

# CADRE DU PROGRAMME DU MODELE DE MENTORAT

101



Cofinancé par  
l'Union européenne



#### **Avis de non-responsabilité**

Financé par l'Union européenne. Les points de vue et opinions exprimés n'engagent toutefois que les auteurs et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture (EACEA). Ni l'Union européenne ni l'EACEA ne peuvent en être tenus responsables.

#### **Remerciements**

Ce document a été produit par Diesis Network (BE) grâce à la contribution de tous les partenaires : IARS (UK), Asociación Caminos (SP) et Fondazione Triulza (IT).

#### **Plus d'informations et contact**

Diesis Network

Boulevard Charlemagne 74

Bruxelles, Belgique

[www.diesis.coop](http://www.diesis.coop)

## Tables des matières

Introduction	4
Méthodologie	7
Approche du mentorat	8
1. Mentorat formel ou informel?	8
2. Comment pourriez-vous établir une relation de mentorat?	10
4. Quel est le meilleur modèle de mentorat?	14
5. Sélection des mentors	15
Éléments du modèle	16
1. Développement de l'idée	17
a. Ton potentiel	17
b. Ton environnement	18
c. Ton idée	18
2. Compétences techniques	20
a. Contexte de l'économie sociale et de l'entrepreneuriat social	20
i. Définitions : économie sociale, entrepreneuriat social et entreprise sociale	20
ii. Pourquoi une entreprise sociale ?	21
b. Contexte des industries créatives et culturelles	22
i. Que sont les ICC ?	22
ii. Les avantages des ICC pour la communauté	22
3. Soft skills	23
a. Motivation et la résilience	23
b. Équipe et écosystème	24
c. Engagement communautaire	24
4. Demarrage	26
a. Accès au financement	26
a. Formes juridiques	26
b. Impact et durabilité	27
2. Défis communs	28
3. incubation Besoin de mentorat, de formation et/ou d'incubation supplémentaires	29
Conclusions	30

## Introduction

### 1. A propos du projet CASYE

Le projet CASYE (Cultural and Social Youth Entrepreneurship) vise à développer des outils innovants, accrédités par le développement professionnel continu (DPC), pour aider les jeunes marginalisés à devenir des entrepreneurs dans les secteurs sociaux et culturels. Cela se fera par le biais du renforcement des capacités et de la certification des travailleurs de jeunesse et d'autres professionnels en leur donnant de nouvelles approches pour soutenir et renforcer leur travail, améliorer leurs compétences et accroître la qualité de leurs interventions.

L'objectif du programme CASYE est de soutenir l'entreprenariat des jeunes dans le secteur créatif par le développement et le pilotage d'un modèle d'économie sociale, en mettant l'accent sur l'autonomisation des jeunes ayant moins d'opportunités (obstacles sociaux, géographiques et/ou économiques). Le programme CASYE permettra de créer un écosystème durable pour soutenir les jeunes entrepreneurs dans les secteurs créatifs, culturels et sociaux européens.

Compte tenu de la capacité des jeunes, notamment des adolescents, à utiliser les nouvelles technologies et les nouveaux médias, il est important de développer des méthodologies adaptées aux situations actuelles dans lesquelles ils vivent. L'efficacité des méthodologies et des outils du travail de jeunesse est étroitement liée à la capacité de motiver les bénéficiaires et de promouvoir leur participation aux activités proposées. Le projet CASYE vise à aider les travailleurs de jeunesse à atteindre un public jeune qui a soif d'entrepreneuriat social et culturel par le biais d'actions largement suivies par les jeunes, et qui les influencent directement et indirectement ainsi que leur comportement. Notre projet permettra aux travailleurs de la jeunesse d'améliorer leur travail actuel avec les jeunes, tout en validant ces nouvelles connaissances par la délivrance de certificats de développement professionnel continu (DPC).

Le projet vise à produire et à piloter deux produits intellectuels et un événement de formation :

- Le programme du modèle de mentorat CASYE pour les travailleurs de jeunesse.
- Le manuel de mise en œuvre du CASYE
- Événement de formation conjointe du personnel à court terme avec 12 délégués.

## **ENCADRÉ 1 - Définitions (1)**

### ***Qu'entendons-nous par "jeunes" ?***

Dans le contexte du programme Erasmus+, les personnes âgées de 13 à 30 ans (dans notre cas, 18-30).

### ***Qu'entendons-nous par entrepreneuriat des jeunes ?***

Les activités entrepreneuriales menées par des jeunes.

### ***Qu'entendons-nous par travail des jeunes ?***

Actions dirigées vers les jeunes concernant des activités auxquelles ils participent volontairement, conçues pour soutenir leur développement personnel et social à travers l'apprentissage non formel et informel.

### ***Qu'entendons-nous par "animateurs de jeunesse" ?***

Les personnes qui travaillent en contact direct avec les jeunes et qui mènent des activités destinées à soutenir leur développement personnel et social par le biais de l'apprentissage non formel et informel. Les animateurs de jeunesse peuvent être des professionnels ou des bénévoles et être des fonctionnaires ou travailler pour des ONG.

### ***Qu'est-ce qu'un certificat de développement professionnel continu (DPC) ?***

CPD est l'abréviation de Continuing Professional Development (développement professionnel continu) et est le terme utilisé pour décrire les activités d'apprentissage dans lesquelles les professionnels s'engagent pour développer et améliorer leurs capacités.

Le DPC permet à l'apprentissage de devenir conscient et proactif, plutôt que passif et réactif. Le DPC est l'engagement holistique des professionnels en faveur de l'amélioration de leurs compétences personnelles et de leur savoir-faire tout au long de leur carrière.

Le DPC combine différentes méthodologies d'apprentissage, telles que des ateliers de formation, des conférences et des événements, des programmes d'apprentissage en ligne, des techniques de meilleures pratiques et le partage d'idées ; tous ces éléments sont axés sur la capacité d'un individu à s'améliorer et à obtenir un développement professionnel efficace.

## **2. Le partenariat**

Le projet Cultural & Social Youth Entrepreneurship (CASYE) réunit un partenariat stratégique de quatre organisations du Royaume-Uni, de Belgique, d'Italie et d'Espagne pour aborder un certain nombre de priorités sectorielles et horizontales pour Erasmus.

