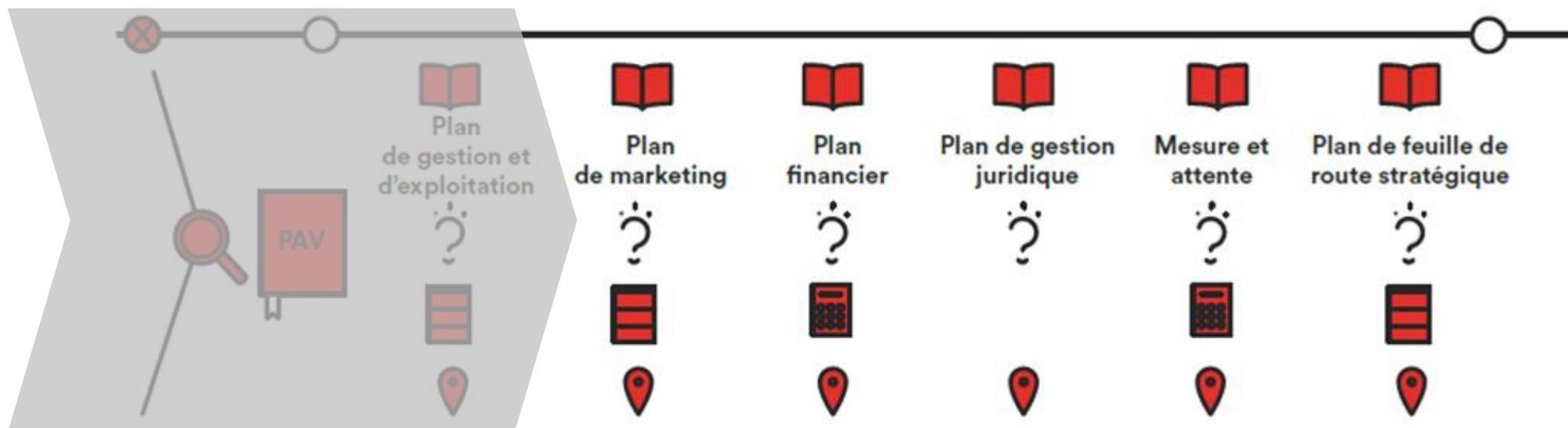


Plan Marketing

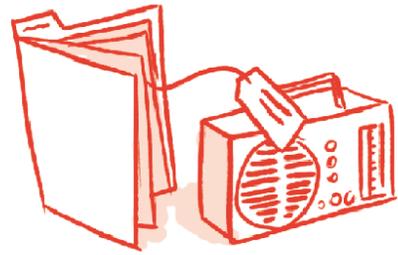
Rappel méthodologique



Water and Environment Support
in the ENI Southern Neighbourhood region



Plan marketing



Plan de marketing



La section Plan marketing de votre plan d'affaires doit préciser **comment vous comptez atteindre vos segments de marché cibles et vendre à ces segments de clientèle**, votre programme de **tarification** ainsi que les **types d'activités et de partenariats** dont vous avez besoin pour mener à bien votre projet.

Avant de rédiger votre plan marketing, vous devez **définir votre marché cible** avec précision et cerner la personnalité de vos acheteurs. Si vous ne comprenez pas à qui vous vendez, votre plan marketing n'aura que peu de valeur.

Vos tactiques sont les moyens dont vous disposez et que vous utiliserez pour informer votre clientèle au sujet de votre entreprise et de vos produits. Votre plan tactique devra inclure toutes les étapes à suivre pour atteindre vos objectifs.

Vos tactiques regrouperont les éléments réels que vous utiliserez pour transmettre votre message à votre clientèle. Bien entendu, vous opterez pour la méthode qui vous donnera le meilleur retour sur votre investissement marketing. De même, vous déploierez des tactiques qui vous permettront d'atteindre votre clientèle cible ou votre niche.

Clients et proposition de valeur

Les clients cibles sont le pilier de votre projet. Vous devez pouvoir les décrire de manière très précise.

Qui sont vos clients, qui allez-vous cibler, qui prend les décisions ? Quelle est la meilleure façon d'atteindre les clients potentiels ? Les consommateurs sont toujours à la recherche de la meilleure offre, de la meilleure qualité et de produits ou services qui participeront à leur succès.

La proposition de valeur est la promesse que l'entreprise offrira aux consommateurs la meilleure valeur possible.

La proposition de valeur vous permet de faire une présentation créative de l'argument clé de vente. Vous donnez ainsi à votre entreprise l'occasion de dire aux consommateurs pourquoi ils devraient vous choisir vous plutôt que vos concurrents.



1. Description des segments de clientèle (au moins des cinq premiers).
2. Pourquoi sont-ils vos clients et quelle proposition de valeur leur offrez-vous ?
3. Certains ont souligné le lien entre le besoin et la solution.
4. Texte de qualité que vous pourrez utiliser dans vos campagnes marketing.



1. Existe-t-il des sections de votre marché cible mal desservies et votre produit ou service pourra-t-il y remédier ? Si c'est le cas, décrivez brièvement ce marché et la manière dont vos produits vont attirer l'attention du consommateur.
2. Quelle est la particularité de votre clientèle ? Pourquoi lui, elle, eux ?
3. Le marché cible veut-il ou valorise-t-il votre produit ou service ? Pourquoi ?
4. Y a-t-il suffisamment d'argent à gagner avec votre produit ou service sur votre marché cible ?
5. Comment percevez-vous les problèmes de vos clients potentiels ?
6. Que vos clients entendent-ils, pensent-ils et ressentent-ils, voient-ils, disent-ils et font-ils ? (essayez de vous mettre à leur place).
7. S'agit-il de problèmes importants pour votre client ? Si oui, à quel point ? Comment pouvez-vous résoudre ces problèmes ?
8. Avez-vous des témoignages de clients sur vos produits ou services ?
9. Quelle est votre proposition de valeur pour chaque segment ?



Assurez-vous que votre proposition de valeur mette en avant la valeur environnementale et sociale que vous apportez aux clients et aux parties prenantes. N'oubliez pas que la valeur ajoutée écologique et sociale est la raison d'être de votre entreprise.



- Type d'actions pour la feuille de route (juste quelques exemples) :
1. Valider la version finale de la proposition de valeur et éditer tous les textes (de différentes longueurs) qui seront utilisés dans les circuits commerciaux (flyers, sites Internet, pages Facebook, etc.).
 2. Mettre en place un plan d'acquisition de clientèle (en d'autres termes, lancez toutes les actions prévues pour atteindre vos clients).
 3. Promouvoir votre proposition de valeur à travers des campagnes publicitaires planifiées, acquérir les moyens nécessaires et faire parvenir votre message à vos clients.

Analyse du marché et concurrence

Après avoir établi un lien profond entre votre principal segment de clientèle et la proposition de valeur que vous avez conçue pour lui, il va falloir faire une **analyse comparative de ce qui existe déjà et vous assurer que votre solution est meilleure que les autres** (ou tout au moins différente).

Vous y avez déjà réfléchi, mais il est essentiel de pouvoir expliquer ce qui vous différencie des alternatives existantes.



1. Description de la niche et caractéristiques (taille, particularités...).
2. Tableaux comparatifs décrivant les caractéristiques et les différences entre votre proposition et celle de vos concurrents.



1. Où situez-vous votre entreprise dans le paysage des autres solutions ?
2. Qu'est-ce qui rend votre proposition de valeur unique ?
3. Concernant la localisation de vos concurrents :
 - La concurrence sur ce marché vous laisse-t-elle une marge de manœuvre pour être compétitif ?
 - Votre situation géographique est-elle favorable ou non à votre initiative commerciale ?



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 :

Mettez en évidence ce qui rend votre solution innovante et unique pour relever des défis environnementaux et sociaux qui ne sont pas abordés par d'autres entreprises.



- Type d'actions pour la feuille de route (juste quelques exemples) :
1. Approfondir votre analyse de marché et effectuer des achats mystères (c'est-à-dire, achetez le produit d'un concurrent ou renseignez-vous sur lui).
 2. Renforcer les atouts de votre produit ou service et réduire les faiblesses et les risques afin de vous distinguer plus clairement des concurrents identifiés.
 3. Choisir un nouveau positionnement et effectuer les changements nécessaires pour atteindre la nouvelle niche.

