



À vous de jouer !

OUTILS PRATIQUES POUR  
STIMULER ET SOUTENIR  
L'INNOVATION SOCIALE

ÉQUIPE DE PRODUCTION : Theo Keane, Brenton Caffin, Michael Soto (Nesta) + Ayush Chauhan, Rikta Krishnaswamy (Quicksand) + Geke van Dijk, Megha Wadhawan

(STBY) ÉQUIPE DE TRADUCTION : Dominique Chatelle + Magali Marlin (La 27e Région) + Delphine Renié (UN online volunteer)

MISE EN PAGE : Gwenaëlle Leleu

AVEC LA GÉNÉREUSE CONTRIBUTION DE NOMBREUSES PERSONNES ET ORGANISATIONS À TRAVERS LE MONDE :

Aakash Sethi Quest Alliance	Ben Reason LiveWork	Giulio Quaggiotto UNDP Europe and the CIS	Katharine Hibbert Dot Dot Dot Property	Paula Dib Trans.forma	Sujaya rathi & Jay Asundi Center for Study of Science, Technology and Ploicy
Aaron Good Innoweave	Chris Albon & Angela Oduor Ushahidi	Heather Leson Open Knowledge Foundation	Kristine Hovhannisyan Oxfam Armenia	Paula Gutierrez The Hub Bogota	Tarun Markose Teemac
Adam Groves One World	Chris Vanstone & Adele Liddle TACSI	Jack Graham Year Here	Lejla Sadiku UNDP Kosovo	Pukar Malla World Bank	Thea Aldrich Random Hacks of Kindness
Adam Pike Young Philanthropy	Christopher Fabian Unicef Innovation	Jacqueline Simmons Teachers College Columbia University	Louise Pulford Social Innovation Exchange	Renata Mendes SBCSol	Urvashi Aneja Center for Global Governance and Policy, JSIA
Aditya Dev Sood & Ekta Ohri Center for Knowledge Societies	Dan Berelowitz International Centre for Social Franchising	Jennie Winhall Participle	Lucy Kimbell Said Business School	Rikin Gandhi Digital Green	Will Norman The Young Foundation
Andreas Karpati UNDP Uzbekistan	Dan Radcliff Bill and Melinda Gates Foundation	Joel Adriance International Youth Foundation	Lucy McNab Ministry of Stories	Roger Swartz Positive Deviance Initiative	Yi Wei iDe Cambodia
Annemarie Naylor Common Futures	Deborah Szebeko ThinkPublic	John Owrid IndexB	Maksym Klyuchar UNDP Ukraine	Satbir Singh Human Rights Initiative	
Anusuya Banerjee Jameel Poverty Action Lab	Dianne Denton UNESCO	Jon Huggett Social Innovation Exchange	Marc Stickdorn This is Service Design Thinking	Sean Lowrie Start Network	
Arun Patre SELCO Incubation Centre	Faith Gonsalves Music Basti	Jonathan Wong DFID	Matthew McStravick HackneyShares	Sean Miller Nonon	
Arvind Lodaya Independent Design Practitioner	Faustina Gomez Technology and Action for Rural Advancement	Karthik Chauhan Clinton Health Initiative	Megha Bhagat NASSCOM Foundation	Sergio Rivas ACDI / VOCA	
Ashmeet Kapoor ISayOrganic	Geetanjali Kumar Development Alternatives	Kate Chapman Humanitarian Open Street Map	Nathan Cooke, Marielle Schweikhart, Simon Dixon, Miranda Lewis & Dennis Onyango	Shahina Bahar British Red Cross	
Ben Gallagher Nike Foundation	George Hodge UNDP Armenia	Kate Wareing Oxfam, Programme Policy	Sanergy	Subbiah Krishnaswamy & Ravi Kommuri	
			Nikita Dagar Digital Green	Family Health International 360	



Publication ©nesta distribuée sous licence Creative Commons Attribution – Utilisation Non Commerciale – Partage dans les mêmes conditions 4.0 International. Pour plus d'informations, consulter <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

AVEC LE SOUTIEN DE



THE J.W. McCONNELL  
FAMILY FOUNDATION  
  
LA FONDATION DE LA  
FAMILLE J.W. McCONNELL



SIG social innovation  
génération de l'innovation sociale



PROJECT INNOVATION  
THE SOCIAL INNOVATION TOOLKIT

# Cette boîte à outils est une panoplie conçue pour vous aider à inventer, adopter ou adapter des idées susceptibles de produire de meilleurs résultats.

Cette boîte à outils est une panoplie d'outils conçus pour vous aider à inventer, adopter ou adapter des idées susceptibles de produire de meilleurs résultats. Simple et rapide à utiliser, elle s'adresse à des acteurs du développement très pris par leur travail. Elle s'inspire d'une étude portant sur des centaines d'outils actuellement utilisés - seuls les outils jugés les plus utiles par les praticiens sont présentés ici.

Ces outils ne sont pas tombés du ciel, la plupart sont bien documentés et largement utilisés dans d'autres secteurs. Ils ont donc une longue histoire derrière eux, et nous sommes heureux d'en témoigner ici.

Tous les outils décrits s'accompagnent d'une référence permettant d'en retrouver aisément l'origine et de consulter d'autres publications pour compléter votre information.

UNE INITIATIVE DE

Nesta...

AVEC LE CONCOURS DE

THE  
ROCKEFELLER  
FOUNDATION

CONÇUE PAR

..STBY...



# Je veux .....



## regarder vers l'avenir

pour comprendre ce que je dois faire pour concrétiser mon idée

**DIAGRAMME DE L'INNOVATION**

**01**

en définissant les résultats attendus de mon travail

**PLANIFICATION SUR UNE BASE FACTUELLE**

**02**



## élaborer un plan clair

en évaluant mon action et mes options

**ANALYSE SWOT**

**03**

pour développer mon idée

**BUSINESS MODÈLE CANVAS**

**04**

pour travailler avec d'autres groupes qui partagent ma vision

**CARTOGRAPHIE DES PARTENARIATS**

**05**

en analysant ce que je faisais précédemment pour l'améliorer

**BOUCLE D'APPRENTISSAGE**

**06**



## clarifier mes priorités

en tirant des enseignements du terrain

**IMMERSION**

**07**

en me concentrant sur les questions essentielles

**DÉFINITION DE PROBLÈME**

**08**

en décomposant une question complexe

**DIAGRAMME DES CAUSES**

**09**

en définissant mes objectifs et le chemin pour les atteindre

**THÉORIE DU CHANGEMENT**

**10**



## recueillir la contribution des autres

en observant et en m'inspirant du quotidien d'une personne

**FILATURE**

**11**

dans une discussion qui révèle leur point de vue

**GUIDE D'ENTRETIEN**

**12**

en cernant au plus près leurs motivations

**ÉCHELLE DE QUESTIONS**

**13**

pour m'assurer de la pertinence de mon action pour les personnes auxquelles je m'adresse

**UNIVERS NARRATIF**

**14**



## connaître les personnes avec lesquelles je travaille

en clarifiant les relations entre les parties prenantes

### CARTE DES PERSONNES ET DES CONNEXIONS

**1 5**

en identifiant plus précisément qui j'essaie de toucher

### GROUPE CIBLE

**1 6**

en visualisant leurs caractéristiques-clés

### PERSONAS

**1 7**

en déterminant en quoi mon offre est nouvelle pour eux

### CARTE DES PROMESSES ET DU POTENTIEL

**1 8**



## générer des idées nouvelles

en collaborant avec des personnes qui vivent et résolvent des problèmes

### ATELIER DE CRÉATIVITÉ

**1 9**

en réfléchissant autrement

### GÉNÉRATEUR D'IDÉES

**2 0**

en organisant une discussion constructive avec mon équipe

### LES 6 CHAPEAUX DE BONO

**2 1**

en alignant mon travail sur la base de valeurs partagées

### CARTOGRAPHIE DES VALEURS

**2 2**



## tester et améliorer

en comprenant ce qui est le plus efficace dans mon travail

### DÉCLENCHEUR D'AMÉLIORATIONS

**2 3**

en recueillant des informations utiles sur mon travail à différentes étapes

### PLAN D'EXPÉRIMENTATION

**2 4**

en cartographiant la façon dont j'interagis avec mes parties prenantes

### PARCOURS USAGER

**2 5**

en élaborant un aperçu détaillé de mes opérations et ressources

### BLUEPRINT

**2 6**



## inscrire dans la durée et mettre en œuvre

en associant plus étroitement les personnes susceptibles de bénéficier de mon travail

### MARKETING MIX

**2 7**

en exécutant mon plan sans être débordé

### LISTE DES TÂCHES CRITIQUES

**2 8**

en lançant ou en développant ce que je fais

### BUSINESS PLAN

**2 9**

tout en étudiant les moyens de changer d'échelle

### PLAN D'EXPANSION

**3 0**

Établir un master plan pour repenser et construire des systèmes d'assainissements plus inclusifs dans les ghettos urbains Indiens.

② Sourcing for the materials  
for the ghettos

③ Sourcing materials for  
the ghettos

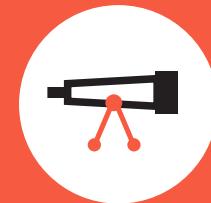
Project for a solution  
MSM

- ① Self / design - factors
- With community
- With MSU
- ② Sustainable
- ③ Cost effective
- ④ Design is based on  
the needs of the people
- ⑤ Sustainable design

Problematic  
Challenges faced  
over what does one have  
to do.  
Reception of performance



Je veux regarder  
vers l'avenir  
pour comprendre  
ce que je dois faire pour  
concrétiser mon idée



## DIAGRAMME DE L'INNOVATION

INSPIRÉ DE  
Nesta (2013) Innovation Flowchart.