- [IARS](#), Royaume Uni
- [DIESIS Network](#), Belgique
- [Fondazione Triulza](#), Italie
- [Asociación Caminos](#), Espagne

### **3. A propos de IO1 - Programme de modèle de mentorat CASYE pour les travailleurs de jeunesse**

Le premier résultat du projet CASYE, Intellectual Output 1 (IO1), est un programme de soutien à l'inclusion active pour les travailleurs de jeunesse visant à les aider à faire ressortir les talents existants, cachés et latents des jeunes et à les engager dans des innovations sociales coproduites dans le secteur culturel. Le modèle vise à développer un écosystème durable pour soutenir les jeunes entrepreneurs dans les industries culturelles et créatives (ICC).

Le résultat intellectuel 1 (IO1) :

- A pour but de fournir les éléments clés nécessaires au développement d'un programme de mentorat de groupe de qualité pour les jeunes, les engageant dans des innovations sociales dans les ICC.
- EST PERSONNALISÉ pour s'adapter aux caractéristiques spécifiques des différentes communautés dans lesquelles il se situe, mais incorpore des composants communs "de base", qui résultent du processus articulé d'échange de bonnes pratiques et d'évaluation de l'extensibilité au cours de la première année du projet.
- S'ADRESSE aux animateurs de jeunesse et contient les principes fondamentaux, le modus operandi et les lignes directrices pour soutenir l'entrepreneuriat des jeunes et l'innovation sociale dans le domaine de la culture et des industries créatives.

Le programme de modèle de mentorat CASYE sera utile aux mentors qui aident à la fois les aspirants entrepreneurs et les entreprises sociales existantes, qui peuvent développer leur activité et inclure l'innovation sociale dans le modèle d'entreprise et s'attaquer à la cohésion sociale dans les communautés locales par le biais d'activités culturelles.

L'OI1 est composé des documents suivants :

- Recherche de base
- Collection de bonnes pratiques
- Cadre du programme du modèle de mentorat CASYE
- Recommandations politiques

### **4. A propos de ce document : Programme modèle de mentorat CASYE**

Ce document est la troisième partie du IO 1. Il fournit le cadre du programme du modèle de mentorat.

Le programme accrédité CPD de mentorat pour les organisations de jeunesse est conçu pour les mentors et les travailleurs de jeunesse qui travaillent directement avec des jeunes ayant moins d'opportunités et qui souhaitent devenir des entrepreneurs dans les secteurs sociaux et/ou culturels. Il peut également être utilisé avec des entreprises et/ou des entreprises sociales déjà existantes ; dans ce cas, seules certaines parties du cadre peuvent être utilisées.

Ce document est un cadre de programme qui vise à aider les mentors à déployer le programme de mentorat CASYE.

## Méthodologie

Le mentorat est l'une des plus anciennes formes d'enseignement. Elle fonctionne parce qu'elle fournit des encouragements et des conseils personnalisés aux participants. Les programmes de mentorat mettent en relation des personnes qui possèdent des compétences et des connaissances spécifiques (les mentors) avec des individus (les mentorés) qui ont besoin ou veulent acquérir les mêmes compétences et avantages pour progresser dans leur travail, leur niveau de compétence ou leurs performances scolaires. Au cours de la dernière décennie, les programmes de mentorat destinés aux jeunes sont devenus de plus en plus populaires et répandus. Récemment, le mentorat est souvent proposé non seulement par les incubateurs d'entreprises, mais aussi pour développer les entreprises créatives et culturelles.

Le programme du modèle de mentorat du projet CASYE est basé sur le jeu créatif, l'enquête appréciative et le design thinking. Le programme du modèle de mentorat CASYE est basé sur un modèle de compétences relatif à l'entrepreneuriat social en tant que compétence clé. Ce document illustre le cadre de ce programme modèle de tutorat.

Pour élaborer ce cadre, le projet CASYE a réalisé une analyse de fond sur "La jeunesse : la situation, les besoins et les défis" en se concentrant sur les aspects suivants :

- Aperçu socio-économique général sur le pays.
- Tendances démographiques et autres données pertinentes sur la jeunesse.
- Les industries culturelles créatives et les entreprises de l'économie sociale.
- Un court paragraphe sur les programmes de mentorat dans chaque pays.

En outre, nous avons recueilli 12 bonnes pratiques ciblant les entrepreneurs et/ou les entrepreneurs sociaux travaillant dans le domaine des industries culturelles et créatives. Cela a permis aux partenaires de connaître les expériences réussies d'autres jeunes entrepreneurs.

Grâce à l'analyse de fond et à l'étude des bonnes pratiques, nous avons cartographié les compétences nécessaires dans le secteur créatif et culturel pour développer une entreprise d'économie sociale et, à partir de là, nous avons élaboré un programme de mentorat créatif pour favoriser la créativité, l'entrepreneuriat social et les compétences non techniques des bénéficiaires.

Ce cadre est le résultat d'une collaboration fructueuse entre les partenaires de la CASYE, sous la direction du réseau Diesis. Néanmoins, l'implication des parties prenantes de l'écosystème CASYE ainsi que de certains entrepreneurs issus de la collecte de bonnes pratiques a été cruciale. En effet, ces parties prenantes nous ont fourni d'importants commentaires et suggestions sur le contenu de ce cadre.

Les résultats ont aidé à concevoir le programme de mentorat du projet basé sur le design thinking et les outils créatifs qui seront présentés dans IO2 - Le Manuel.

## Approche du mentorat

### 1. Mentorat formel ou informel?

Il existe différents types de mentorat. En général, le mentorat peut être structuré de manière formelle ou informelle. Dans le cas de la conseillance informelle, les personnes conseillées fixent des objectifs, mais ils ne sont généralement pas mesurables, et les relations ne sont pas structurées. Dans le cas d'une relation de mentorat formelle, il existe des objectifs mesurables et réalisables qui sont définis et assortis d'exigences déterminées. Les relations de mentorat informel sont fréquentes dans le domaine des arts, où une personne plus expérimentée peut présenter le mentoré à des décideurs influents, lui offrir ses conseils et s'intéresser généralement aux besoins de l'autre personne.

Le mentorat structuré est basé sur un programme bien organisé, aligné sur des buts et des objectifs spécifiques. Ce type de tutorat implique une relation qui s'établit entre un mentoré et un mentor pour une période déterminée avec un plan structuré tel qu'un nombre de réunions, des directives pour les sujets et des ateliers.