Offre et prix de vos produits et services

Vous avez pris le temps de définir votre client, votre proposition de valeur et ce qui vous distingue de vos concurrents.

En fonction de la nature de votre entreprise, votre section Produits et services peut être très longue ou relativement courte.

Si vous créez un nouveau produit (ou service), assurez-vous d'expliquer en détail **la nature du produit, ses utilisations, sa valeur**, etc.,

sinon vos lecteurs n'auront pas suffisamment d'informations pour évaluer votre entreprise.



1. Contenu et informations pertinentes pour le matériel ou les canaux de promotion.
2. Liste ou schéma facile à consulter des produits et services proposés.
3. Fiches d'information complètes pour chaque produit ou service offert.



1. Quels sont les avantages que les clients recevront de vos produits ou services ? Quelles fonctionnalités ou quels avantages offrez-vous par rapport à vos concurrents ?
2. Quelle est votre offre pour chaque segment de clientèle ? Décrivez-les.
3. Vous avez travaillé sur la relation entre le flux de recettes et la structure des coûts, quelles sont vos conclusions ? Votre modèle d'affaires est-il rentable ? Prouvez-le !
4. Vos produits ou services génèrent-ils une valeur environnementale ? Comment ?
5. Quelles sont les caractéristiques environnementales de votre offre ?
6. Quelle est la structure/le système de tarification de vos produits ou services et comment vous situez-vous par rapport à vos concurrents ?



Caractéristiques écologiques du produit

Caractéristiques écologiques du produit pendant l'utilisation

Pour les fournisseurs de services (du point de vue de l'utilisateur)

- Soutien aux écoproduits et aux écoservices
- Utilisation responsable
- Diffusion de la durabilité
- Caractéristiques des dispositifs pour les services



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

1. Organiser des réunions et des actions de présentation et de vente.
2. Négocier les contrats et les prix.
3. Proposer des échantillons gratuits pour obtenir un retour des clients et traiter ces informations.
4. Créer des boutiques éphémères et d'autres expériences d'achat temporaires.
5. Calculer la note d'écoconception de la version finale de votre système produit-service et l'utiliser comme contenu promotionnel.

Offre et prix de vos produits et services



Mettez en évidence la valeur écologique et sociale que vous projetez de créer, en décrivant les caractéristiques et les stratégies que vous avez mises en œuvre ou que voulez inclure dans le développement de votre plan d'affaires vert. Voici quelques aspects à prendre en compte pour les caractéristiques écologiques de vos produits et services. N'oubliez pas qu'ils peuvent apporter une valeur supplémentaire à votre proposition de valeur, alors profitez-en !

Caractéristiques écologiques du produit

Quantité (poids) de matière utilisée dans le produit

- Quelle est la quantité de matière nécessaire pour fabriquer le produit ? Quelle est la quantité (poids) de tous les éléments et composants nécessaires ?
 - Précisez quels ont été vos critères d'évaluation pour utiliser des matières alternatives plus légères dans la fabrication de votre produit.
 - Expliquez de manière simple et intelligible que votre produit est beaucoup plus léger que les alternatives du marché à l'aide d'un tableau comparatif. Parfois, une image vaut mille mots !
 - Décrivez comment vous comptez procéder pour concentrer davantage votre produit (par exemple, en retirant l'eau du savon liquide = plus léger, moins cher et plus petit à transporter).

Vous rencontrez des difficultés ? Retrouvez les informations dont vous avez besoin en consultant le document suivant : [Fiche sur l'écoconception n° 1.](#)

Offre et prix de vos produits et services

Matériaux d'emballage (point de vue du client : emballage primaire)

- 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 n° 3.](#)

Offre et prix de vos produits et services

Design plat

- Votre produit est-il facile à empiler ? Occupe-t-il le moins d'espace possible pendant le transport ?
 - Décrivez la forme de votre produit et de son emballage : plats ou carrés, presque sans air et optimisés pour le transport.
 - Précisez et montrez comment votre produit est vendu et livré entièrement démonté, ce qui permet d'économiser beaucoup d'espace lors de la distribution et de l'argent pour le client.
 - Expliquez comment vous envisagez de réduire encore davantage le volume nécessaire. L'écoconception est infinie !

Vous rencontrez des difficultés ? Retrouvez les informations dont vous avez besoin en consultant le document suivant : [Fiche sur l'écoconception n° 3.](#)

Capacité d'empilement

- Le produit est-il entièrement démontable et peut-il être mis sous forme plate ou carrée (facile à empiler) ?
 - Décrivez les avantages de votre produit spécialement conçu pour être empilable et gagner beaucoup de place.
 - Précisez comment vous envisagez de concevoir votre produit du point de vue du transport (en plusieurs unités) sans compromettre sa qualité et sa fonctionnalité. Un avantage de poids pour la distribution !
 - Expliquez comment les dimensions de la palette ont été prises en compte pour déterminer les dimensions des emballages primaires (fournisseur) et secondaires (clients). La normalisation est la clé de l'efficacité et des économies !
 -

Vous rencontrez des difficultés ? Retrouvez les informations dont vous avez besoin en consultant le document suivant : [Fiche sur l'écoconception n° 3.](#)

Offre et prix de vos produits et services

Caractéristiques écologiques du produit pendant l'utilisation

Consommation d'énergie

- Quelle est la consommation d'énergie nécessaire pendant l'utilisation du produit ? Comment réduire au minimum la consommation d'énergie ?
 - Décrivez comment vous comptez faire pour proposer un produit plus efficace que vos concurrents. N'hésitez pas à fournir des informations et des fiches techniques aux consommateurs pour les aider à choisir des produits éco-efficaces.
 - Expliquez comment vous avez fait pour que le produit soit alimenté par des sources renouvelables.
 - Partagez vos trucs et astuces pour éviter le gaspillage d'énergie quand le produit n'est pas utilisé.

Vous rencontrez des difficultés ? Retrouvez les informations dont vous avez besoin en consultant le document suivant : [Fiche sur l'écoconception n° 4.](#)

Consommables (pièces détachées, recharges, cartouches...)

- Votre produit a-t-il besoin de consommables pour fonctionner correctement ? Ces consommables sont-ils à usage unique ou renouvelables ?
 - Expliquez comment vous envisagez de concevoir les consommables, leur composition et leur accessibilité, afin de faciliter la maintenance et la durabilité du produit.
 - Décrivez comment vous avez fait pour que les ressources nécessaires au fonctionnement (ou les articles consommables) soient faciles à trouver et non toxiques.
 - Précisez comment les ressources utilisées sont facilement recyclées ou traitées en fin de vie, ce qui représente un réel avantage pour les populations et la planète !

Vous rencontrez des difficultés ? Retrouvez les informations dont vous avez besoin en consultant le document suivant : [Fiche sur l'écoconception n° 4.](#)

Offre et prix de vos produits et services

Réparabilité

- Votre produit est-il facilement réparable ? Un utilisateur ou un technicien pourra-t-il accéder rapidement à ses principales pièces ?
 - Décrivez les stratégies mises en place pour que le produit soit entièrement réparable, de manière à la fois facile et économique, par les utilisateurs ou un technicien quelconque.
 - Expliquez comment une pièce importante peut être accessible rapidement par le réparateur. Réparer plutôt que jeter, ou comment économiser des ressources et de l'argent.
 - N'hésitez pas à fournir des informations sur le fait qu'il est facile de trouver les pièces détachées et de réparer votre produit.

Vous rencontrez des difficultés ? Retrouvez les informations dont vous avez besoin en consultant le document suivant : [Fiche sur l'écoconception n° 4.](#)

Durabilité

- Combien de temps pensez-vous que votre produit va fonctionner ?
 - Décrivez comment votre produit a été conçu et fabriqué pour durer.
 - Expliquez le concept de design intemporel (ou design classique) que vous appliquez pour résister aux évolutions esthétiques et prolonger la durée de vie de l'utilisation !
 - Précisez comment vous garanzissez au consommateur que la durabilité ne peut être limitée ou compromise par certains aspects (composant, matériau, etc.).