OUTIL PLUS COMPLEXE qui demanderait idéalement plusieurs jours pour être mis en œuvre dans de bonnes conditions. Étant donné le caractère stratégique des contributions/résultats, il nécessite de consulter vos pairs et collaborateurs les plus expérimentés, et demanderait dans l'idéal à être révisé après une première application.

# Quel est cet outil et pourquoi l'utiliser ?

Le **diagramme de l'innovation** donne un aperçu détaillé des différentes étapes d'un processus d'innovation, en détaillant les activités, prérequis et objectifs correspondant à chaque étape. Il recense notamment les différentes personnes, compétences, activités et financements nécessaires pour qu'un projet ou une organisation puisse réussir. L'aperçu structuré fourni par l'outil vous permet de vous situer dans ce processus et d'organiser les étapes suivantes dans votre travail.

Cet outil vous permet de repérer des opportunités de croissance en vous aidant à identifier les ressources sur lesquelles concentrer vos efforts. Vous pouvez le constater en vérifiant où vous vous situez dans le processus, et si vous avez bien pris en compte tous les éléments nécessaires.

## COMMENT L'UTILISER

La fiche d'activité fournit un aperçu des différentes étapes d'un processus d'innovation et détaille, étape par étape, les activités, les besoins et les objectifs de chaque étape. Utilisez ce tableau pour vous situer dans le processus, et vérifier que vous avez bien pris en compte tous les éléments nécessaires. Cette vérification peut vous aider à identifier les points qui requièrent une attention particulière. Cette vue d'ensemble s'accompagne d'une référence utile aux outils et activités qui peuvent vous aider à chaque étape.

ETAPE	COMPÉTENCES REQUISES	EXEMPLES D'ACTIVITÉS ET OUTILS	NIVEAU ET GESTION DES RISQUES	FINANCEMENTS REQUIS	DONNÉES FACTUELLES GÉNÉRÉES	OBJECTIF
1 Explorer les opportunités et les défis	→	→	→	→	→	→
2 Générer des idées	→	→	→	→	→	→
3 Développer et Tester	→	→	→	→	→	→
4 Démontrer	→	→	→	→	→	→
5 Produire et mettre en œuvre	→	→	→	→	→	→
6 Développer, changer d'échelle et diffuser	→	→	→	→	→	→
7 Changer le système	→	→	→	→	→	→

Je veux regarder vers l'avenir  
pour comprendre ce que je dois faire pour concrétiser mon idée

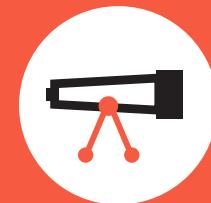
## DIAGRAMME DE L'INNOVATION



Planifier en avance des projets de design social avec des étudiants.



Je veux regarder  
vers l'avenir  
en définissant les résultats  
attendus de mon travail



## PLANIFICATION SUR UNE BASE FACTUELLE

INSPIRÉ DE  
Nesta (2009) Worksheet 2b : Evidence Modelling. In : Creative Enterprise Toolkit.



NÉCESSITE UN CERTAIN DIALOGUE avec vos collègues/pairs. Prévoir du temps pour ces échanges et remplir la fiche en collaboration avec votre équipe sur une journée environ.

# Quel est cet outil et pourquoi l'utiliser ?

Pourquoi faites-vous ce que vous faites ? **L'outil de planification factuelle** représente un moyen rapide d'énoncer et d'améliorer le but que vous poursuivez. Il vous offre un moyen facile de définir et de partager ce que vous essayez de faire, ainsi que les hypothèses et les éléments sur lesquels vous vous appuyez. Parce qu'elle vous invite à réfléchir plus largement à l'impact de votre travail sur les bénéficiaires visés, sur la société et d'autres organisations, la planification factuelle vous permet de bâtir un dossier étayé par des éléments probants sur l'impact que vous souhaitez créer.

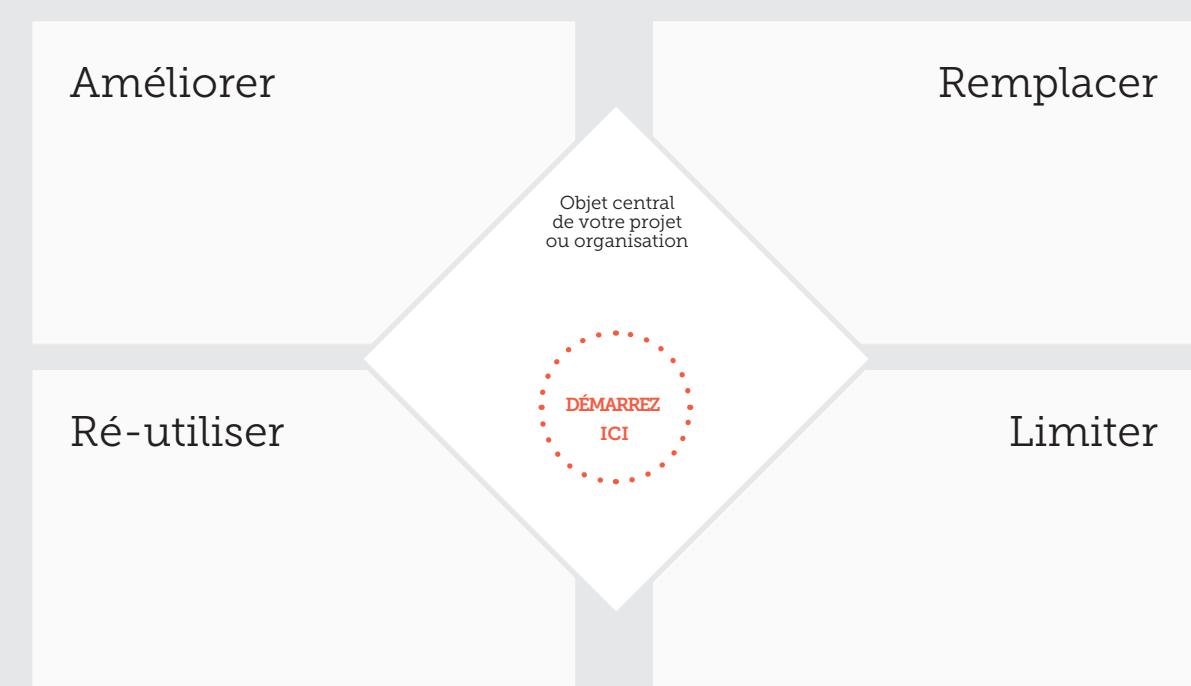
L'outil de planification sur une base factuelle fournit une méthode structurée pour projeter dans l'avenir l'impact de vos activités. Il vous aidera à réfléchir à ce que vous pourriez souhaiter modifier ou conserver. Il vous permettra également de détecter à un stade précoce d'éventuels problèmes ou risques d'erreur facile.

## COMMENT L'UTILISER

Commencez par noter l'objet central de votre travail ou de votre organisation au centre de la fiche. Ensuite, à l'aide des questions figurant dans les quatre quadrants, réfléchissez à ce qu'il contribue à améliorer, remplacer ou même limiter. Pensez aux changements que votre travail pourrait apporter dans le secteur, dans d'autres organismes publics et privés, ainsi qu'à son impact sur la société. L'outil vous offre une fenêtre pour analyser l'impact potentiel de votre travail. Examinez les aspects-clés sous des angles différents.

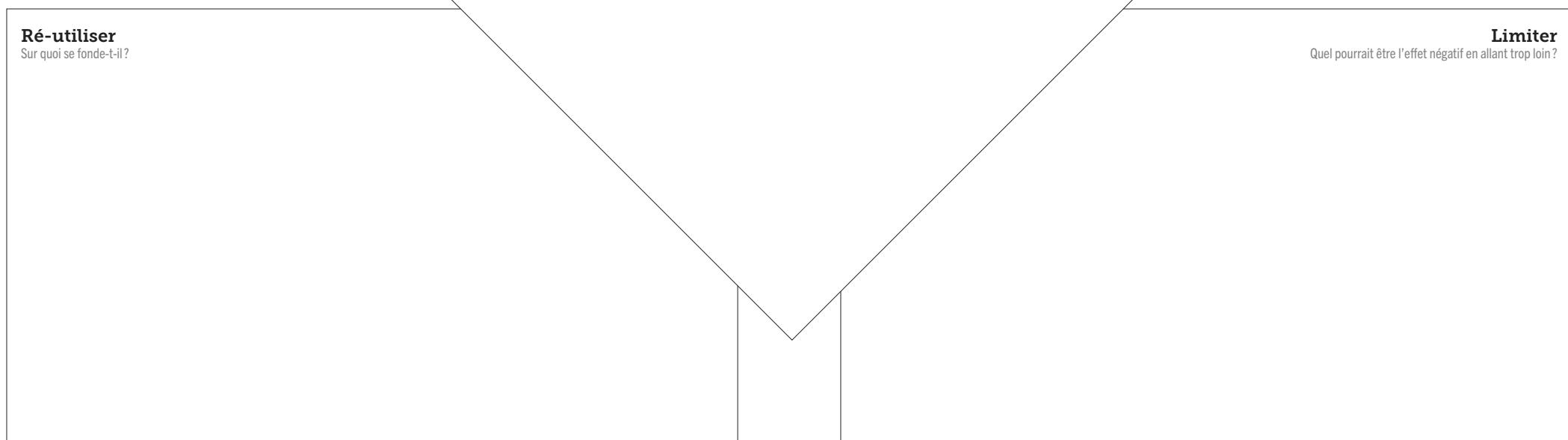
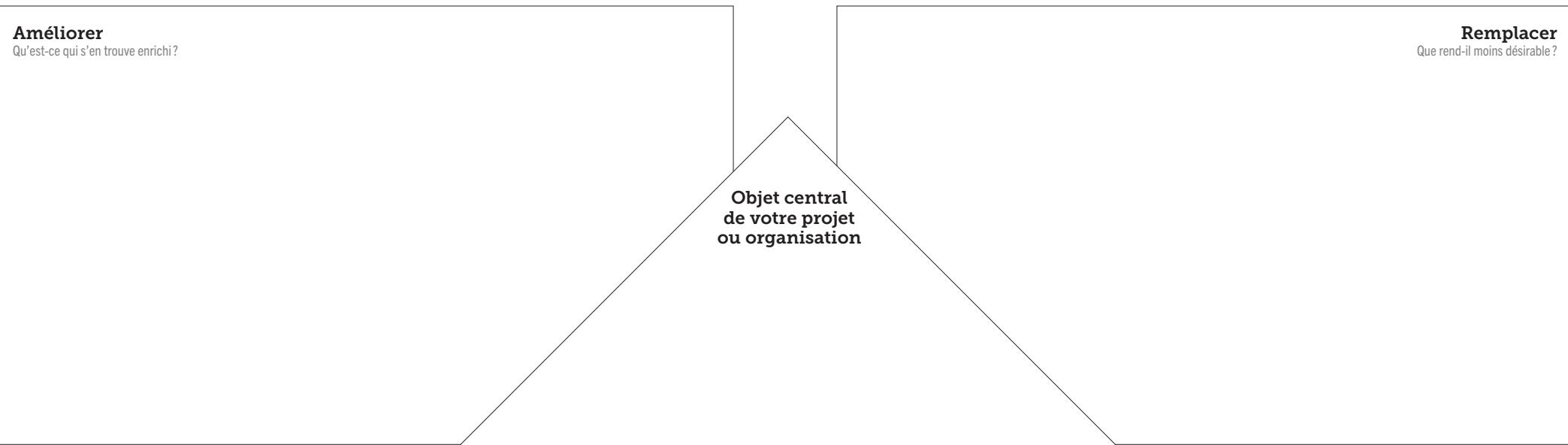
En remplissant les quatre quadrants, pensez :