Dans le cas du mentorat informel, des objectifs peuvent être présents ou non, les objectifs peuvent coïncider ou non avec ceux de l'organisation et il n'y a pas vraiment de calendrier spécifique pour les mentorats - peut-être que le mentoré cherche juste un conseil ponctuel, où un apprentissage rapide par un individu est nécessaire.

Le mentorat informel ne doit pas être considéré comme un remplacement d'un programme de mentorat formel, mais peut être utilisé comme un outil supplémentaire pendant le programme de mentorat formel, en particulier lorsqu'on travaille avec des artistes qui ont des besoins spécifiques et adaptés.

Dans le tableau ci-dessous, nous montrons quelques différences entre le mentorat formel et informel :

**Tableau 1. Différences entre le mentorat formel et informel<sup>1</sup>**

Mentorat	Formel	Informel
<b>Initiation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les partenaires sont généralement désignés par un coordinateur de programme</li> <li>- le mentor et la personne guidée peuvent ne pas se rencontrer avant le début du programme</li> <li>- les mentors peuvent considérer leur montré comme étant "à risque" et ayant besoin d'une assistance corrective.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- identification mutuelle</li> <li>- le confort interpersonnel est un facteur dans le choix du mentor/mentoré</li> <li>- la compétence perçue guide le choix des deux parties</li> </ul>
<b>Structure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- relation à plus court terme</li> <li>- le mode, la fréquence et le lieu du contact sont déterminés par l'organisation/le coordinateur/le contrat</li> <li>- les objectifs sont spécifiés au début de la relation et sont suivis par le coordinateur du programme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- relation à plus long terme</li> <li>- le mentor et les participants se rencontrent quand ils le souhaitent et déterminent les paramètres de leur relation</li> <li>- les objectifs évoluent avec le temps et s'adaptent aux besoins de la personne guidée.</li> </ul>
<b>Processus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le mentor peut ne pas s'identifier à son mentoré</li> <li>- le mentoré peut ne pas percevoir son mentor désigné comme un bon communicateur</li> <li>- le mentor désigné peut avoir des contacts et une influence limités sur le plan social ou professionnel.</li> <li>- une relation publique et surveillée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le mentor s'identifie à son mentoré (peut-être comme une version plus jeune de lui-même)</li> <li>- le mentor est choisi par la personne guidée en raison de ses solides compétences interpersonnelles et de ses capacités d'encadrement</li> <li>- un mentor naturel opère souvent au sein du réseau social ou professionnel de son protégé.</li> <li>- privé et plus discret</li> </ul>

<sup>1</sup> Source Wiktor-Mach, Dobroslawa. (2019). Social entrepreneurship (se) and community-based social enterprises in poland - Research Report, Taskforcome Project, UEK.. 10.13140/RG.2.2.32738.25286.

## ENCADRE 2 - Définitions (2)<sup>2</sup>

### Qu'entendons-nous par "mentorat" ?

Le mentorat est l'activité qui consiste à donner à une personne plus jeune ou moins expérimentée une aide et des conseils pendant un certain temps, notamment au travail ou à l'école.

### Qu'est-ce qu'un mentor et un mentoré ?

Une personne (le mentor) qui donne à une personne plus jeune ou moins expérimentée (le mentoré) de l'aide et des conseils pendant un certain temps, notamment au travail ou à l'école.

## 2. Comment pourriez-vous établir une relation de mentorat?

*"Un mentor est quelqu'un qui voit plus de talent et de capacités en vous que vous n'en voyez en vous-même, et qui vous aide à les faire sortir de vous." — Bob Proctor*

La relation entre le mentor et la personne guidée est un processus continu entre le mentor et la personne guidée.

La principale compétence qu'un mentor devrait toujours avoir est de maintenir un **esprit ouvert**. Le mentor n'est pas un superviseur, un coach ou un simple enseignant, il est tout cela à la fois et, plus important encore, le mentor est un apprenant.

Une autre compétence essentielle est **l'écoute active**. Il s'agit de la compétence la plus fondamentale que vous utiliserez tout au long de votre relation. L'écoute active permet non seulement d'établir une relation, mais aussi de créer un environnement positif et accueillant et de permettre une communication ouverte. Tous les mentorés ont un état d'esprit ou un sens de l'orientation différent, en particulier dans les secteurs culturels, où il n'existe pas de plan de carrière défini.

En outre, la relation mentor-mentoré est fondée sur la confiance. Pour ce faire, le mentor doit faire preuve d'empathie et faire savoir au mentoré que le mentor le comprend. La relation implique de collaborer (et non de rivaliser), de s'engager à être juste, d'équilibrer l'affirmation de soi et la coopération, de gérer les désaccords et de partager la responsabilité des succès et des échecs. De cette façon, le mentor et le mentoré créeront la base pour déterminer les objectifs et renforcer les capacités.

Le mentor doit toujours inspirer et encourager la personne guidée.

---

<sup>2</sup> Definitions from the Cambridge Dictionary. Accessible via: <https://dictionary.cambridge.org/>

*“L'une des plus grandes valeurs des mentors est leur capacité à voir ce que les autres ne peuvent pas voir et à les aider à naviguer jusqu'à leur destination..” — John C. Maxwell*

Tableau 2. Attentes du mentor et des personnes guidées<sup>3</sup>

Attentes relatives à	Mentors	Mentorés
<b>Relation de mentorat</b>	Fournir de l'aide, offrir des suggestions et être une caisse de résonance pour les questions relatives aux objectifs et au développement de la carrière du mentoré.	Prenez l'initiative d'entretenir la relation et soyez responsable de votre propre développement et planification de carrière.
<b>Commentaires</b>	Fournir un retour d'information et être ouvert à celui-ci. Lorsque vous donnez un feedback, soyez honnête et sincère, mais faites preuve de tact. Ne portez pas de jugement : les mentorés ont besoin d'espace pour parler et réfléchir.	Fournir un retour d'information sur la relation de mentorat et être ouvert à recevoir un retour d'information. Lorsque vous fournissez des informations, soyez honnête, mais faites preuve de tact.
<b>Suggestions</b>	Fournir des suggestions, des réflexions, des idées et des conseils sur les objectifs, les activités et les progrès.	Demandez des suggestions et des conseils dès le début de la relation. Lorsque des conseils sont donnés, écoutez le mentor, réfléchissez à ce qu'il a dit, appliquez au moins certaines de ses idées et faites-lui part des résultats.
<b>Partager</b>	Évitez un état d'esprit fermé qui n'apporte pas de soutien. Découvrez ce que votre protégé sait faire, ce qui le passionne et ce sur quoi il travaille.	Apportez des questions, des confusions, des préoccupations et des problèmes. Mais aussi des réussites, des alternatives et des idées.
<b>Besoins</b>	Répondez aux besoins exprimés du mieux que vous pouvez. N'offrez davantage que lorsque c'est approprié. Ne pas évaluer, secourir ou critiquer.	Dites clairement ce dont vous avez besoin, et si une activité ou une suggestion ne vous intéresse pas, dites-le. Ne vous attendez pas à ce que votre mentor sache tout ou soit capable de vous aider dans toutes les situations.