Offre et prix de vos produits et services

Multifonctionnalité et modularité

- Combien de fonctions pourriez-vous intégrer dans votre produit ? Pouvez-vous proposer différentes configurations avec les mêmes pièces ?
 - Décrivez comment votre produit intègre plus d'une fonction et les principaux avantages que vos utilisateurs en retirent.
 - Expliquez comment votre produit peut être reproduit avec un composant élémentaire de base (est-il modulaire ?). Tel un jeu de construction où l'on crée, brique par brique.
 - Décrivez comment vous garantissez que toutes les fonctions sont utilisables par l'ensemble de la population (les personnes âgées, les jeunes, etc.). Être durable, c'est aussi être inclusif !

Vous rencontrez des difficultés ? Retrouvez les informations dont vous avez besoin en consultant le document suivant : [Fiche sur l'écoconception n° 4.](#)

Facile à remettre à neuf

- Lorsque votre produit est mis au rebut, peut-il être remis à neuf de manière simple et économique ?
 - N'hésitez pas à fournir des informations et des instructions sur la manière dont le produit en fin de vie peut facilement être remis à neuf (techniquement) par les recycleurs locaux ou par votre entreprise elle-même.
 - Décrivez la manière dont le produit en fin de vie peut facilement être collecté par les recycleurs locaux ou par votre entreprise elle-même.
 - Expliquez la manière dont le produit en fin de vie peut facilement être remis à neuf (économiquement) par les recycleurs locaux ou par votre entreprise elle-même.

Offre et prix de vos produits et services

Pour les fournisseurs de services (du point de vue de l'utilisateur)

Soutien aux écoproduits et aux écoservices

- Vendez-vous ou faites-vous la promotion d'autres entrepreneurs, produits ou services verts ? Votre boutique ou vos locaux sont-ils efficaces en termes d'énergie, d'eau et de déchets ?
 - Décrivez comment vous soutenez et vendez des écoproduits ou des écoservices.
 - Définissez votre position dans la chaîne d'approvisionnement et démontrez la valeur que vous créez au sein des producteurs et de consommateurs.
 - Précisez comment vos boutiques ou vos locaux ont été conçus et comment ils fonctionnent pour favoriser l'efficacité dans la gestion de l'énergie, de l'eau et des déchets.

Vous rencontrez des difficultés ? Retrouvez les informations dont vous avez besoin en consultant le document suivant : [Fiche sur l'écoconception n° 7.](#)

Offre et prix de vos produits et services

Utilisation responsable

- Avez-vous prévu une stratégie pour améliorer le comportement environnemental des utilisateurs de vos services ?
 - Décrivez comment l'interaction entre l'utilisateur et le service a été conçue pour utiliser les ressources et les équipements le plus efficacement possible, éviter les pertes d'énergie et promouvoir des comportements durables.
 - Précisez comment vous avez fait pour mettre en œuvre une conception inclusive qui offre un accès et une utilisation confortable du service à tous les utilisateurs, y compris les enfants, les personnes âgées, en situation de handicap, malades, etc.
 - Expliquez comment les interfaces (physiques, en ligne, applications mobiles...) ont été conçues pour réduire au minimum la consommation d'énergie et le coût d'utilisation.

Vous rencontrez des difficultés ? Retrouvez les informations dont vous avez besoin en consultant le document suivant : [Fiche sur l'écoconception n° 6.](#)

Offre et prix de vos produits et services

Diffusion de la durabilité

Conception pour éduquer

- Comment allez-vous proposer des produits ou des services qui contribuent à la protection de l'environnement et à l'éducation des utilisateurs et de la société ?

Quelques conseils :

- Démontrez comment votre service incarne la durabilité et l'éducation, l'égalité des genres, l'intégration sociale des minorités comme valeur ajoutée.
- Décrivez comment votre service aide les autres à rendre leurs activités plus durables ou la façon dont vous sensibilisez les consommateurs.
- Mettez en avant le fait que votre projet en inspire d'autres à adopter de bonnes pratiques et à en savoir plus sur l'écoconception et la durabilité.

Vous rencontrez des difficultés ? Retrouvez les informations dont vous avez besoin en consultant le document suivant : [Fiche sur l'écoconception n° 6.](#)

Offre et prix de vos produits et services

Caractéristiques des appareils dans le service

Accessoires et objets

- Combien et quel type d'appareils, d'accessoires et d'objets sont nécessaires lorsque votre client utilise le service ?
 - Décrivez comment vous avez fait pour dématérialiser votre produit évitant ainsi l'utilisation d'appareils ou d'équipements physiques.
 - Expliquez pourquoi vous avez fait le choix, pour vous-même ou pour vos clients, de louer l'ensemble des appareils ou équipements afin d'en assurer un entretien, une réparation et un recyclage adéquats.
 - Précisez comment faire pour fournir ou utiliser les équipements ou les produits les plus récents, les plus efficaces ou écoconçus pour économiser les ressources lors de l'utilisation.

Vous rencontrez des difficultés ? Retrouvez les informations dont vous avez besoin en consultant le document suivant : [Fiche sur l'écoconception n° 6.](#)

Image de marque et positionnement

L'une des parties les plus importantes de votre plan de marketing portera sur la **manière dont vous positionnez votre entreprise et les produits et services que vous proposez.**

Il s'agit de créer une marque reconnaissable et digne de confiance (un processus appelé « Branding »).

Vous devez choisir un nom pertinent (un processus appelé « Naming »), concevoir un logo identifiable et le placer au bon endroit, ni trop haut ni trop bas, juste là où il doit être !

	<ol style="list-style-type: none">1. Description de la stratégie de marque et de positionnement.2. Contenu graphique : logos, flyers, images, polices, etc.
	<ol style="list-style-type: none">1. Proposez-vous une offre à bas prix ou êtes-vous une marque de luxe haut de gamme ?2. Offrez-vous quelque chose de plus que vos concurrents ?3. Votre entreprise bénéficie-t-elle d'autres avantages commerciaux, par exemple :<ul style="list-style-type: none">• Votre produit ou service est-il déjà connu ?• Vos clients sont-ils fidèles ?• Les organisations commerciales locales soutiennent-elles votre produit ?4. Rencontrez-vous des difficultés marketing :<ul style="list-style-type: none">• Votre marque manque-t-elle de reconnaissance ?• Votre budget est-il limité ?5. La cible est-elle sensible à votre nom et à votre marque ? Avez-vous choisi le bon nom ?6. Est-il cohérent avec les valeurs de vos segments de clientèle ? Devez-vous séparer vos produits et services en deux marques différentes ?<ul style="list-style-type: none">• Comment vos concurrents se positionnent-ils ?• Comment comptez-vous vous différencier de vos concurrents ? En d'autres termes, pourquoi un client devrait-il vous choisir vous plutôt qu'un d'autre ?
	<p>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. Ces quelques questions au sujet de vos déplacements et des salons peuvent contribuer à votre image de marque et à votre positionnement. Expliquez comment vos missions environnementales et sociales se refléteront dans vos stratégies de marque et de positionnement.</p>
	<p>Type d'actions pour la feuille de route (juste quelques exemples) :</p> <ol style="list-style-type: none">1. Créer le matériel de l'entreprise (logo, etc.).2. Concevoir et produire de matériel promotionnel selon la stratégie de communication.3. Mener des actions spécifiques pour renforcer le positionnement de la marque, telles que la participation à des salons ou congrès, la publicité, le parrainage, etc.

Canaux de communication

Les canaux comprennent tous les moyens de communication et de distribution permettant d'atteindre des clients et de leur faire une proposition de valeur. Vous devez décrire de manière plus détaillée comment vous allez les utiliser pour engager vos clients et favoriser les ventes.

Il existe deux principaux canaux de distribution :

1. La **distribution directe** s'effectue dans des points de vente en propre, par Internet, téléphone ou courrier.
2. La **distribution indirecte** s'effectue par des détaillants, des agents ou courtiers et des distributeurs.



1. Description des moyens que vous comptez utiliser et pourquoi.
2. Planifiez des tâches par étape pour promouvoir vos produits ou services.
3. Stratégie pour atteindre, engager, convertir (les amener à acheter/utiliser vos produits ou services) et garder vos clients.
4. Prévisions (planification spécifique du budget-résultat) des actions promotionnelles et de leur rendement attendu (retour sur investissement) sur la visibilité ou la rentabilité.