- au monde autour de vous (voyez aussi grand que possible)
- à votre centre ou domaine d'intérêt particulier (par ex. comment pourrait-il influencer les pratiques actuelles?)
- à vos bénéficiaires (quels bénéfices en retireront-ils?)
- à vous-même (quel pourrait être l'impact sur votre travail/vie?)



Je veux regarder vers l'avenir  
en définissant les résultats attendus de mon travail

## PLANIFICATION SUR UNE BASE FACTUELLE



## ETUDE DE CAS

**OUTIL UTILISÉ:** PLANIFICATION SUR UNE BASE FACTUELLE

**ORGANISATION:** UNDP KOSOVO

**PAYS:** KOSOVO

**SECTEUR:** GOUVERNANCE LOCALE

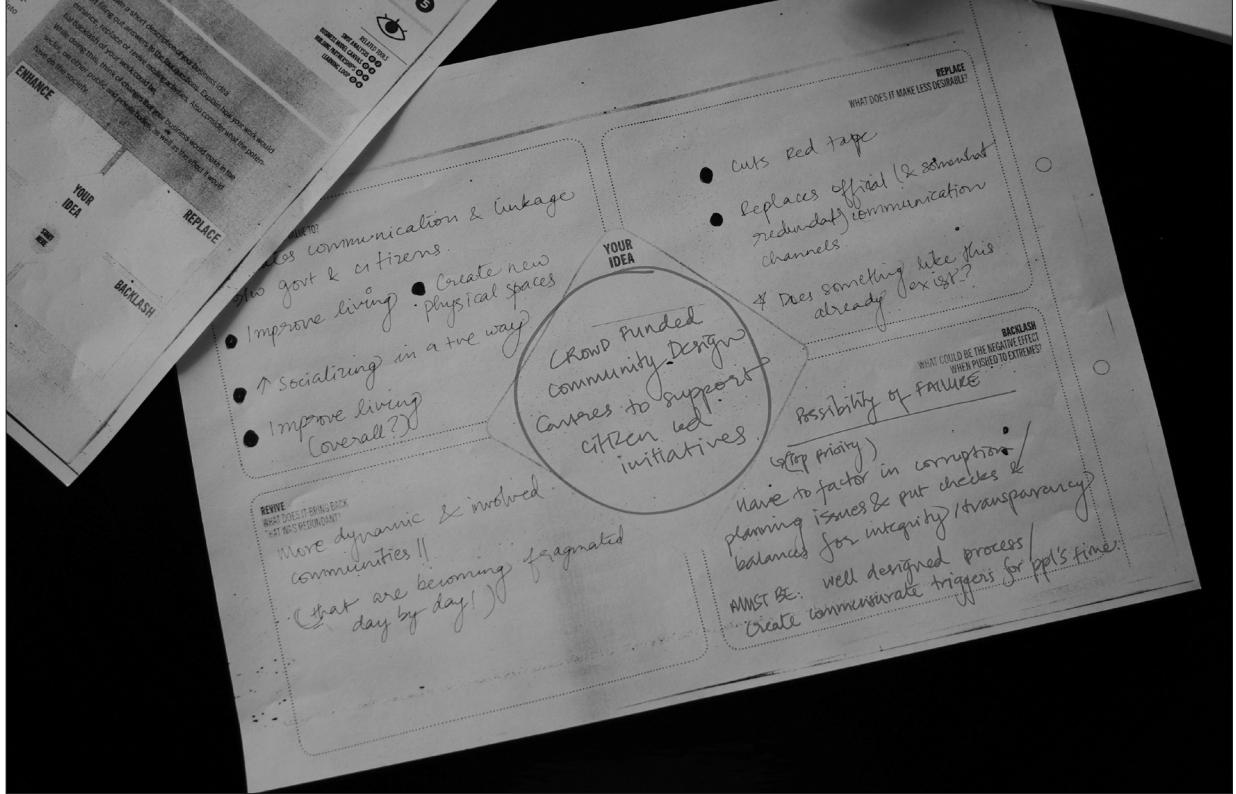
**FONCTION:** CHEF DE PROJET, LES MÉDIA SOCIAUX AU SERVICE DE L'INITIATIVE LOCALE

**CONTACT PERSON:** LEJLA SADIKU

**EMAIL:** LEJLA.SADIKU@UNDP.ORG

**PLUS D'INFORMATIONS:** [HTTP://UNDP.AKVOAPP.ORG/FR/PROJECT/1338/](http://UNDP.AKVOAPP.ORG/FR/PROJECT/1338/)

Nous étudions la possibilité d'établir des centres de design communautaires qui feraient appel aux mécanismes de financement participatif pour soutenir des initiatives citoyennes.



PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ATELIER DE PLANIFICATION AVEC DES ÉTUDIANTS EN ARCHITECTURE ET EN DESIGN.

### CE PROJET IMPLIQUERAIT :

- que les propositions en faveur du développement communautaire présentées par des groupes de citoyens soient enregistrées sur un site central de financement participatif.
- de mobiliser des étudiants en architecture et en design aux côtés de représentants des autorités locales, pour développer le produit ou la solution en partenariat, une fois le financement acquis.

**POURQUOI NOUS AVONS UTILISÉ L'OUTIL :**

Ce projet est au tout début de sa conception, et nous essayons de recruter des participants auprès de notre public cible. Nous voulions pousser la réflexion plus loin, pour examiner et tester notre idée sous un angle différent.

**COMMENT NOUS AVONS UTILISÉ L'OUTIL :**

Nous avons présenté le projet et ses objectifs à un groupe de 60 à 70 personnes au Département du design de l'Université publique de Pristina. C'était un groupe important, et nous voulions recueillir le plus de réactions possible. Les étudiants qui ont ensuite participé à l'atelier ont discuté de la signification de ce projet pour leur communauté locale, et nous avons pu avoir des retours très utiles de la part des parties prenantes.

Cela nous a aidé à identifier des éléments déclencheurs pour susciter l'engagement de différents membres de la communauté (les étudiants en art, par exemple, sont davantage intéressés par des projets ayant trait à l'esthétique).

Cette démarche a mis en évidence la nécessité d'un processus bien pensé de mobilisation. C'est essentiel lorsque vous demandez à des personnes de donner bénévolement de leur temps et de leurs efforts.

**RÉSULTATS :**

Grâce à cette activité, notre équipe a pu insuffler un élan significatif au projet. Cet exercice a été utile à deux égards :

- il nous a permis d'identifier des éléments déclencheurs pour susciter l'engagement de différents membres de la communauté (les étudiants en art, par exemple, sont davantage intéressés par des projets ayant trait à l'esthétique).
- il a mis en lumière la nécessité d'un processus bien réfléchi de mobilisation. C'est essentiel lorsque vous demandez à des personnes de donner bénévolement de leur temps et de leurs efforts.