<sup>3</sup> Sources:

- Wartburg college mentoring, Mentoring expectations. Available at: <http://info.wartburg.edu/Portals/0/Pathways/Mentoring/Establishing%20Mentoring%20Expectations.pdf>
- Mentoring Complete (2019), What are the Mentoring Expectations for Mentors and Mentees?. Accessible at: <https://www.get.mentoringcomplete.com/blog/what-are-the-mentoring-expectations-for-mentors-and-mentees>
- Cavillan College, Mentee and mentor expectations. Accessible at: <https://www.gavilan.edu/staff/mentors/roles.php>
- Elahé T Crockett (2014), A research education program model to prepare a highly qualified workforce in biomedical and health-related research and increase diversity. Accessible at: [https://www.researchgate.net/publication/266085224\\_A\\_research\\_education\\_program\\_model\\_to\\_prepare\\_a\\_highlyQualified workforce\\_in\\_biomedical\\_and\\_health-related\\_research\\_and\\_increase\\_diversity](https://www.researchgate.net/publication/266085224_A_research_education_program_model_to_prepare_a_highlyQualified workforce_in_biomedical_and_health-related_research_and_increase_diversity)

Pour résumer, le rôle des mentors est d'écouter profondément, de partager leur expérience, de poser des questions difficiles, d'encourager le mentoré et d'être clair et affirmatif envers le mentoré.

**Figure 1. Les compétences du mentor. Figure adaptée par le Guide du mentorat d'AltusQ<sup>4</sup>**



Les relations de mentorat formel reflèteront probablement quatre étapes de développement, chaque étape faisant partie intégrante de la suivante :

1. Construire la relation
2. Échanger des informations et fixer des objectifs
3. Travailler pour atteindre les objectifs/approfondir l'engagement
4. Mettre fin à la relation formelle de tutorat et planifier l'avenir.

En outre, pour que le mentor et le mentoré puissent fixer les objectifs du programme de tutorat et les attentes en matière de résultats, il est préférable d'établir une feuille de route avec des objectifs intermédiaires. Cela leur permettra de maintenir une cadence et de garder le mentor et le mentoré motivés. La feuille de route peut être mise à jour au cours du programme.

<sup>4</sup> Mentor skills. Figure adapted by AltusQ Mentoring Guidebook.

[https://www.australiacouncil.gov.au/workspace/uploads/files/\\_aca\\_guide-to-mentoring\\_2016\\_f-584f4208ee372.pdf](https://www.australiacouncil.gov.au/workspace/uploads/files/_aca_guide-to-mentoring_2016_f-584f4208ee372.pdf)

Pour étudier en profondeur comment construire une relation de mentorat, veuillez visiter [CE](#) site web ou lire [CETTE](#) étude intéressante - "Mentoring Guide" du Center for Health Leadership & Practice.

### 3. Avantages pour les mentors et les mentorés

Dans ce processus de mentorat, il existe de nombreux avantages, tant pour les mentors que pour les personnes guidées, à participer au programme, puisque le mentor et la personne guidée donnent et grandissent dans le processus de mentorat.

Avantages pour les mentors :

- Les mentors peuvent utiliser leur expertise pour guider et influencer positivement le parcours artistique d'une autre personne.
- Les mentors peuvent établir de nouvelles relations et trouver une nouvelle inspiration en aidant quelqu'un à progresser dans sa voie.

Avantages pour les mentorés :

- Les mentorés peuvent acquérir des connaissances précieuses grâce à l'expertise, aux réussites et aux erreurs passées de leur mentor.
- Les mentorés peuvent également accroître leurs compétences dans des domaines spécifiques.

Pour les deux, les autres avantages sont de faire partie et de contribuer au développement d'un vaste écosystème de réseau qui peut avoir un effet multiplicateur pour leurs organisations.

#### 4. Quel est le meilleur modèle de mentorat ?

De nos jours, il existe de nombreux programmes de mentorat adaptés à des besoins et des groupes cibles spécifiques. Vous pouvez également trouver plusieurs modèles de relations de mentoring. La figure ci-dessous montre les principaux modèles de mentoring courants.

Figure 2. Types de modèles de mentorat<sup>5</sup>



Pour le cadre du programme de mentorat CASYE, nous recommandons d'appliquer un programme flexible qui pourrait être le résultat d'un mélange de programmes formels et informels avec une approche de mentorat de groupe, où un ou plusieurs mentors d'organisations de jeunesse peuvent travailler avec un petit groupe de mentorés.

Dans tous les cas, si les mentors préfèrent une approche formelle, nous recommandons fortement de proposer, pendant le programme de mentoring formel, une ou deux réunions de mentoring informel (30 minutes) sur un modèle individuel.

<sup>5</sup> Source: Association for talent development. For the definition of each type of model please visit <https://www.td.org/talent-development-glossary-terms/what-is-mentoring>

## 5. Sélection des mentors

Les mentors qui mettront en œuvre le programme du modèle de mentorat CASYE devront présenter les caractéristiques suivantes :

- Avoir une expérience dans la mise en œuvre de programmes de mentorat ciblant les jeunes, y compris les jeunes ayant un parcours difficile ;
- Avoir déjà une expérience dans le domaine de l'économie sociale et de l'entrepreneuriat social, et en général de la création d'entreprise dans leur pays ;
- Être familier avec les industries créatives et culturelles et avoir une connaissance de ce domaine dans leur pays.