1. Comment atteindrez-vous votre marché cible (par exemple, réseaux et événements écologiques existants, site Internet, médias sociaux tels que Facebook et Twitter, événements en direct, stratégies de vente, etc.) ? Pourquoi eux ?
2. Comment votre stratégie évoluera-t-elle dans le temps ? Qu'allez-vous faire en premier et quelle est la prochaine étape ?
3. Le marché que vous voulez couvrir est-il vraiment accessible avec votre stratégie de distribution ? Décrivez-le.



La responsabilité des parties prenantes est cruciale pour les entreprises durables. Assurez-vous que vos canaux de communication diffusent la valeur ajoutée environnementale et sociale créée par votre entreprise. Décrivez comment les canaux de communication intégreront les clients ayant des besoins spécifiques et les groupes marginalisés.

Conception du service Déplacements et salons



- Type d'actions pour la feuille de route (juste quelques exemples) :
1. Établir, choisir et gérer les canaux de communication afin d'atteindre vos clients.
 2. Mettre en œuvre le plan de communication en suivant toutes les étapes nécessaires pour qu'il soit efficace.
 3. Recrutez un consultant en médias sociaux, des experts en référencement (pour optimiser le moteur de recherche) ainsi que d'autres professionnels de la communication qui vous aideront à corriger votre stratégie et à la mettre en œuvre.

Relations avec les clients

Les relations avec les clients se réfèrent au service et à l'attention que vous portez aux clients avant, pendant et après un achat. Elles font partie intégrante du **service client** auquel on se réfère souvent pour décrire la culture d'une organisation.

Le service client représente ici une priorité par rapport à des aspects tels que l'innovation produit ou la tarification.

En ce sens, une organisation qui valorise un bon service client peut dépenser plus d'argent pour former ses employés que l'organisation moyenne, ou peut interroger de manière proactive les clients pour obtenir un retour.

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



1. Description de la stratégie de satisfaction du client.
2. Manifeste pour le client (dans lequel vous partagez vos valeurs avec vos parties prenantes) et autres politiques.
3. Protocoles de réclamations et fonctionnement du service client.
4. Plan de gestion de la qualité.



1. Quel type de service client êtes-vous prêt et capable de fournir pour chaque segment ?
2. Quel type de garantie êtes-vous prêt à offrir à vos clients ? Quelles exigences légales appliquez-vous (deux ans de maintenance gratuite, une garantie de remboursement, etc.) ?
3. Comment assurez-vous la qualité de votre offre ? En cas de problème, comment allez-vous y faire face ?
4. Comment envisagez-vous la relation avec vos clients ? Quel degré de personnalisation et de proximité souhaitez-vous ? Pensez-vous créer une relation personnalisée ou automatisée ?
5. Pourquoi ? Donnez vos raisons.



Décrivez comment les clients s'engagent à poursuivre la mission environnementale et sociale de votre entreprise verte.

Perspective et caractéristiques en fin de vie.

Communication avec les parties prenantes.

Aspects écologiques lors des déplacements et des salons.



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

1. Évaluer et affiner l'expérience client en matière de déplacement.
2. Identifier les domaines dans lesquels la relation avec les clients peut être améliorée et qui peuvent contribuer à vous différencier de vos concurrents.
3. Créer des protocoles de satisfaction client et des normes de qualité.
4. Rédiger un manifeste et le diffuser.

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://docs.google.com/document/d/1NGPy6ODDtNFzKqREynKkxNhSiULIPw4/edit?usp=sharing&oid=114798403927746609126&rtpof=true&sd=true>

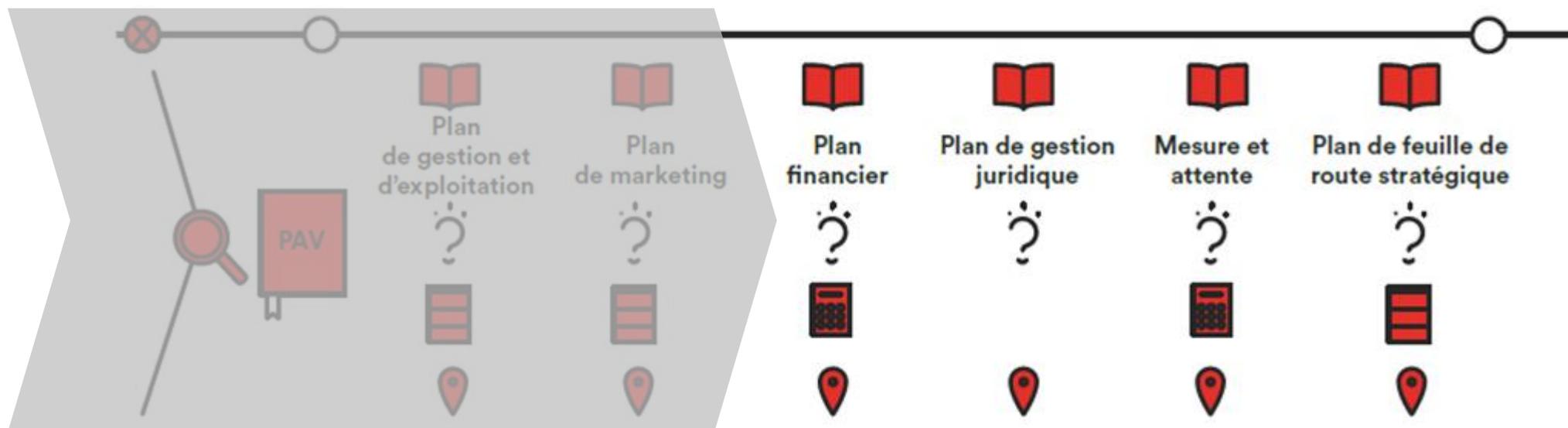
Fonctions du groupe	Chapeaux	
Le groupe analyse le respect de la structure. L'étude de cas respecte-t-elle les "instructions générales pour le modèle GBP" ? Qu'est-ce qui manque ?		Chapeau bleu : Appels d'information connus ou nécessaires. "Les faits, rien que les faits". (EDB)." (EDB)
Le groupe analyse 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)

Plan Financier

Rappel méthodologique



Water and Environment Support
in the ENI Southern Neighbourhood region



Plan financier

Une mauvaise gestion financière peut être lourde de conséquences, allant des problèmes de trésorerie à des déclarations d'impôts incorrectes, et plus encore. Cela peut donc mettre une jeune entreprise en danger. En revanche, de bonnes habitudes comptables peuvent aider une entreprise à prospérer, et pas seulement à survivre.

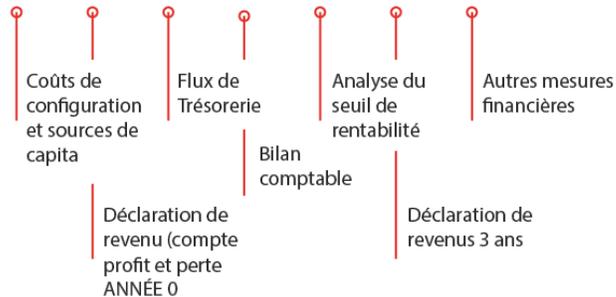
Les perspectives financières de votre plan d'affaires doivent démontrer que vous avez réfléchi à tous les aspects de vos besoins de démarrage et que vous avez estimé les fonds nécessaires à vos quatre premières années d'exploitation.

Les financeurs potentiels, tels que les investisseurs et les banques, voudront consulter vos projections et prévisions financières avant de s'engager à financer votre entreprise verte. Nous vous recommandons de vous faire conseiller et soutenir dans l'élaboration de cette section de votre plan pour garantir la fiabilité de vos projections.

Être une entreprise verte présente de nombreux avantages, tels que l'accès à des allègements fiscaux ainsi qu'à des subventions et des prêts spéciaux destinés à l'industrie verte. Nous vous recommandons de rechercher les incitations fiscales, les subventions et les prêts auxquels vous avez droit en fonction de votre activité et de votre lieu d'implantation.