## ETUDE DE CAS

**OUTIL UTILISÉ:** PLANIFICATION SUR UNE BASE FACTUELLE, DÉFINITION DE PROBLÈME

**ORGANISATION:** TEEMAC

**PAYS:** INDE

**SECTEUR:** EDUCATION

**FONCTION:** DIRECTEUR

**CONTACT:** TARUN MARKOSE

**EMAIL:** TARUNMARKOSE@GMAIL.COM

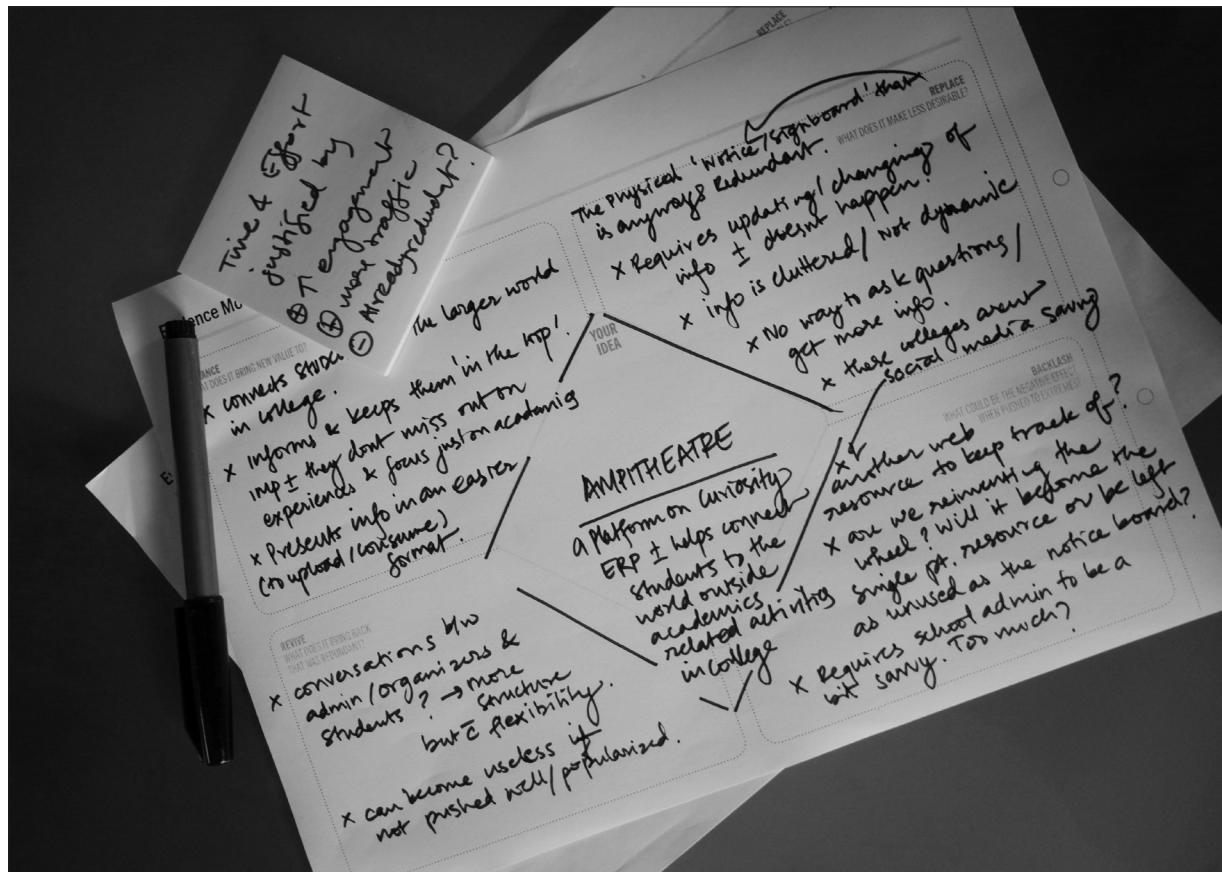


PHOTO DE LA FICHE DE TRAVAIL À L'ISSUE DES DISCUSSIONS DE NOTRE ÉQUIPE.

Teemac collabore avec des institutions éducatives pour créer des produits destinés à les aider à moderniser leurs pratiques grâce à un progiciel (ERP) baptisé Curiosity que nous avons développé avec des éducateurs pionniers dans leur domaine.

Nous travaillons actuellement sur une fonctionnalité appelée Amphitheatre, qui a pour but de connecter les étudiants aux activités et événements extra-éducatifs qui se déroulent dans leur université.

Aujourd'hui, la plupart des institutions avec lesquelles nous travaillons sont équipées d'un antique tableau d'affichage sur lequel figurent des informations rapidement obsolètes, et il n'existe pas de point central où les étudiants ou le personnel administratif pourraient avoir accès ou mettre à jour les informations.



L'ÉQUIPE DE TEEMAC REGROUPE DES PERSONNES VENUES DU DÉVELOPPEMENT WEB, DU MONDE DE L'ENTREPRISE ET DU DESIGN DE L'EXPÉRIENCE UTILISATEUR (UX DESIGN).

## **POURQUOI NOUS AVONS UTILISÉ L'OUTIL :**

Nous avions pris conscience de notre trop grand idéalisme chaque fois qu'il s'agissait d'enrichir la plateforme Curiosity de nouvelles fonctionnalités. Nous suivons généralement notre instinct, même lorsque les institutions ne voient pas de valeur explicite dans ce que nous faisons. Cette fois, nous avons décidé d'adopter une approche plus factuelle avant de commencer à travailler sur la fonctionnalité Amphitheatre.

Nous avons utilisé une combinaison des deux outils : définition de problème et planification sur une base factuelle. Il s'agissait à la fois de définir et d'élaborer un plan sur une base factuelle logique pour résoudre le problème que nous essayions de régler.

## **COMMENT NOUS L'AVONS UTILISÉ :**

Avec deux membres de l'équipe, j'ai imprimé les fiches d'activité et nous nous sommes assis autour d'une table avec nos notes et nos idées. L'outil de définition de problème nous a simplement aidés à formuler ce que nous savions déjà. La partie la plus intéressante était la dernière question : « pouvez-vous réfléchir à ce problème autrement ? pouvez-vous le reformuler ? » Parfois vous regardez un problème et vous essayez de le résoudre de façon très linéaire ; or cette question nous a amené à nous demander s'il n'y avait pas d'autre manière d'aborder le problème lui-même.

L'outil de planification sur une base factuelle s'est révélé étonnamment intéressant. Lorsque nous avons commencé à remplir la fiche d'activité, nous avons réalisé que nous n'étions pas convaincus par les éléments avancés à l'appui de la solution, ni par l'impact qu'elle pourrait avoir. Nous nous sommes retrouvés assez perplexes quant à la direction à prendre, et nous avons commencé à débattre avec des points de vue très éloignés. Nous n'avons pas encore les réponses mais le résultat de l'exercice n'en reste pas moins très positif.

## **RÉSULTATS :**

Cette activité nous a amenés à mettre en cause nos certitudes. Elle nous a permis de prendre le temps de la réflexion et de repenser tout un système que nous étions sur le point de créer sur la seule base de notre intuition. L'exercice a été positif puisqu'il nous a aidés à mieux comprendre ce que nous étions en train de faire.

Il nous a permis de prendre le temps de la réflexion et de repenser tout un système que nous allions créer sur la base de notre intuition.

Évaluer mes hypothèses pour développer des techniques d'hygiène des mains post-défécation adaptées aux usagers situés au « bas de la pyramide » sociale.

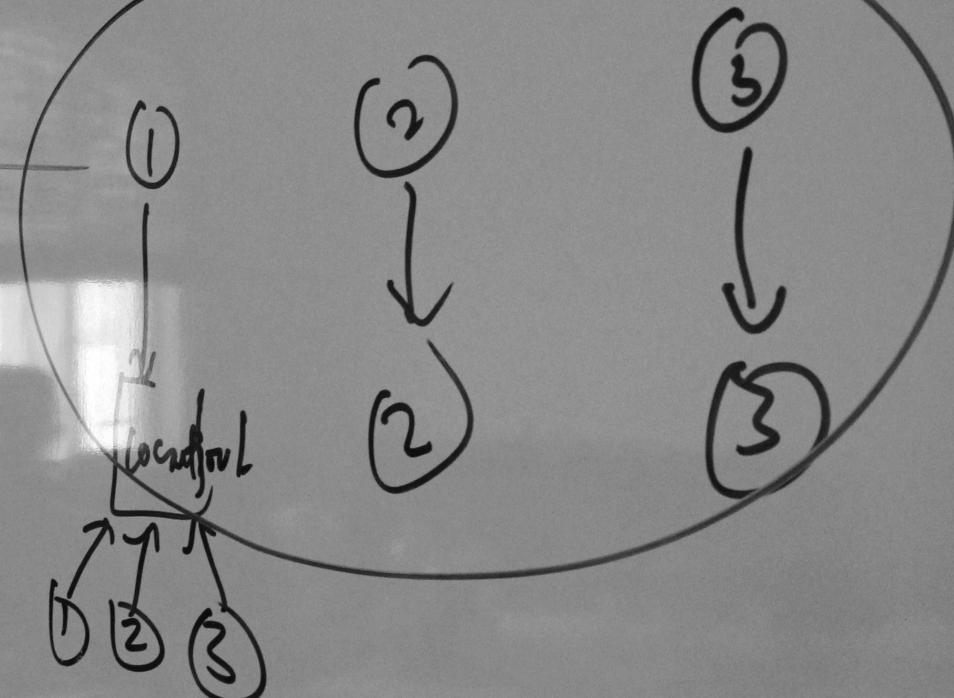


Research location

Parameters  
↳ information/occupation

P. Daniel (1)

Uniform



Je veux élaborer  
un plan clair  
en évaluant  
mon action  
et mes options



## ANALYSE SWOT

INSPIRÉ DE  
MindTools (1996) SWOT Analysis.



NÉCESSITE UN CERTAIN DIALOGUE avec vos collègues/pairs. Prévoir du temps pour ces échanges et remplir la fiche en collaboration avec votre équipe sur une journée environ.

# Quel est cet outil et pourquoi l'utiliser ?

SWOT est un acronyme qui désigne les forces (Strengths), les faiblesses (Weaknesses), les opportunités (Opportunities) et les menaces (Threats). Une **analyse SWOT** peut porter sur un projet spécifique, une organisation ou même un secteur tout entier. Cette analyse permet de mieux comprendre ce qu'un projet ou une organisation peut offrir, les points faibles sur lesquels il faut travailler pour réussir et le moment où il convient de demander le concours de partenaires extérieurs.