## Éléments du modèle

Suite aux premiers documents élaborés dans le cadre de l'OI1 - la recherche de base et la collecte de bonnes pratiques - Diesis a pu identifier, grâce aux entretiens approfondis menés par les partenaires, les points les plus importants qui doivent être abordés et reconnus lors de la formation/du mentorat d'un jeune pour devenir un entrepreneur social dans le domaine des ICC.

Les points énumérés ci-dessous doivent être développés par le mentor en étroite collaboration avec le mentoré, éventuellement en petits groupes.

Il est préférable de suivre pas à pas les éléments identifiés :

- Commencer par le **développement de l'idée** : cette première étape permettra au mentoré d'identifier ses forces et ses faiblesses, de mieux explorer ses antécédents et sa communauté, et de préciser et définir son idée d'entreprise, ainsi que ce qui la rend innovante et avec un impact social positif.
- À la suite de cette première étape, il convient d'aborder certaines **compétences techniques**, notamment en ce qui concerne l'économie sociale, l'entrepreneuriat social et la gestion d'entreprise sociale, ainsi que de donner plus d'informations sur les ICC.
- Ensuite, le mentor soulignera l'importance de développer et de consolider les **compétences non techniques (soft skills)**.
- Le mentor illustrera également au mentoré les différents moyens existants pour **financer** une entreprise sociale, et pourra explorer avec lui les options disponibles dans le pays.
- Le mentor expliquera également les différentes **formes juridiques** existantes dans le pays pour une entreprise sociale, et soulignera les défis et les avantages de chacune d'entre elles.
- Avant de conclure le programme, le mentor pourra illustrer aux mentorés les **défis** les plus courants auxquels les jeunes entrepreneurs sont confrontés.
- Enfin, le mentor suggérera au mentoré les **prochaines étapes** possibles, en particulier si un programme supplémentaire de mentorat, de formation ou d'incubation est nécessaire.

## 1. Développement de l'idée

Cette première étape est cruciale pour le développement futur de l'idée d'entreprise sociale dans le domaine des ICC et pour devenir un entrepreneur à succès. Les mentors doivent souligner l'importance de cette première phase et insister pour que l'on prenne le temps nécessaire à la réalisation de cette première tâche.

Cette première phase est divisée en trois parties principales :

- Se comprendre soi-même.
- Comprendre l'environnement.
- Préciser l'idée et définir au mieux son côté innovant et son impact social.

### a. Ton potentiel

La première étape sur laquelle mentors et mentorés devraient travailler est de définir les meilleures qualités, et donc le potentiel, des aspirants entrepreneurs et de comprendre quelles sont les caractéristiques nécessaires pour devenir un entrepreneur à succès.

Les mentors peuvent suivre les étapes suivantes :

- Explorer et identifier les principaux points forts du **parcours** du mentoré. Les mentors peuvent suggérer aux mentorés d'énumérer : leurs résultats scolaires, leurs expériences professionnelles, leurs réalisations personnelles et non professionnelles. NB. Les réalisations académiques sont aussi importantes que les réalisations personnelles (par exemple, année sabbatique, longs voyages, langues parlées, expérience sportive, etc.)
- Identifier les **forces et les faiblesses**, ainsi que les compétences déjà en possession ou leur absence, de l'aspirant entrepreneur. Dans ce cas, il convient de prendre en considération les compétences matérielles et immatérielles.
- Identifier ce que sont les **compétences entrepreneuriales**. Analyser les résultats positifs et négatifs de cette activité et comprendre, avec les mentorés, quelles sont les compétences déjà en possession qui peuvent être un atout pour la création d'une entreprise sociale, et quelles sont les compétences essentielles que les aspirants entrepreneurs ne possèdent pas encore et qu'ils devront développer à l'avenir.
- Identifier avec les aspirants entrepreneurs leurs **connaissances du domaine artistique/culturel** dans lequel ils souhaitent ouvrir leur entreprise sociale : ont-ils une expérience personnelle directe/pratique ?
- Les mentors doivent évaluer si les mentorés ont déjà un **réseau/contacts** dans le domaine artistique qui les intéresse pour créer leur social business.

Pour réaliser cette activité, le mentor peut utiliser le programme [cadre EntreComp](#).

Ressources disponibles existantes:

- [Page EntreComp](#)
- [EntreComp: the European Entrepreneurship Competence Framework - factsheet](#)

- [EntreComp: the European Entrepreneurship Competence Framework](#)
- [User guide to the European Entrepreneurship Competence Framework](#)
- [Youth Social Entrepreneur Competences Profile](#)
- [Essential Skills for Social Entrepreneurs \(and how to build them!\)](#)
- [Seven Skills for Social Entrepreneurs](#)

## b. Ton environnement

Une fois que les mentors et les mentorés ont effectué ce premier travail autour de la personne, la deuxième étape nécessite de se concentrer sur l'environnement et la communauté où les aspirants entrepreneurs vont agir. En effet, il est essentiel de comprendre la communauté (celle de l'aspirant entrepreneur, des bénéficiaires et des clients), et en particulier les lacunes qui ont conduit à la création de l'idée d'entreprise.

Pour cette raison, nous suggérons au mentor d'aborder les points suivants :

- **Identifier votre communauté** et comprendre qui est votre communauté de référence.
- Explorer les **caractéristiques de ces communautés** (par exemple les facteurs historiques, sociaux, économiques et culturels), en se concentrant en particulier sur les aspects positifs et négatifs.
- Aidez les participants à identifier **les besoins non satisfaits et les lacunes de la communauté**. Demandez aux mentorés comment ils ont identifié les lacunes/défis/problèmes existants (par exemple, journaux, expérience directe, entretiens). Les mentors peuvent suggérer aux personnes guidées d'explorer davantage la communauté en réalisant des entretiens, en parlant avec les dirigeants de la communauté, en visitant les lieux clés, etc.

Pour réaliser cette activité, les mentors peuvent s'inspirer de la pensée et de l'approche de la conception centrée sur l'humain.

Ressources externes disponibles:

- [What is Human-Centered Design?](#)
- [Design thinking defined](#)
- [Design Kit: The Human-Centered Design Toolkit](#)

## c. Ton idée

Une fois que le mentor a soutenu les entrepreneurs en herbe dans les étapes précédentes, il est essentiel de se concentrer sur l'idée afin d'en rationaliser les différents aspects. Nous proposons aux mentors de suivre ce cheminement :

- Les participants doivent **présenter leur idée** : but général, objectif sur le court et le long terme, service et produits offerts, bénéficiaires et clients. Il est également essentiel que les aspirants entrepreneurs sachent

pourquoi ce sujet/cette idée les intéresse, et comprennent si cela pourrait être une passion/motivation durable.