Plan financier



Coûts d'installation et sources de capitaux

L'investissement initial ou l'argent utilisé pour créer une entreprise. Les fonds, ou capitaux, peuvent provenir d'un prêt bancaire, d'une subvention gouvernementale, d'investisseurs extérieurs, ou de l'épargne personnelle du propriétaire de l'entreprise (y compris des trois F, pour family, friends and fools, à savoir vos proches). Cet argent permet de couvrir les coûts de démarrage tels que l'achat d'un bâtiment, de l'équipement ou des fournitures et l'embauche d'employés.

Il est important d'indiquer le montant dont vous aurez besoin pour lancer votre activité et surtout où vous allez le trouver.

La création d'une entreprise verte offre plusieurs avantages, dont une nouvelle approche intéressante appelée « l'investissement d'impact ». Il s'agit de fournir le capital nécessaire aux entreprises qui offrent des solutions aux problèmes sociaux et environnementaux.



1. Description des éléments les plus importants à acquérir ou financer pour pouvoir lancer l'activité.
2. Résumé du total des dépenses initiales (à rédiger avec clarté).
3. Informations sur les risques et les éventuelles variations comptables.



1. Comment qualifieriez-vous vos coûts de configuration ?
2. Comment les avez-vous estimés ?
3. Comment les financez-vous ?



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

1. Lancer une campagne de financement participatif pour valider l'intérêt du projet, et récolter des soutiens et des fonds.
2. Calculer les recettes et les dépenses et faire une analyse approfondie des résultats. Planifier des actions pour améliorer la solidité de votre trajectoire financière.
3. Modifier votre structure financière : négocier des conditions différentes avec les fournisseurs ou les employés, former des alliances avec des tiers pour atténuer les risques, etc.

Compte de résultat (charges et produits) - Année 0

Le compte de résultat permet de connaître les charges et les produits de votre entreprise sur un exercice, ici l'année 0 de votre activité. Il se présente sous forme de tableau, regroupe l'ensemble des recettes et des dépenses et permet de savoir si l'entreprise a réalisé un bénéfice net ou une perte nette (à la dernière ligne).

Ce rapport qui traduit l'état financier de votre entreprise porte différents noms : compte de résultat, CR ou compte de profits et pertes, mais peu importe comment vous l'appellez, c'est un document essentiel et très important à comprendre.

Le compte de résultat doit inclure :

- les produits (également appelés recettes) ;
- le « coût de vente » ou « coût d'achat des marchandises vendues » (gardez à l'esprit que certaines entreprises telles que les entreprises de services n'ont pas forcément des coûts des marchandises vendues ;
- la marge brute, qui correspond à vos produits moins le coût des marchandises vendues.

Votre marge brute moins vos charges d'exploitation est égal à votre résultat d'exploitation :

**Marge brute - frais d'exploitation =
résultat d'exploitation**

Compte de résultat (charges et produits) - Année 0

Selon la façon dont vous classez certaines de vos dépenses, votre bénéfice d'exploitation sera généralement équivalent à votre résultat avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA).

Pour simplifier : combien d'argent vous avez gagné avant de prendre en compte vos obligations comptables et fiscales. On l'appelle aussi bénéfice avant intérêts et impôts (BAII) ou résultat avant intérêts et impôts, mais ils se réfèrent à la même chose.

Le résultat net, qui se trouve à la dernière ligne de votre compte de résultat (bottom line) correspond à l'EBITDA moins les intérêts, impôts et amortissements. Il vous suffit donc de soustraire les charges correspondant aux intérêts, aux impôts et aux amortissements de votre EBITDA pour connaître votre résultat net :

	<ol style="list-style-type: none">1. Description des recettes-dépenses et de leur fonctionnement.2. Aperçu (informations pertinentes que vous avez extraites des chiffres) de votre activité financière et de ses perspectives d'avenir.3. Calcul du bénéfice d'exploitation et du résultat net.
	<ol style="list-style-type: none">1. Quelles seront vos recettes au cours des 12 prochains mois (année 0) ?2. Quelles seront vos dépenses au cours des 12 prochains mois (année 0) ?
	Type d'actions pour la feuille de route (juste quelques exemples) : <ol style="list-style-type: none">1. Calculer les recettes et les dépenses et faire une analyse approfondie des résultats. Planifier des actions pour améliorer la solidité de votre trajectoire financière.2. Modifier votre structure financière : négocier des conditions différentes avec les fournisseurs ou les employés, former des alliances avec des tiers pour atténuer les risques, repenser le système de production, envisager d'autres canaux de distribution, etc.

**Résultat opérationnel – dépenses des Intérêts,
Impôts, Dépréciation et Amortissement =
Revenu net**

Flux de trésorerie

Un flux de trésorerie est une explication:

- de la **quantité d'argent liquide que votre entreprise a apportée**,
- de la **quantité d'argent liquide qu'elle a versée**
- et du **solde final de trésorerie**, généralement par mois.

Cela pourrait s'apparenter à des recettes, des dépenses et des bénéfices, mais ce n'est pas le cas.

Réfléchissez à ceci : que se passe-t-il lorsque vous envoyez une facture à un client, mais qu'il ne la paie pas à la date prévue ? Que se passe-t-il lorsque vous payez vos propres factures en retard ou en avance ? Ces situations ne se reflètent pas dans votre compte de résultat, mais elles sont expliquées dans votre tableau des flux de trésorerie.

Ce dernier est tout aussi important que votre compte de résultat. Les entreprises ont besoin de liquidités pour fonctionner. Il ne peut en être autrement. Sans une connaissance approfondie des liquidités dont vous disposez, de leur provenance, de leur destination et de leur calendrier, vous aurez du mal à garantir une gestion saine de votre entreprise.

	<ol style="list-style-type: none">1. Description des niveaux de flux de trésorerie avec une attention particulière sur les mois difficiles où vous pourriez manquer de liquidités.2. Aperçu (informations pertinentes que vous avez extraites des chiffres) de votre performance financière à court terme.
	<ol style="list-style-type: none">1. Quelle est votre situation de trésorerie initiale ?2. Quelles seront vos recettes au cours des 12 prochains mois (année 0) ?3. Quelles seront vos dépenses au cours des 12 prochains mois (année 0) ?
	Type d'actions pour la feuille de route (juste quelques exemples) : <ol style="list-style-type: none">1. Calculer le flux de trésorerie et faire une analyse approfondie des résultats. Planifier des actions pour améliorer la solidité de votre santé financière.2. Modifier votre structure de paiement : négocier des conditions différentes avec les fournisseurs ou les employés, former des alliances avec des tiers pour atténuer les risques, repenser le système de production, envisager d'autres canaux de distribution, etc.

Bilan financier

Votre bilan est **un aperçu de la situation financière de votre entreprise à un moment donné**: combien d'argent avez-vous à la banque, combien vos clients vous doivent-ils et combien devez-vous à vos fournisseurs ?

Le bilan est standardisé et comporte trois types de comptes :

- **actif** (comptes débiteurs, argent en banque, inventaire, etc.) ;
- **passif** (comptes créditeurs, soldes des cartes de crédit, remboursements de prêts, etc.) ;
- **capitaux propres** (pour la plupart des petites entreprises, il s'agit uniquement des capitaux propres du propriétaire, mais ils peuvent comprendre les actions des investisseurs, les bénéfices non distribués, le produit des actions, etc.).

Ce document porte le nom de bilan, car c'est une équation qui doit s'équilibrer :

$$\text{Actifs} = \text{passifs} + \text{capitaux propres}$$

Bilan financier

La somme du passif et des capitaux propres est toujours égale à l'actif. En d'autres termes, on peut dire que : « une entreprise doit payer pour tout ce qu'elle possède (actif) soit en empruntant de l'argent (passif), soit en l'obtenant des actionnaires (capitaux propres) ».

À la fin de l'exercice comptable, le total de vos bénéfices ou de vos pertes s'ajoute ou se soustrait à vos bénéfices non distribués (une composante de vos capitaux propres). Vos bénéfices non distribués correspondent aux bénéfices et les pertes cumulés de votre entreprise depuis sa création.



1. Description de la relation entre capitaux propres et passif
2. Aperçu (informations pertinentes que vous avez extraites des chiffres) de la santé financière de votre entreprise, une photographie de son patrimoine à la clôture d'un exercice.