L'analyse SWOT implique d'identifier et de cartographier les facteurs internes et externes qui vous aident ou qui vous freinent dans la poursuite de votre objectif. Elle fournit un cadre adapté pour examiner les stratégies et les orientations en cours, ou même pour tester une idée tout en continuant à explorer des solutions. C'est une analyse particulièrement utile avant le démarrage d'un projet.

## COMMENT L'UTILISER

L'analyse SWOT peut s'appliquer à toute une organisation mais aussi à des services, programmes ou même projets individuels. Complétez chacun des quadrants de la fiche d'activité en fonction de ce que vous percevez comme forces et faiblesses de votre organisation, ou les vôtres, ou comme des opportunités et des menaces extérieures susceptibles de vous aider ou au contraire, de vous freiner.

### Voici quelques conseils:

**Soyez préparé:** rassemblez vos chiffres et vos données avant de commencer l'analyse.

**Soyez exhaustif:** incluez tous les détails susceptibles d'influer sur votre activité, des plus minimes (par ex. au niveau micro, des discussions au sein de votre équipe) aux plus importants (par ex. une nouvelle réglementation).

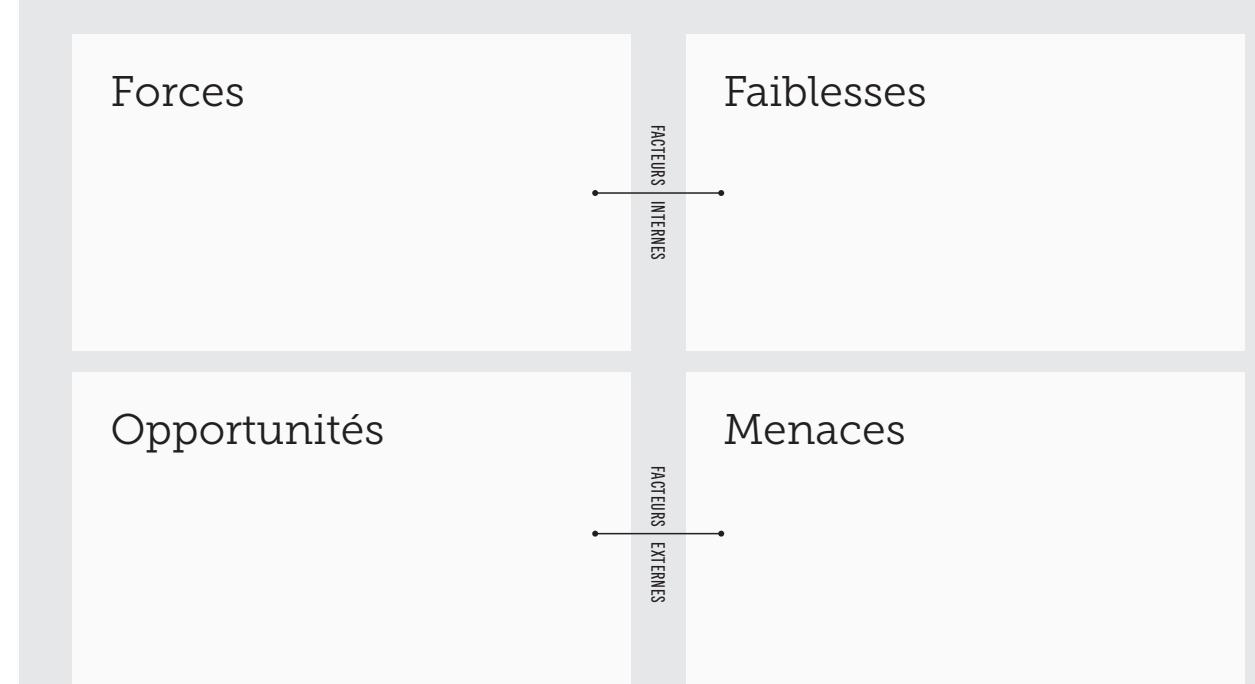
**Faites preuve d'autocritique:** l'analyse SWOT est là pour stimuler la réflexion critique, et non pas seulement pour vous faire plaisir,

à vous et/ou à d'autres. Soyez ouvert d'esprit, évitez de vous tenir sur la défensive. Il est normal d'avoir des faiblesses en même temps que des points forts, comme de voir à la fois des menaces et des opportunités. Parfois, parler de faiblesses ou de menaces peut même vous aider à identifier des forces et des opportunités.

**Testez votre analyse avec d'autres:** faites participer d'autres personnes, ou même demandez à quelqu'un d'extérieur (une organisation partenaire par exemple) de faire le même exercice et de comparer ses résultats avec vos propres conclusions.

**Répétez l'analyse:** à mesure que vous avancez dans votre travail, de nouveaux enseignements et facteurs vont nécessairement émerger. Répétez l'analyse SWOT pour aligner votre activité et votre cap une fois par trimestre, ou deux fois par an.

**Considérez cette analyse comme un guide:** n'attendez pas tout de l'analyse SWOT, c'est un guide qui pourra vous ouvrir la voie vers un développement ultérieur.



Je veux élaborer un plan clair  
en évaluant mon action et mes options

## ANALYSE SWOT

### Forces

Que faites-vous mieux que quiconque ?  
Qu'est-ce qui vous rend unique ?  
De quelles ressources, rares ou à bas coût, êtes-vous seul à disposer ?  
Quels sont les points forts que les acteurs de votre secteur vous attribuent ?

FACTEURS INTERNES

### Faiblesses

Que pourriez-vous améliorer ?  
Que devriez-vous éviter ?  
Qu'est-ce que les utilisateurs pourraient percevoir comme des faiblesses ?

### Opportunités

Les gens ont-ils un besoin ?  
Les gens préfèrent-ils quelque chose d'autre ?  
Y a-t-il des changements de technologie ?  
Y a-t-il des changements de réglementations publiques ?

FACTEURS EXTERNES

### Menaces

Quels sont les défis auxquels vous êtes confronté ?  
Qui sont vos concurrents ?  
Le changement technologique rend-il les choses plus difficiles ?  
Les finances posent-elles problème ?

Tester différents business modèles avec toute son équipe, pour identifier le plus adapté.



Je veux élaborer  
un plan clair  
pour développer  
mon idée



## BUSINESS MODÈLE CANVAS

CRÉÉ PAR

Osterwalder A., Pigneur Y (2010) Business modèle Generation



NIVEAU DE PARTICIPATION

OUTIL PLUS COMPLEXE qui demanderait idéalement plusieurs jours pour être mis en œuvre dans de bonnes conditions. Étant donné le caractère stratégique des contributions/résultats, il nécessite de consulter vos pairs et collaborateurs les plus expérimentés, et demanderait dans l'idéal à être révisé après une première application.

# Quel est cet outil et pourquoi l'utiliser ?

Le **Business modèle Canvas** est un aperçu d'une page qui détaille à la fois ce que vous faites (ou voulez faire) et comment vous le faites. Il permet d'avoir des discussions structurées autour de la gestion et de la stratégie en identifiant les activités et les difficultés cruciales qu'impliquent votre initiative ainsi que leurs interactions. Ce format visuel, introduit par Osterwalder et Pigneur, est utile autant pour les organisations et les entreprises existantes que pour les nouvelles. Les programmes ou projets existants peuvent développer de nouvelles initiatives et identifier des opportunités tout en gagnant en efficacité, à travers la visualisation des arbitrages potentiels et des activités d'alignement qui découleraient ces nouvelles orientations stratégiques. Les nouveaux programmes peuvent utiliser cet outil pour planifier et mettre en œuvre les moyens de concrétiser leur offre.

Les éléments individuels suscitent une réflexion propre à chacune des activités ou ressources, tandis qu'une vue d'ensemble exhaustive favorise des perspectives et des idées neuves sur la manière dont les pièces s'agencent. Cette structure permet aussi d'avoir des discussions de groupe plus ciblées et de s'assurer que tous les participants sont en phase avec le projet.

## ? COMMENT L'UTILISER

Pour réaliser un Business modèle canvas, le plus simple est de commencer par noter ce que vous faites dans le champ correspondant. Cela vous permet de rester centré sur votre objectif principal lorsque vous remplissez les autres champs de la fiche. A partir de là, vous pouvez développer cet objectif et voir comment le réaliser en ajoutant des détails sur les autres activités et ressources dont vous disposez. Démarrer avec un canevas vierge et ajoutez vos notes en vous aidant de mots-clés dans chaque champ. Si vous utilisez des Post-it, vous pouvez déplacer les idées à mesure que

vous progressez. Vous pouvez aussi, si vous le souhaitez, utiliser un code couleurs pour associer un élément donné à un segment de clientèle particulier.

Attention toutefois à ne pas tomber amoureux de votre première idée, n'hésitez pas au contraire à esquisser des modèles économiques alternatifs pour un même produit, service ou technologie. Vous pouvez même vous entraîner et apprendre de nouvelles façons de faire en cartographiant des modèles économiques nouveaux/innovants que vous admirez ou que vous avez découverts.



Je veux élaborer un plan clair  
pour développer mon idée

## BUSINESS MODÈLE CANVAS



Inclure l'ensemble des partenaires qui travaillent à différents niveaux sur des problématiques d'inclusion financière dans un atelier de planification.



Je veux élaborer  
un plan clair  
pour travailler avec  
d'autres groupes qui  
partagent ma vision



## CARTOGRAPHIE DES PARTENARIATS

INSPIRÉ DE  
Tennyson R. (2003) 12 Phases in the Partnering Process, p4. In: The Partnering Toolbook.



OUTIL PLUS COMPLEXE qui demanderait idéalement plusieurs jours pour être mis en œuvre dans de bonnes conditions. Étant donné le caractère stratégique des contributions/résultats, il nécessite de consulter vos pairs et collaborateurs les plus expérimentés, et demanderait dans l'idéal à être révisé après une première application.