- Les participants doivent clairement identifier l'élément d'**innovation** dans leur idée de social business.
- Les participants doivent être en mesure **d'identifier clairement le groupe cible et l'impact** de leur idée (à la fois direct et indirect), et pourquoi cela apporte un **changement positif** sur la société. Si possible, ce serait un atout de pouvoir également identifier les outils permettant de suivre l'impact social positif sur la société.

Une fois l'idée mieux définie, les mentors peuvent également suggérer l'utilisation de la théorie du changement et du modèle d'entreprise sociale Canva, qui aideraient encore plus à définir tous les aspects de l'idée d'entreprise.

Ressources externes disponibles:

- [Y-SEH platform](#)
- [Social Business Model Canvas](#)
- [Social Business Model Canva by the Social Enterprise Institute](#)
- [Using the Business Model Canvas for Social enterprise design](#)
- [What is Theory of change?](#)
- [Theory of change](#)
- [Theory of change explained – video](#)

## 2. Compétences techniques

Après la partie introductive consacrée à l'exploration des antécédents, des compétences et des capacités existantes des aspirants entrepreneurs, il est important de fournir aux mentorés quelques connaissances générales sur l'économie sociale et les ICC, ainsi que les compétences générales nécessaires pour devenir un entrepreneur prospère.

Les connaissances que l'on se propose de transférer ici ne sont qu'une base, un point de départ ; et une vue d'ensemble des sujets, une étude plus approfondie et un mentorat sont bien sûr encouragés dans la création de l'entreprise sociale.

### a. Contexte de l'économie sociale et de l'entrepreneuriat social

Si les bénéficiaires ont décidé de suivre ce programme, il est possible qu'ils aient déjà une certaine connaissance de ce qu'est l'économie sociale et de ce que signifie être une entreprise sociale et un entrepreneur social. Néanmoins, il se peut qu'ils en aient une définition incomplète ou vague. C'est pourquoi il est essentiel de leur donner la bonne terminologie et de leur expliquer les connaissances en détail.

#### i. Définitions : économie sociale, entrepreneuriat social et entreprise sociale

Le point de départ idéal est de définir l'économie sociale et ce qu'est une entreprise sociale. Nous suggérons de procéder en suivant ces principales étapes :

- Expliquer ce qu'est l'économie sociale, son évolution dans le temps et son impact en Europe ;
- Expliquer pourquoi l'économie sociale est différente des autres types d'économie ;
- Expliquer ce qu'est l'entrepreneuriat social ;
- Se concentrer sur le domaine de l'économie sociale et de l'entrepreneuriat social dans le pays où ce programme de mentorat est mis en œuvre.

Quelques ressources utiles :

Sur l'économie sociale et son impact en Europe

- [OECD website and publications: Social Economy and Innovation](#)
- [“The social economy in the European Union”, a publication by the EESC](#)
- [Social economy in the EU](#)
- [Social Economy Europe website](#)
- [“Recent Evolutions of the Social Economy in the European Union” by EESC](#)

Sur l'entrepreneuriat social :

- [“Social entrepreneurship: what everyone needs to know” by David Bornstein and Susan Davis](#)
- [Policy Brief on Social Entrepreneurship by the EC and OECD](#)
- [Guide on social economy and social entrepreneurship by EC](#)

- [What is social entrepreneurship – video](#)
- [What is social entrepreneurship – video 2](#)

## ii. Pourquoi une entreprise sociale ?

Pour expliquer pourquoi ils opteraient pour une entreprise sociale plutôt qu'une entreprise "ordinaire", il est suggéré aux mentors de commencer par expliquer quelles sont les caractéristiques qui diffèrent les entreprises sociales des autres, et comment elles fonctionnent.

Nous suggérons que les mentors

- Expliquer ce qu'est une entreprise sociale (utiliser la définition de l'UE fournie dans l'initiative Social Business), ses caractéristiques et ses différences par rapport aux entreprises traditionnelles ;
- d'expliquer quels types d'entités peuvent être définis comme des entreprises sociales (entreprises sociales, associations, fondations, etc.) et les différences existantes entre les États membres de l'UE ;
- Expliquer comment la gestion d'une entreprise sociale est différente de celle des entreprises ordinaires (objectif social et gestion des actions) ;
- Expliquer qui est un entrepreneur social et pourquoi cette figure est différente de celle d'un entrepreneur "ordinaire".

Pour conclure cette section, il serait intéressant de présenter quelques cas d'entrepreneurs sociaux et d'entreprises sociales en les invitant ou en présentant les meilleures pratiques aux stagiaires.

Ressources externes :

- ["Social enterprises and their ecosystems in Europe – Comparative synthesis report"](#) a report by the European Commission. This report exists also for almost all the European countries, where a detailed analysis is carried out for the specific country. Click [here](#) for the country reports
- [Social enterprises](#) portal on the EC website
- [The Social Business Initiative and FAQs](#)
- [What is a social enterprise – video](#)
- [Social enterprise 101 – video](#)
- [The Y- SEH kit for start-up and management of social enterprises](#)
- [Leadership and management in social enterprises](#)
- [Effective Management of Social Enterprises](#)
- [What is a social entrepreneur](#)
- [What is a social entrepreneur - video](#)

## b. Contexte des industries créatives et culturelles

### i. Que sont les ICC ?

Après avoir donné un aperçu général de l'économie sociale et des entreprises sociales, il est temps de passer à l'explication des ICC. On peut supposer que les mentorés auront déjà une expérience dans le domaine culturel (étant eux-mêmes artistes ou passionnés d'art/culture). Néanmoins, il est important de présenter le secteur dans son ensemble ainsi que son potentiel commercial. Nous suggérons aux mentors de

- Présentent les ICC et donnent des informations générales sur le secteur ;
- Montrer l'impact que le secteur a en Europe et sa pertinence sociale ;
- Présentent les défis liés au secteur, notamment suite à la pandémie de COVID-19, mais aussi son attractivité.