1. Quelle est la valeur de l'actif à la fin de l'année 0 ?
2. Quelle est la valeur du passif à la fin de l'année 0 ?
3. Quelle est la valeur des capitaux propres à la fin de l'année 0 ?



- Type d'actions pour la feuille de route (juste quelques exemples) :
1. Calculer les capitaux propres et l'actif et faire une analyse approfondie des résultats. Planifier des actions pour améliorer la solidité de votre situation financière.
 2. Modifier vos habitudes financières : négocier des conditions différentes avec les fournisseurs ou les employés, former des alliances avec des tiers pour atténuer les risques, repenser le système de production, envisager d'autres canaux de distribution, etc.

Analyse du seuil de rentabilité

Le calcul du seuil de rentabilité permet de déterminer le **montant du chiffre d'affaires à réaliser pour « atteindre le seuil de rentabilité »** (c'est-à-dire le chiffre d'affaires à réaliser pour payer toutes vos dépenses).

Un plan financier peut sembler intimidant, mais comprendre cette section de votre plan d'affaires est absolument essentiel. Même si vous finissez par confier votre comptabilité et vos analyses financières régulières à un cabinet d'expertise comptable, en tant que le propriétaire de l'entreprise, vous devez être capable de lire et de comprendre ces documents afin de prendre les décisions adéquates.

	<ol style="list-style-type: none">1. Description des conditions et des paramètres de rentabilité.2. Aperçu (informations pertinentes que vous avez extraites des chiffres) de la santé financière de votre entreprise, une photographie de son patrimoine à la clôture d'un exercice.
	<ol style="list-style-type: none">1. Quel est le prix de vente moyen d'une unité ?2. Quel est le coût moyen d'une unité ?3. Quel est le nombre de ventes unitaires nécessaires pour atteindre le seuil de rentabilité ?
	<p>Type d'actions pour la feuille de route (juste quelques exemples) :</p> <ol style="list-style-type: none">1. Calculer le seuil de rentabilité et faire une analyse approfondie des résultats. Planifier des actions pour améliorer la rentabilité de vos perspectives financières.2. Modifier vos exigences en matière d'investissement : négocier des conditions différentes de financement, former de nouvelles alliances pour atténuer les risques et atteindre plus rapidement le seuil de rentabilité, repenser le système de production pour être plus rentable, envisager d'autres canaux de distribution, etc.

Compte de résultat sur 3 ans

Outre la prévision des ventes pour l'année 0, qui est essentielle, une prévision pour anticiper la performance future du marché est aussi une bonne chose. Combien de clients potentiels pouvez-vous atteindre ? Quel est l'impact de la croissance du marché sur votre activité ?

La prévision de ventes correspond à vos projections, ou vos prévisions, de ventes au cours d'une période donnée (généralement sur un à trois ans). Il n'existe pas de prévisions de ventes universelles, chaque entreprise a des besoins différents. La manière dont vous segmentez et organisez vos prévisions dépend de votre type d'activité et de la rigueur avec laquelle vous souhaitez suivre vos ventes.



1. Description de la structure des recettes et des dépenses (années 1, 2 et 3)
2. Aperçu (informations pertinentes que vous avez extraites des chiffres) de votre future activité financière.
3. Calcul du bénéfice d'exploitation et du résultat net des années 1, 2 et 3.



1. Quelles sont vos liquidités de départ (à la fin de l'année 0) ?
2. Quelles seront vos recettes au cours des 36 mois suivants (années 1, 2 et 3) ?
3. Quelles seront vos dépenses au cours des 36 mois suivants (années 1, 2 et 3) ?



- Type d'actions pour la feuille de route (juste quelques exemples) :
1. Calculer le compte de résultat prévisionnel et faire une analyse approfondie des résultats pour les 3 années suivant l'année 0. Planifier des actions pour améliorer vos futures habitudes financières.
 2. Modifier votre stratégie financière à moyen et long terme : négocier des conditions différentes avec les fournisseurs et les revendeurs, former des alliances plus solides avec des tiers pour atténuer les risques à moyen et long terme, repenser le système de production et y apporter des innovations, envisager d'autres canaux de distribution, rechercher de nouvelles technologies, etc.

Autres mesures financières

Le compte de résultat, l'état des flux de trésorerie et le bilan vous fournissent tous les chiffres dont vous avez besoin pour calculer les ratios standard. Il n'est pas nécessaire de les inclure dans votre plan d'affaires, notamment s'il s'agit d'un plan interne, mais connaître ces ratios clés est toujours une bonne chose.

Vous voudrez certainement connaître les ratios de rentabilité suivants : **marge brute, rendement des ventes, rendement des actifs et retour sur investissement**. Et vous aurez probablement besoin de certains ratios de liquidité, par exemple : **dettes-capitaux propres, liquidité générale ou fonds de roulement**.

Les ratios les plus couramment utilisés par les entrepreneurs et demandés par les banquiers sont la **marge brute, le retour sur investissement (RSI), le taux de rentabilité interne (TRI) et le ratio dettes/capitaux propres**.

	1. Évaluation préalable et synthèse des indicateurs de performance financière.
	1. Pouvez-vous fournir des indicateurs financiers avancés ? 2. Quel est votre retour sur investissement ?
	- Politiques de compensation (évaluation et minimisation des impacts) - Indicateurs RH
	Type d'actions pour la feuille de route (juste quelques exemples) : 1. Effectuer une analyse financière avancée. Planifier des actions pour améliorer vos indicateurs financiers. 2. Revoir toute la structure financière, en fonction des résultats obtenus à partir des métriques.

Ces dernières années, **de nouveaux indicateurs sont apparues telles que le retour social sur investissement (RSSI), les impacts économiques indirects, les pratiques d'achat, l'empreinte énergétique, la biodiversité, les émissions de gaz à effet de serre**, etc. ce qui permet de mesurer les impacts dans une perspective de triple performance.

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://docs.google.com/document/d/12ZD41mQCnovZXY-gFJlRkY8bo5RuHJ-/edit?usp=sharing&oid=114798403927746609126&rtpof=true&sd=true>

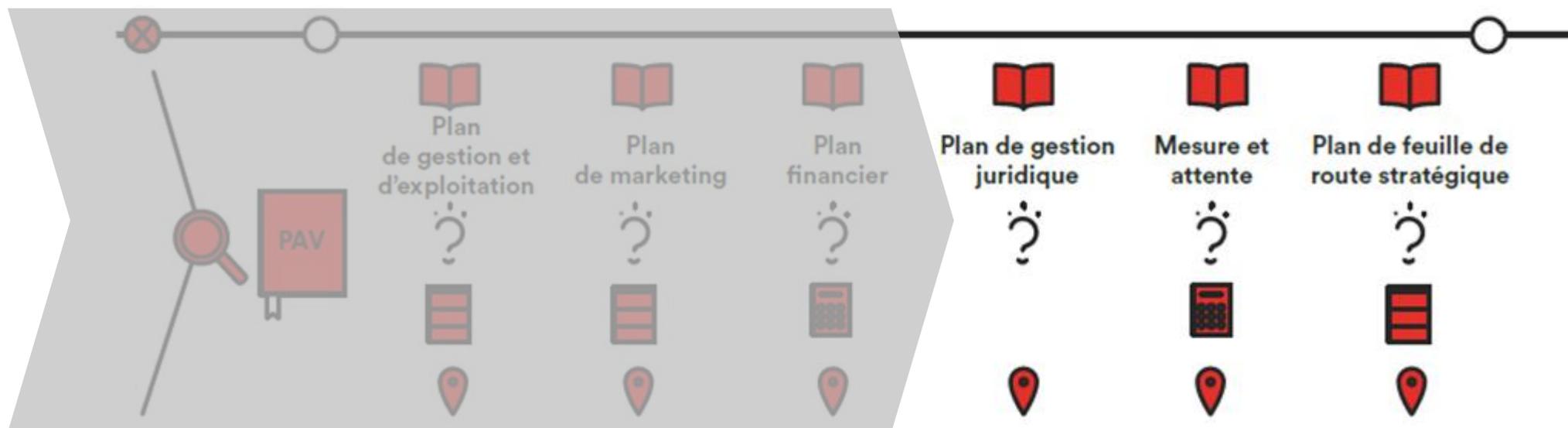
Fonctions du groupe	Chapeaux	
Le groupe analyse le respect de la structure. L'étude de cas respecte-t-elle les "instructions générales pour le modèle GBP" ? Qu'est-ce qui manque ?		Chapeau bleu : Appels d'information connus ou nécessaires. "Les faits, rien que les faits". (EDB)." (EDB)
Le groupe analyse 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)

Plan Juridique

Rappel méthodologique



Water and Environment Support
in the ENI Southern Neighbourhood region



Plan de gestion juridique

Pour commencer, vous pouvez envisager trois niveaux principaux :

- **l'entreprise** : définition de la forme juridique ;
- **le marché** : brevets, réglementations commerciales, licences, domaines... ;
- **local, régional, national et international** : cadre juridique, droit de l'environnement et du travail, commerce international...