# Quel est cet outil et pourquoi l'utiliser ?

Nombre de problèmes complexes ont de multiples causes et effets différents, mais pourtant souvent liés – et des organisations appartenant à différents secteurs s'efforcent de leur apporter des solutions, individuellement. Dans un contexte de ressources limitées, établir des partenariats peut être une bonne approche pour renforcer non seulement vos capacités mais aussi élargir votre périmètre d'action. Les partenariats permettent de développer une compréhension commune et d'exploiter des savoirs souvent répartis entre des entités diverses et variées.

Etablir un partenariat exige beaucoup d'efforts de la part de tous ceux qui sont impliqués. Un investissement de temps considérable est souvent nécessaire pour construire une relation de travail de qualité, préalable à une collaboration efficace. La **cartographie des partenariats** est un outil qui vous permet de décomposer le processus en différentes étapes, afin de pouvoir anticiper les difficultés et les défis à venir.



## COMMENT L'UTILISER

La cartographie des partenariats décrit une série de phases correspondant à l'établissement d'un partenariat, en indiquant pour chacune ce qui est nécessaire pour que ce partenariat fonctionne, sous la forme d'orientations plutôt que de règles absolues. Comme le montre la fiche d'activité, chaque phase est importante et doit recevoir toute l'attention nécessaire pour que le partenariat reste équilibré et, naturellement, pour qu'il atteigne son but. Pour donner de bons résultats, un partenariat doit être mutuellement bénéfique pour tous les partenaires concernés.

Vous pouvez utiliser la carte des partenariats pour déterminer à quel stade vous et votre partenaire vous situez, avant d'aborder les étapes suivantes et de construire ensemble un partenariat fort.

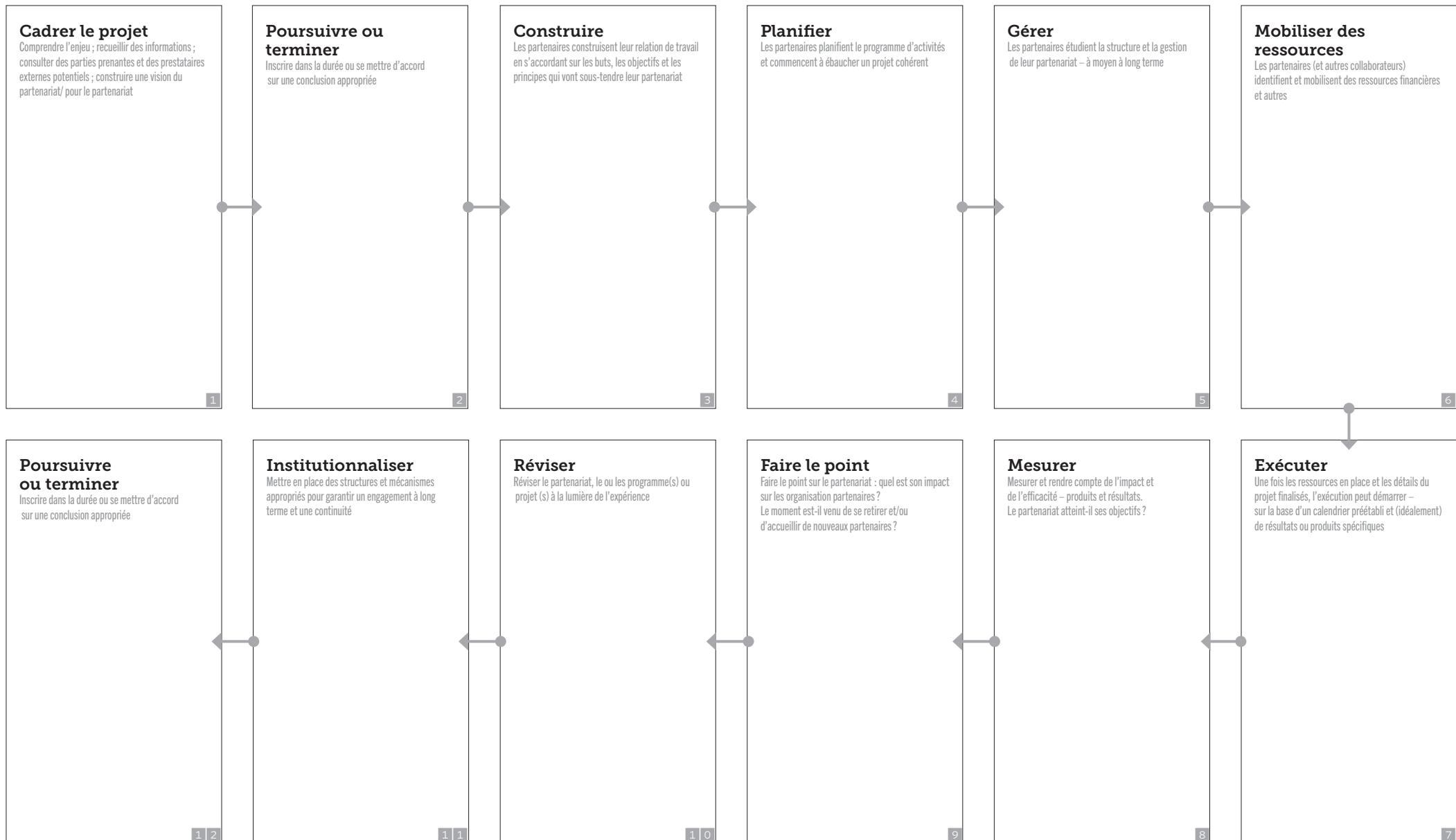
- identifiez l'étape à laquelle vous vous situez
- identifiez l'étape à laquelle vous aimeriez être
- utilisez le modèle comme une carte, pour tracer le parcours à suivre pour atteindre l'étape visée

La feuille de route décrit les activités à réaliser entre les deux.



Je veux élaborer un plan clair  
pour travailler avec d'autres groupes qui partagent ma vision

## CARTOGRAPHIE DES PARTENARIATS



Organiser des phases de retours et d'analyse à chaque étape d'un projet d'assainissement complexe.



Je veux  
élaborer un plan clair  
en analysant ce que je  
faisais précédemment  
pour l'améliorer



## BOUCLE D'APPRENTISSAGE

INSPIRÉ DE

IDEO (2011) Deliver : Create a learning plan, p145. In: IDEO, Human Centered Design Toolkit. Edition - 2. London : IDEO.



RELATIVEMENT SIMPLE, CET OUTIL  
AUTO-ADMINISTRÉ demande relativement  
peu de temps.

# Quel est cet outil et pourquoi l'utiliser ?

L'apprentissage est un processus cyclique continu. La **Boucle d'apprentissage** est un outil qui vous aide à déterminer comment ce que vous faites nourrit votre activité ultérieure. Il montre comment la mise en œuvre du changement social peut se décomposer en un processus graduel de cycles itératifs.

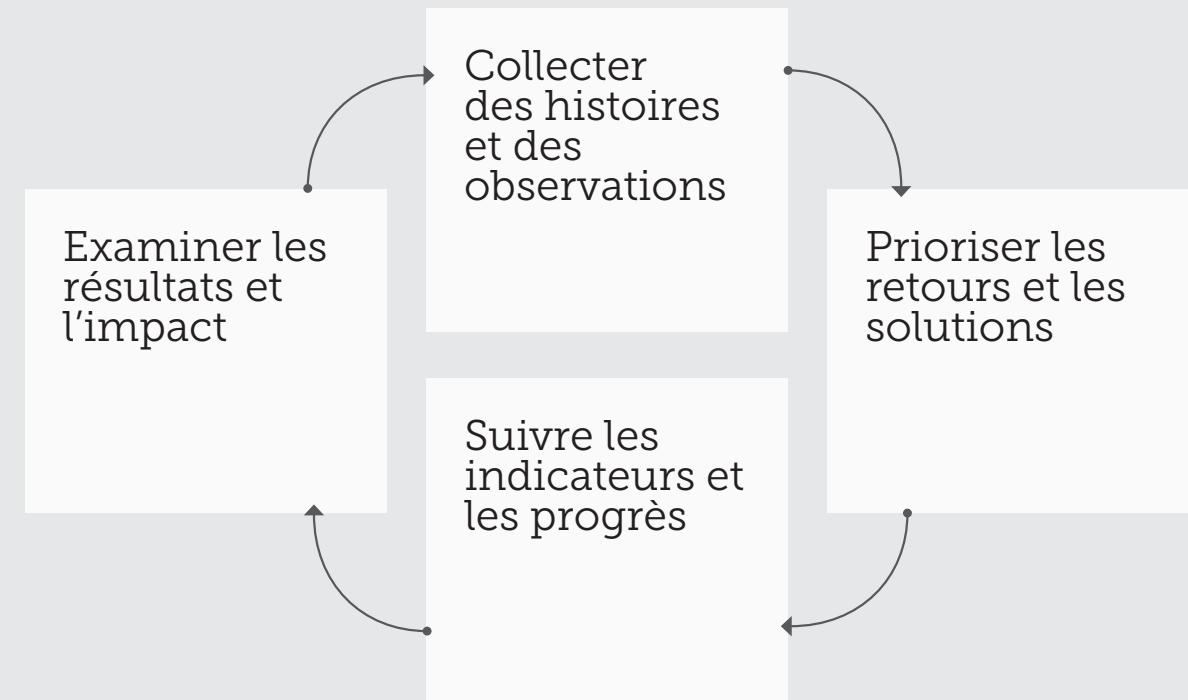
La fiche d'activité, inspirée du Plan d'apprentissage d'Ideo (2011), décrit les quatre phases que traverse votre travail dans un cycle d'amélioration continue. Cet outil peut vous aider à comprendre les différentes phases en jeu lorsque vous essayez de mettre en œuvre une idée. En vous invitant à réfléchir au processus, il peut vous aider à comprendre ce qu'il vous faut faire ensuite.