Ressources externes :

- [What do we Mean by the Cultural and Creative Industries?](#) By UNESCO
- [Cultural and creative sectors portal on the EC website](#)
- [Data on the cultural sector](#) by EC
- [The cultural and creative industries — one of the world's most rapidly growing economic sectors](#)
- [EY Study on European Cultural and Creative Industries](#)
- [Culture and creative sectors in the European Union – Key future developments, challenges and opportunities](#) by the European Parliament
- [EU support for artists and the cultural and creative sector during the coronavirus crisis](#) by the European Parliament
- [The Situation of Artists and Cultural Workers and the postCOVID-19 Cultural Recovery in the European Union](#) by the European Parliament

### ii. Les avantages des ICC pour la communauté

Enfin, il est important de présenter l'impact positif et les changements sociétaux que les ICC peuvent avoir dans une communauté. Dans cette partie, il serait intéressant de stimuler le débat entre les mentorés, en les encourageant également à partager leur expérience personnelle. Par exemple, certains exemples positifs d'entrepreneuriat social dans les domaines de la créativité, de l'art et de la culture et les changements qu'ils ont pu déclencher dans leur communauté pourraient constituer une valeur ajoutée.

Ressources externes:

- [25 ways art impacts the community](#)
- [Why art is important to a healthy community](#)
- [Why is art important to society?](#)

### 3. Soft skills

Cette partie a été développée grâce au travail effectué dans les deux premières composantes de cette production intellectuelle : la recherche de base et la collecte de bonnes pratiques. En effet, la collecte de bonnes pratiques nous a permis d'identifier les soft skills les plus importantes que tout aspirant entrepreneur social doit consolider. Ceci a été possible grâce aux suggestions et recommandations des entrepreneurs que nous avons interrogés.

En effet, ce sont celles qui ont été considérées comme les qualités et les atouts les plus importants à posséder par les entrepreneurs que nous avons interrogés :

- Motivation, engagement et résilience
- Attitude à l'égard du risque
- Constitution d'une bonne équipe
- Construire un bon écosystème et un bon réseau
- Impliquer la communauté

Dans cette partie, il est fondamental que le mentor explique l'importance de ne pas limiter leur développement aux compétences techniques, mais de prendre le temps de se concentrer également sur les les soft skills et les autres aspects mentionnés. Pour toute la partie, nous suggérons de tester les soft-skills par des exercices pratiques.

#### a. Motivation et la résilience

Tous les entrepreneurs interrogés ont souligné l'importance de la motivation et de la persévérance. En effet, développer une entreprise sociale et en voir les résultats peut prendre beaucoup de temps. De plus, surtout pour les jeunes entrepreneurs inexpérimentés, de nombreuses tâches initiales, en particulier celles liées à la bureaucratie et aux finances, peuvent demander beaucoup d'efforts et de temps d'apprentissage. C'est pourquoi il est important de souligner que la motivation, la patience et la persévérance sont des éléments clés. Les mentors peuvent suggérer aux mentorés d'essayer de comprendre à l'avance quels pourraient être leurs principales difficultés et défis dans ce domaine.

En outre, même si les entreprises sociales sont connues pour être particulièrement résilientes en temps de crise, des défis inattendus et des moments difficiles peuvent survenir. Cela est particulièrement vrai dans le domaine culturel, où les entrepreneurs peuvent être confrontés à des défis, tant au début qu'à un stade ultérieur. La résilience est une caractéristique fondamentale de tout bon entrepreneur social. Les mentors pourraient suggérer aux mentorés d'identifier les circonstances qui peuvent nécessiter de la résilience et les stratégies qu'ils peuvent adopter pour faire face aux difficultés et à l'incertitude.

## b. Équipe et écosystème

Le mentor doit également faire comprendre aux mentorés l'importance de constituer une équipe équilibrée, où les compétences sont complétées par chaque membre. Une bonne équipe doit comprendre des personnes ayant des antécédents et des compétences différentes qui pourront se compléter. Chaque membre de l'équipe doit avoir un rôle clair et participer activement à la gestion de l'entreprise sociale.

Dans cette partie, il est fondamental que les mentorés fournissent des informations et des idées sur ce que sont la gestion partagée et la prise de décision collective, et pourquoi cela est important dans une entreprise sociale. Le mentor peut également analyser avec les mentorés certains processus de gestion partagée et de prise de décision collective.

Dans cette partie, le mentor pourrait réaliser les activités suivantes :

- Le témoignage d'un entrepreneur, ou d'une équipe d'entrepreneurs sociaux, sur ce thème du management et de la prise de décision partagée.
- Aider les aspirants entrepreneurs à comprendre quelles sont les compétences qu'ils possèdent et celles qui leur manquent, et les profils dont ils ont besoin dans leur équipe pour construire l'entreprise sociale.

Un autre élément clé souligné par les entrepreneurs interrogés est l'importance de construire un écosystème solide et un bon réseau. Il est important que le mentor consacre une session du programme de mentorat pour permettre aux mentorés d'échanger des idées sur ce sujet.

En effet, le mentor devrait expliquer qu'un bon écosystème leur permettra de :

- Identifier les acteurs qui peuvent collaborer et/ou vous soutenir.
- Identifier vos concurrents
- Identifier vos clients
- Identifier les autorités publiques avec lesquelles vous pouvez travailler
- Identifier vos fournisseurs
- Identifier les organisations de soutien, les programmes de mentorat/formation, les institutions financières, etc.

En outre, le mentor doit souligner que, surtout dans la phase de création et de démarrage de l'entreprise sociale, il est important de se mettre en réseau avec d'autres entrepreneurs. Cela sera utile pour obtenir des conseils et un soutien, mais aussi pour étendre son influence.

## c. Engagement communautaire

Le mentor doit communiquer aux mentorés l'importance, à toutes les étapes de la création, du développement et de la consolidation, d'impliquer et **d'engager la communauté** où l'entreprise est créée. En fait, le mentor doit souligner que cela est nécessaire pour deux raisons principales :

- Afin de créer **un impact social positif** constant et consolidé, il est essentiel d'être en contact permanent avec la communauté, de comprendre comment les besoins de la communauté évoluent et si l'entreprise sociale a l'impact souhaitable.

- Afin d'attirer des clients et de faire connaître votre entreprise, et par conséquent d'assurer la **durabilité** à long terme.