Du point de vue de l'entreprise verte, le respect de la réglementation environnementale (travail, fiscalité, etc.) est un point de départ évident. Toutefois, comme nous l'avons mentionné tout au long de ce plan d'affaires vert, généralement, l'entreprise verte excelle dans ce domaine et incite même le secteur à adopter des systèmes volontaires tels que les normes ISO 14000 et EMAS. Ces normes sont essentielles pour faire prospérer et guider le marché.



Au niveau de l'organisation *Définition de la forme juridique*

Lorsque vous créez une entreprise, l'une des premières décisions que vous devez prendre est de savoir comment vous voulez structurer votre entreprise. Ce choix peut déterminer la future santé de votre entreprise.

Prendre le temps d'examiner en amont les avantages et les inconvénients de chaque structure possible vous évitera sans doute bien des surprises par la suite. Cela peut parfois même conditionner la réussite ou l'échec de votre projet. Les formes juridiques les plus courantes sont les entreprises individuelles, les sociétés à responsabilité limitée (SARL) et les coopératives. Cependant, il existe de nombreuses autres options telles que les partenariats, les fondations, les associations, etc.

Plan de gestion juridique

Niveau: Entreprise

	<ol style="list-style-type: none">1. Description de la forme juridique et informations sur l'enregistrement public.2. Description du régime des actionnaires avec graphiques et informations complémentaires.
	<ol style="list-style-type: none">1. Quelle est votre forme juridique ? Décrivez-la et expliquez pourquoi vous l'avez choisie.2. Qu'a-t-il été convenu entre les partenaires et les actionnaires ?3. Expliquez les prochaines étapes que vous allez entreprendre pour l'enregistrement légal de l'organisation ? Ou qu'est-ce qui a déjà été mis en place pour l'enregistrer ?
	<ul style="list-style-type: none">- Privilégiez les formes juridiques qui renforcent la gouvernance démocratique et horizontale de l'entreprise, permettent la propriété collective et favorisent l'investissement des bénéficiaires et des excédents selon des critères sociaux et environnementaux, tels que : les coopératives, les mutuelles, les associations et les fondations, les entreprises sociales ou vertes lorsqu'elles sont légalement reconnues.- Expliquez pourquoi et comment la forme juridique de l'entreprise servira les objectifs suivants : gouvernance démocratique et mode de propriété, investissement responsable, etc.- Envisagez de relier certaines organisations pertinentes (organisations à but non lucratif, centres de recherche, etc.) à la structure de gouvernance (comité consultatif, etc.) afin de renforcer les missions environnementales et sociales de votre entreprise.- Décrivez comment votre entreprise assurera le lien avec d'autres organisations du secteur de l'économie solidaire et sociale.
	Type d'actions pour la feuille de route (juste quelques exemples) : <ol style="list-style-type: none">1. Enregistrer la forme juridique de votre entreprise.2. Négocier et signer les accords avec les actionnaires.3. Appliquer les exigences légales et obtenir les permis nécessaires.

Plan de gestion juridique

Au niveau du marché

Brevets, réglementations commerciales, licences, domaines...

Votre entreprise va évoluer sur un marché réglementé qui vous guidera et protégera vos clients contre la fraude.

Si vous travaillez avec des technologies innovantes, des ressources intellectuelles, un savoir-faire spécifique, des noms de domaine, des marques, etc., il est conseillé de **souscrire une protection juridique afin de les protéger contre toute atteinte.**

Vous pouvez décider du degré de liberté que vous souhaitez appliquer, mais prenez garde à choisir le plus approprié lors de l'élaboration de votre plan d'affaires.

Plan de gestion juridique

Niveau: Marché

	<ol style="list-style-type: none">1. Description des actifs que vous brevetez, protégez ou partagez et de la stratégie sous-jacente.2. Description de la marque, du domaine, du brevet, etc. Enregistrement et informations complémentaires.
	<ol style="list-style-type: none">1. Que possédez-vous ou qu'allez-vous acquérir pour rentabiliser votre entreprise : brevets, domaines, etc. ?2. Quelles sont les réglementations commerciales les plus importantes de votre marché et comment les gérez-vous ?3. Utilisez-vous un mode de licence ? Décrivez son fonctionnement.
	<p>Type d'actions pour la feuille de route (juste quelques exemples) :</p> <ol style="list-style-type: none">1. Demander un brevet, effectuer un enregistrement et payer les taxes.2. Acheter ou gérer un nom de domaine ou une licence.3. Mettre en œuvre le plan stratégique de nouvelles licences.

Plan de gestion juridique

Niveau: Local, Régional, National et
International

*Au niveau local, régional,
national et international
Cadre juridique, lois du travail et de
l'environnement, commerce international, etc.*

Votre entreprise sera soumise à différentes obligations légales. Il est important que vous les connaissiez et que vous sachiez agir en conséquence. Par exemple, vous pourriez avoir besoin de permis pour exercer votre activité en toute légalité.

À l'échelle locale et régionale, vous devrez vous conformer aux réglementations en matière d'environnement, de travail, de sécurité, etc., et ce dès le démarrage de votre activité.

Si vous envisagez de vous développer à l'échelle nationale et internationale, vous devez être en conformité avec les lois transnationales, les douanes et les différents régimes fiscaux. Montrez à votre lecteur que vous êtes bien informé et que vous avez déjà intégré toutes ces problématiques dans votre plan.

Plan de gestion juridique

Niveau: Local, Régional, National et International

	<ol style="list-style-type: none">1. Description du cadre juridique dans lequel vous évoluez et de toutes les exigences légales auxquelles vous vous êtes conformé.2. Description des aspects juridiques les plus importants auxquels votre entreprise est confrontée.
	<ol style="list-style-type: none">1. Quelles sont les lois et réglementations les plus importantes de la région ou du marché dans lesquels vous exercez votre activité ? Y a-t-il un cadre particulier dont vous devez tenir compte et comment le gérez-vous ?2. Importez-vous ou exportez-vous des biens et services de ou vers l'étranger ? Connaissez-vous vos obligations douanières, fiscales et réglementaires qui en découlent ?3. Le cadre juridique a-t-il été modifié et comment évolue-t-il au fil du temps ? Expliquer comment vous allez relever ces défis.
	<p>Type d'actions pour la feuille de route (juste quelques exemples) :</p> <ol style="list-style-type: none">1. Se renseigner sur les réglementations commerciales nationales et internationales et demander les permis nécessaires.2. B. Gérer les douanes et le transport des marchandises.3. Demander les permis nécessaires en matière d'environnement, de commerce et de travail.

Mettez votre chapeau !

Consignes :

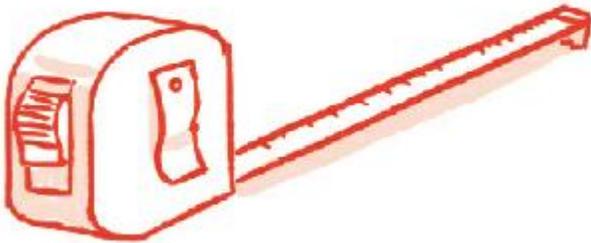
1. Choisissez une des quatre couleurs de chapeau et lisez la section plan d'affaires vert correspondante.
2. Analysez le texte en suivant les consignes de votre couleur.
3. Présentez vos conclusions et les domaines d'amélioration possibles.