## COMMENT L'UTILISER

Cet outil vous donne un cadre avec lequel travailler et planifier votre activité. Chacune des quatre composantes du modèle renvoie aux méthodes, systèmes et processus mis en œuvre par votre organisation. L'outil vous permet de vérifier si votre organisation tire bien les leçons de ses expériences (des échecs comme des succès) et si elle s'améliore en continu.

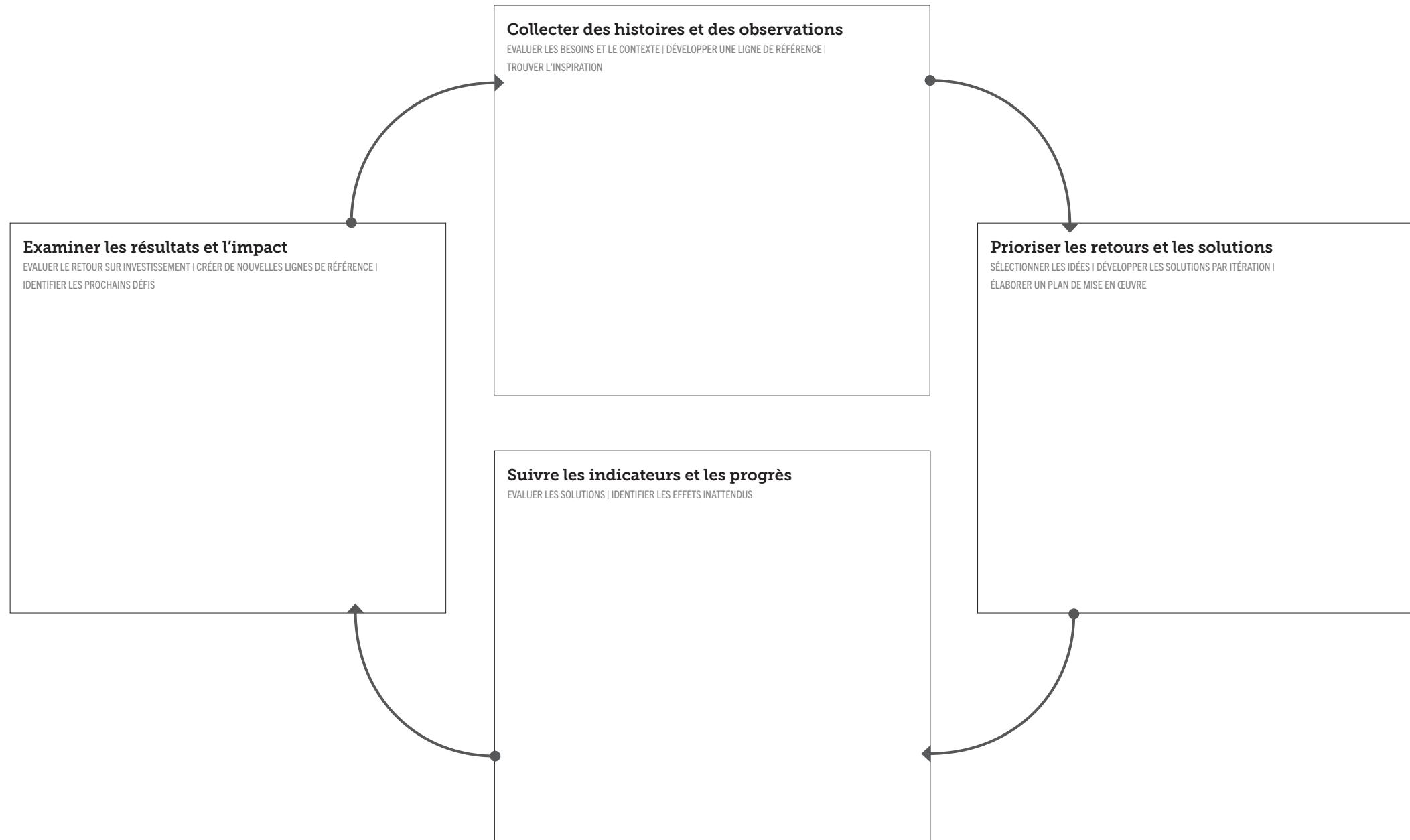
Utilisez la fiche d'activité pour prendre des notes dans chacun des quatre quadrants. Il n'y a pas de strict début ou fin à ce processus – vous pouvez vous servir de cet outil pour planifier un nouveau projet ou pour prendre des notes sur un projet en cours. Fondamentalement, les enseignements que vous retirerez des

histoires recueillies, des retours d'information ou des résultats vous aideront à reconstruire et améliorer les étapes suivantes du processus.



Je veux élaborer un plan clair  
en améliorant ce que je faisais précédemment

## BOUCLE D'APPRENTISSAGE





**OUTIL UTILISÉ:** BUSINESS MODÈLE CANVAS

**ORGANISATION:** SBCSOL – INCUBATEUR D'ENTREPRISES SOLIDAIRES

**PAYS:** BRÉSIL

**SECTEUR:** ESPRIT D'ENTREPRISE ET RENFORCEMENT DES COMPÉTENCES

**FONCTION:** DESIGNER SOCIAL

**CONTACT:** RENATA MENDES

**EMAIL:** RENATACM@UOL.COM.BR



DEUX MEMBRES DU COLLECTIF 'NÓ CEGO CIA DE PALHAÇOS'.

Actuellement les clowns ont très peu de moyens (ils manquent par ex. d'espace pour s'entraîner physiquement, de soutien financier et de ressources marketing), et bien qu'ils soient extrêmement talentueux et passionnés par ce qu'ils font, ils sont quelque peu découragés par l'absence de « travail rémunéré ».

Le collectif *nó cego cia de palhaços* (« *palhaços* » signifie « clowns » in Portugais) réunit quatre personnes convaincues du pouvoir de la formation de clown comme instrument de guérison pour une société terriblement en manque de « l'expérience de l'amour ». Ils travaillent avec le Centre de soutien psychosocial (CAPS), où ils utilisent leur pratique de clown (et d'autres techniques de psychothérapie créative) comme instrument de réparation auprès de personnes suivies pour maladie mentale et de personnes marginalisées, physiquement et émotionnellement instables. Leur travail repose fortement sur ces coordinateurs de groupe qualifiés, qui sont passionnés par leur art et qui cherchent une reconnaissance à travers leur travail social, mais qui n'ont pas moins besoin d'être encouragés en tirant un revenu de leur pratique professionnelle.



RENATA EXPLIQUE LES DIFFÉRENTES RUBRIQUES DE LA FICHE D'ACTIVITÉ DU BUSINESS MODÈLE CANVAS ADAPTÉ À LEUR SITUATION.

## POURQUOI NOUS AVONS UTILISÉ L'OUTIL :

Les nô cego cia de palhaços ont rejoint un programme d'incubation de sbcsol, où ils réfléchissent actuellement aux moyens de développer leurs perspectives et leurs sources de revenu. Bien que leur prestation soit bien définie, le volet économique de leur activité de clowns est encore embryonnaire. Nous avons décidé d'utiliser le Business modèle canvas pour créer une proposition de valeur qui mette en relief le professionnalisme et la compétitivité de leur service, mais aussi leur fidélité à leur riche histoire et à leur expérience. Nous voulions que l'élaboration de ce business plan soit aussi participative que possible et que le plus grand nombre s'implique pour nous aider à remplir la fiche d'activité.

## COMMENT NOUS AVONS UTILISÉ L'OUTIL :

Pour le rendre plus pertinent pour les palhaços, nous avons adapté l'outil et nous lui avons ajouté des questions plus contextuelles. Ensuite, pour favoriser la circulation des idées, nous avons scindé l'activité en deux temps :

d'abord une séance de réflexion collective avec le groupe au complet, les participants étant libres de choisir les questions auxquelles ils souhaitaient répondre, sans ordre particulier.

Ensuite, nous avons constitué des petits groupes par affinités en leur demandant de traiter tous les sujets, et plus particulièrement la proposition de valeur. Le travail en petites équipes a permis au groupe de remplir la fiche d'activité avec un contenu plus détaillé.



LES PALHAÇOS REGARDENT LEUR FICHE COMPLÉTÉE ET S'INTERROGENT SUR LES ÉTAPES À VENIR APRÈS AVOIR REPENSÉ LEUR MODÈLE ÉCONOMIQUE.

L'outil présente la notion de « logique économique » à des personnes sans expérience antérieure de l'entreprise. Il a permis aux clowns de structurer leur réflexion et il a été déterminant pour les aider à définir des objectifs concrets pour eux-mêmes et à détailler toutes les activités nécessaires à chaque étape.

Il a permis aux clowns de structurer leur réflexion, et il a été déterminant pour les aider à définir pour eux-mêmes des objectifs concrets et à détailler toutes les activités nécessaires à chaque étape.

## RÉSULTATS :

L'outil présente la notion de « logique économique » à des personnes sans expérience antérieure de l'entreprise. Il a permis aux clowns de structurer leur réflexion et il a été déterminant pour les aider à définir des objectifs concrets pour eux-mêmes et à détailler toutes les activités nécessaires à chaque étape. Par ailleurs, il offre un langage accessible à tous, même avec un faible niveau d'éducation. Guidés par les questions du modèle, nous avons pu élaborer une proposition de valeur très robuste, laquelle à son tour a guidé le développement d'autres aspects du modèle économique.