Ressources externes sur la participation communautaire:

- [The power of community: social entrepreneurs are finding impact through engagement](#)
- [Social entrepreneurship, community participation, and embeddedness](#)
- [Processes of community-led social enterprise development: learning from the rural context](#)
- [Towards developing a comprehensive model for describing the phenomenon of community engagement in social enterprises](#)

## 4. Demarrage

### a. Accès au financement

Enfin, le mentor doit présenter aux mentorés les ressources financières existantes disponibles pour développer une entreprise sociale. L'objectif n'est pas d'analyser chacune d'entre elles en profondeur, mais de présenter les options existantes et de les rediriger vers d'autres acteurs si les mentorés sont intéressés.

Nous suggérons de se concentrer sur les points suivants :

- Les ressources propres
- Le résultat de leur activité économique : vente de leurs produits/services
- Les adhésions/cotisations
- Le capital social
- Prêts et microfinancements
- Subventions
- Autres financements publics (locaux, régionaux, nationaux et européens)
- Dons et parrainages

Après la présentation des principaux outils existants pour financer une entreprise sociale, le mentor doit encourager les étudiants à commencer à les examiner et à comprendre quelle est l'option la plus intéressante et la plus disponible pour eux.

Ressources externes :

- [Social enterprise finance market: analysis and recommendations for delivery options](#) by EC
- [A guide to finance for social enterprises](#) by ILO
- [Funding Your Social Enterprise](#)
- [How to start a social enterprise](#) – video
- [Getting cash for a start up: Alastair Wilson](#) – video

### a. Formes juridiques

Par ailleurs, le mentor peut également commencer à explorer avec les mentorés les formes juridiques existantes possibles pour une entreprise sociale dans son pays. En effet, selon le pays, plusieurs formes juridiques peuvent exister qui s'appliquent à la définition de l'entreprise sociale. Il serait bénéfique d'explorer pour chaque forme les avantages et les défis et de comprendre ensemble laquelle pourrait être la plus adaptée à l'idée d'entreprise sociale du mentoré.

Ressources externes:

- [Social enterprises and their ecosystems in Europe – Comparative synthesis report](#) by European Commission and Euricse
- [Social enterprises and their ecosystems in Europe](#) – Country reports by European Commission and Euricse

### b. Impact et durabilité

Pour suivre l'impact social, la durabilité et les effets à long terme dans la communauté, les mentors pourraient proposer l'utilisation d'outils qui permettent l'établissement d'indicateurs clés de performance, l'incorporation de mesures, de sous-objectifs et d'objectifs à court et moyen terme (1 à 2 ans) qui peuvent mieux guider les entreprises pour générer un véritable impact social. Par exemple, les indicateurs clés de performance pourraient être liés à la réalisation des objectifs de développement durable, qui incluent le développement économique, social, culturel et environnemental.

Ressources externes sur l'établissement d'indicateurs clés de performance:

- [How to Measure and Report Your Social Impact](#)
- [How to Measure Social Impact](#)
- [IRIS \(Impact Reporting and Investment Standards\)](#)
- [Measuring and managing impact - A practical guide](#)

## 5. Défis communs

Avant de conclure le programme de mentorat, le mentor pourrait souligner quels sont les défis et/ou les erreurs les plus courants auxquels les jeunes entrepreneurs et/ou les aspirants entrepreneurs sont confrontés. La liste ci-dessous est suggérée sur la base des informations recueillies lors des entretiens avec les entrepreneurs pour la collecte des bonnes pratiques de cette production intellectuelle. Le mentor doit se sentir libre d'ajouter ou de supprimer des éléments de cette liste en fonction du contexte dans lequel le programme se déroulera et des antécédents des mentorés.

<b>Les défis les plus courants auxquels sont confrontés les jeunes entrepreneurs</b>
Préciser l'idée : avoir une vision et une mission claires
Select the team
Développer et former l'équipe
Constitution d'équipes et consolidation d'une vision d'équipe
Être résilient et motivé
Prenez des risques
Trouver les informations nécessaires
Rassembler les ressources financières
Bureaucratie et questions juridiques
Construire un bon réseau

## 6. Besoin de mentorat, de formation et/ou d'incubation supplémentaires

La formation qui s'appuiera sur ce modèle a pour but de donner une première idée de la manière de créer une entreprise sociale dans le domaine des ICC, de se familiariser avec les concepts importants et d'apprendre d'expériences similaires. Une formation complémentaire, un mentorat et/ou une incubation seront probablement nécessaires, en fonction des besoins de chaque aspirant entrepreneur.

Idéalement, le mentor pourrait rediriger les mentorés vers des programmes de mentorat, des formations, des incubateurs et des pôles existants qui pourraient aider les entrepreneurs en herbe à développer leurs idées. Pour ce faire, le mentor devrait préalablement effectuer une analyse détaillée des programmes existant dans le pays et fournir une liste claire et schématique des options. Le mentor pourrait également offrir la possibilité d'orienter les mentorés vers cette nouvelle voie ou les soutenir dans le processus de candidature (le cas échéant).

## Conclusions

Le projet CASYE souhaite promouvoir l'entrepreneuriat social dans le domaine culturel et créatif pour les jeunes. Le premier résultat intellectuel (IO1) vise à créer le programme modèle de mentorat CASYE pour former des mentors et des travailleurs de jeunesse afin de fournir aux jeunes et aux jeunes entrepreneurs les compétences et les outils dont ils ont besoin pour démarrer une entreprise sociale innovante dans le secteur culturel et créatif.

Après la recherche de base et la collecte de bonnes pratiques, ce cadre est le point de départ de la création du programme modèle de mentorat CASYE, en mettant en évidence les éléments les plus importants que ce mentorat devrait contenir. Ce processus est le résultat d'une collaboration fructueuse avec tous les partenaires de l'initiative CASYE, mais aussi avec les parties prenantes de l'écosystème CASYE et les entrepreneurs des bonnes pratiques.

L'IO1 sera suivi de l'OI3 - le manuel électronique CASYE. Le manuel est une source unique d'exercices de mentorat qui peuvent être mis en œuvre pendant le programme de mentorat CASYE. Il contiendra toutes les feuilles de travail et le matériel nécessaires aux sessions de mentorat, ainsi que d'autres informations utiles auxquelles ils pourront se référer tout au long de la relation de mentorat, telles que les coordonnées du programme, des conseils pour établir des relations avec leurs mentors, et des suggestions d'activités.