<https://docs.google.com/document/d/12ZD41mQCnovZXY-gFJlRkY8bo5RuHJ-/edit?usp=sharing&oid=114798403927746609126&rtpof=true&sd=true>

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)

Planification, Conception et Mesure des Impacts

Mesurer et anticiper



Chaque projet a besoin d'une gestion sérieuse pour réussir. La façon et la régularité avec laquelle vous mesurez l'évolution de vos objectifs commerciaux sont tout aussi importantes que vos résultats.

Comment pouvez-vous définir des indicateurs et les évaluer pour suivre les performances de votre entreprise et prendre la bonne décision à chaque nouvelle étape ?

Le système MEAL



Suivi, Evaluation,
Redevabilité et Apprentissage

Si le système MEAL permet d'**informer les indicateurs** et de rendre compte des réalisations effectives (suivi des performances), il dépasse largement le cadre statique de suivi des résultats.

Il permet aussi d'interpréter les tendances qui se dégagent des indicateurs et, ce faisant, d'alimenter le processus d'apprentissage interne et externe.

Il intègre également des politiques de gestion des données et d'informations permettant de renforcer la responsabilité mutuelle (gestion ↔ bénéficiaires) et externe (gestion ↔ parties prenantes clés).

Résultats et impacts

Résultats : effets probables ou obtenus à court et moyen terme résultant d'une intervention. Termes associés : résultats, performance, impacts, effets.

Impacts : effets positifs et négatifs, primaires et secondaires sur le long terme produits directement ou indirectement, intentionnellement ou non, par une intervention sur le développement.



Mesure des impacts et amélioration continue

La mesure des impacts est devenue un sujet tendance et difficile pour les entreprises vertes et sociales. D'une part, c'est indispensable compte tenu de votre objectif environnemental et social et, d'autre part, en tant qu'entreprise, vous devez aussi gérer votre propre performance environnementale ou sociale interne.

N'oubliez pas que l'objectif d'un plan correspond à ses résultats et que pour mesurer les résultats, vous avez besoin d'un contrôle et d'un suivi. Vous avez besoin d'échéances, de responsabilités de gestion, de budgets et d'étapes spécifiques pour effectuer un suivi. Même s'il est bien pensé et présenté avec talent, un plan ne représente rien s'il ne produit pas de résultats.



1. Description des principaux domaines d'impact.
2. Résultats d'impact attendus (estimés et mesurés).
3. Stratégie d'atténuation des impacts négatifs.



1. Quels sont vos principaux indicateurs de projet (économique, social et environnemental) liés aux difficultés que vous avez identifiées lors de la création de votre entreprise ?
2. Comment mesurez-vous la performance environnementale de votre activité et de vos produits, et que comptez-vous faire pour réduire votre empreinte environnementale ?
3. Comment intégrez-vous l'écoconception et l'éco-innovation dans votre projet ? Décrivez votre projet en détail et précisez quel effet positif vous souhaiteriez avoir sur l'environnement ?
4. Comment mesurez-vous la performance sociale de votre activité et de vos produits ?
5. Comment partagerez-vous la valeur ajoutée environnementale et sociale créée par votre entreprise avec les différentes parties prenantes ?



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

1. Effectuer un suivi régulier des indicateurs.
2. Établir de nouveaux paramètres à mesurer et calculer l'impact.
3. Engager des consultants et des experts pour mesurer votre empreinte carbone ou écologique (impact) ou effectuer une analyse du cycle de vie de vos produits et services.
4. **Accédez à la boîte à outils de mesure des impacts des Switchers**

Prévoir l'avenir de l'entreprise

L'ensemble des facteurs qui peuvent avoir un impact sur les entreprises représentent les forces du changement.

Néanmoins, les facteurs environnementaux occuperont une place particulière en raison de la nature de votre entreprise.

Les entreprises qui tiennent compte de ces facteurs peuvent anticiper de nouvelles opportunités, éviter les menaces potentielles causées par les changements à long terme et prévoir les tendances de l'environnement des entreprises.



1. Description des principales tendances qui peuvent toucher votre entreprise, et des solutions convaincantes pour y faire face.
2. Un graphique, un tableau ou une référence externe permettant de faire un état des lieux ou d'autres sources d'informations sur une question précise (effets du changement climatique dans la région, etc.).



1. Quelles sont les tendances les plus importantes qui peuvent avoir un impact sur votre entreprise dans les années à venir ? Votre entreprise est-elle vulnérable dans un domaine particulier ?
2. Comment allez-vous gérer ces tendances et maintenir la viabilité de votre entreprise à moyen et long terme ?
3. Décrivez comment vous gérez le changement et comment vous continuez d'innover. Expliquez comment vous vous y prenez.



- Type d'actions pour la feuille de route (juste quelques exemples) :
1. Engagez et obtenez des services de conseil sur les futures tendances du marché, de la technologie, des consommateurs, etc. afin de redéfinir votre stratégie générale.
 2. Prenez des mesures pour réduire la vulnérabilité de la structure de votre entreprise : envisagez des accords à long terme, travaillez avec de nouveaux fournisseurs, renforcez les nouvelles alliances, etc.

Mettez votre chapeau !

Consignes :

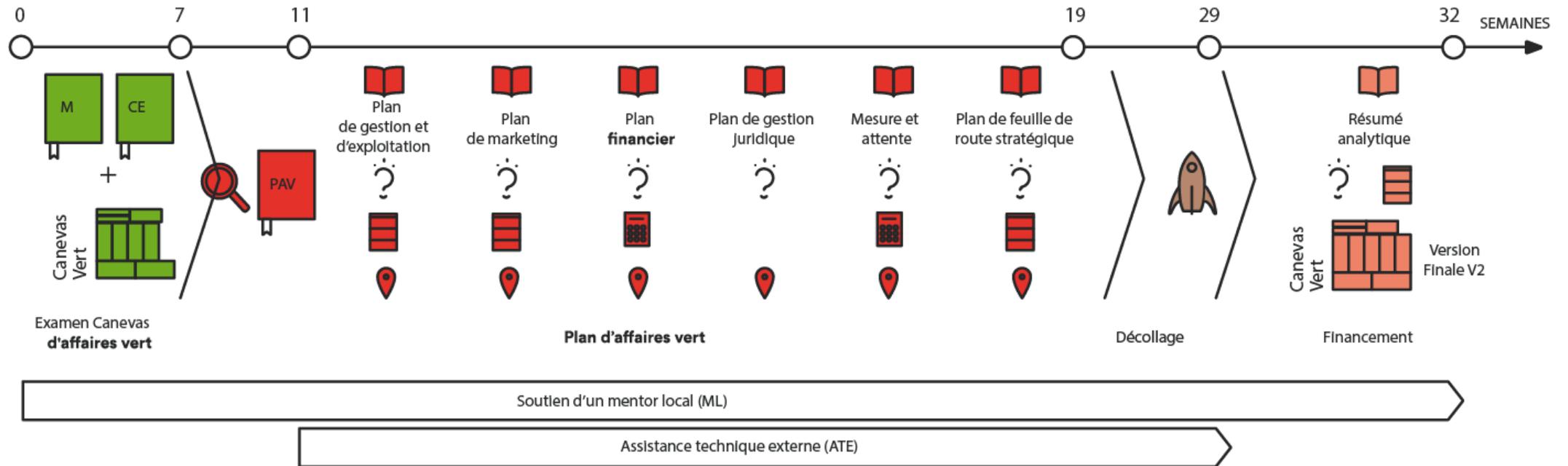
1. Choisissez une des quatre couleurs de chapeau et lisez la section plan d'affaires vert correspondante.
2. Analysez le texte en suivant les consignes de votre couleur.
3. Présentez vos conclusions et les domaines d'amélioration possibles.

<https://docs.google.com/document/d/1YW FJMewnKkgI5xoxbfhtuIFwN0kKJ7pu/edit?usp=sharing&oid=114798403927746609126&rtpof=true&sd=true>

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)

Récapitulatif et conclusion

• Récapitulatif et conclusion



Plan d'affaire vert: <https://docs.google.com/document/d/1i2YDHjSc3Vj3YbRTb4Klaa1yL3DmuXB5>

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



Evaluation post-formation

<https://forms.gle/P7uHGr6JUUYsyvXJ8>



Water and Environment Support
in the ENI Southern Neighbourhood region

Merci pour votre attention !