## ETUDE DE CAS

**OUTIL UTILISÉ:** BUSINESS MODÈLE CANVAS**ORGANISATION:** SBCSOL – INCUBATEUR D'ENTREPRISES SOLIDAIRES**PAYS:** BRÉSIL**FONCTION:** ESPRIT D'ENTREPRISE ET RENFORCEMENT DES COMPÉTENCES**ROLE:** DESIGNER SOCIAL**CONTACT:** RENATA MENDES**EMAIL:** RENATACM@UOL.COM.BR

Située au sud de São Paulo, sur la côte, la criquécaiçara formée par sept résidents locaux fait partie d'une communauté traditionnelle et bénéficie du soutien de l'Institut Elos et de l'ONG Artesol.

Cette communauté a pour objectif de préserver la culture et l'environnement et de créer des emplois en s'appuyant sur le savoir-faire artisanal. A partir du caixeta, espèce forestière endémique de la région, des produits sont fabriqués en utilisant des éléments en provenance de Juréia (une des stations écologiques du Brésil, zone de conservation). Il s'agit principalement de jouets éducatifs, d'accessoires et d'articles pour la maison.



ARTISANS AU TRAVAIL DANS L'ATELIER DE MENUISERIE ; (BAS) L'ACTIVITÉ PARTICIPATIVE AUTOUR DU BUSINESS MODÈLE CANVAS AVEC LES MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ.

## POURQUOI NOUS AVONS UTILISÉ L'OUTIL :

Nous voulions développer l'activité à partir des atouts existants, de ce qui se faisait déjà, et créer une entreprise sociale attentive à l'environnement local, à la communauté et à l'artisanat. Nous souhaitions commencer à travailler sur les fondations d'un business plan avec une participation aussi large que possible, afin que tous les membres de la communauté puissent se prononcer sur la forme à donner à leur entreprise.

## COMMENT NOUS AVONS UTILISÉ L'OUTIL :

Jusqu'ici, le groupe regardait seulement les activités, mais la représentation visuelle de tous les aspects d'une entreprise nous a aidés à connecter les différents éléments et activités au sein de l'entreprise. Les activités-clés ont donc servi de point de départ pour commencer à remplir notre fiche. Cet exercice a débouché sur un organigramme faisant apparaître tous les domaines de l'entreprise, ainsi que les noms des responsables de chaque domaine.

Nous voulions développer l'activité à partir des atouts existants, de ce qui se faisait déjà, et créer une entreprise sociale attentive à l'environnement local, à la communauté et à l'artisanat.

## RÉSULTATS :

Le fait de visualiser le modèle économique sur une feuille de papier a aidé le groupe à faire le lien entre les différents aspects de l'entreprise tout en proposant des idées neuves et même, en revisitant des informations connues sous un angle différent. L'outil a permis de discuter de chaque domaine, ce qui était particulièrement important pour Crique caiçara où les mêmes personnes remplissent différentes fonctions du fait de la petite taille du groupe.

Crique caiçara est un groupe familial, qui inclut à la fois les jeunes enfants et leurs mères. Le Business modèle Canvas a joué un rôle déterminant pour la participation active de tous, et permis de recueillir les aspirations des anciens et des plus jeunes en un temps assez court. L'outil est utile pour faciliter l'introduction de nouvelles notions économiques auprès des artisans, et les aider à acquérir une perspective plus entrepreneuriale en mettant l'accent sur des objectifs plus concrets.

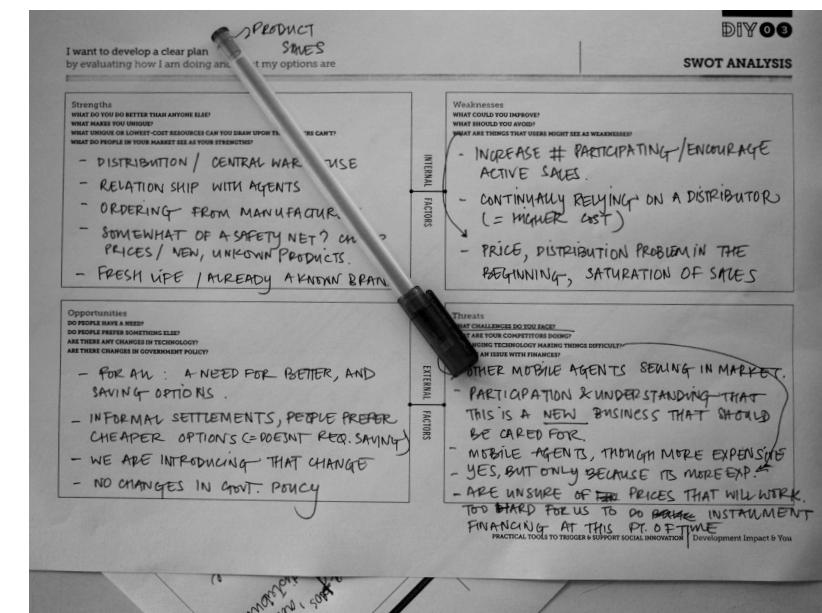
Cet atelier a permis d'optimiser notre travail : meilleure gestion du temps, meilleure utilisation des compétences.

## ETUDE DE CAS

**OUTIL UTILISÉ:** SWOT ANALYSIS**ORGANISATION:** SANERGY**PAYS:** KENYA**SECTEUR:** EAU, ASSAINISSEMENT ET HYGIÈNE**FONCTION:** CONSULTANT PROJET**CONTACT:** MARIELLE SCHWEICKART**EMAIL:** MARIELLE@SANER.GY

« Je travaille sur un projet de diversification des sources de revenus des micro-entrepreneurs au sein de la communauté dans laquelle nous travaillons. J'ai déjà bien avancé sur le projet, et je ne cherchais pas à résoudre un problème à strictement parler, mais j'ai pensé que certains des outils pourraient m'aider à réfléchir aux prochaines étapes. J'ai utilisé l'outil d'analyse SWOT pour m'auto-évaluer mais j'ai décidé de le modifier quelque peu, en faisant semblant de l'avoir rempli pour mon projet 2 mois avant. »

« Cet outil a bien fonctionné et m'a permis d'acquérir une vision globale de mon projet, et je pense qu'il m'aurait été utile au début du projet. »



LA FICHE D'ANALYSE SWOT REMPLIE POUR UN PROJET DE COMMERCIALISATION D'UN PRODUIT CHEZ SANERGY.



**OUTIL UTILISÉ:** CARTOGRAPHIE DES PARTENARIATS

**ORGANISATION:** FHI360

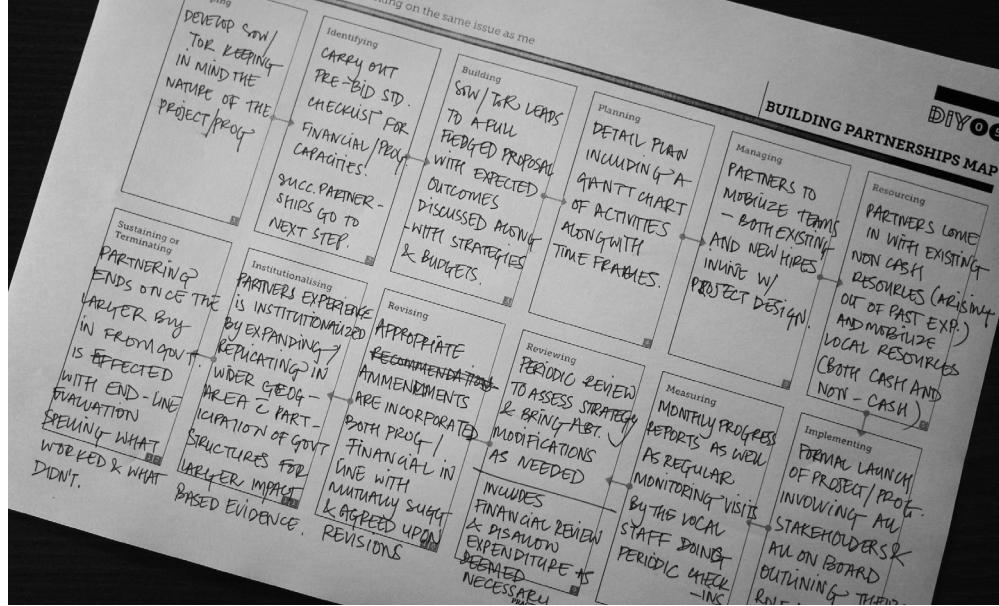
**PAYS:** INDE

**SECTEUR:** SANTÉ PUBLIQUE, NUTRITION ET HYGIÈNE

**FONCTION:** CHEF D'ÉQUIPE

**CONTACT:** SUBBANAICKER KRISHNASWAMY

**EMAIL:** SKRISHNASWAMY@MPTAST.ORG



L'ÉTABLISSEMENT DE PARTENARIATS ET SES DIVERSES DIMENSIONS POUR LES PROGRAMMES DE L'ÉQUIPE MPTAST.

L'équipe MPTAST (Equipe de soutien et d'assistance du Madhya Pradesh) fait partie du projet de réforme du secteur de la santé du MPHRSP et appuie le département de la santé de l'Etat dans son action pour améliorer la santé, la nutrition, les services d'eau, d'assainissement et d'hygiène dans 16 districts identifiés, mal desservis, de l'Etat du Madhya Pradesh, Inde.

Le projet prévoit que d'ici 2015, les familles et communautés du Madhya Pradesh bénéficieront d'un ensemble intégré de services de santé à fort impact et de haute qualité, assurés de manière coordonnée, durable et rentable. Il implique des partenariats avec plusieurs parties prenantes (à l'échelle micro- et macro) pour atteindre l'impact recherché.

Nous procédon actuellement à l'identification des différents partenaires qui opèreront dans 8 districts (pour servir une population d'environ 72 millions d'habitants) sur divers aspects du programme :

- ONG partenaires qui auront pour tâche de produire des évaluations du programme, sous la forme d'une étude préliminaire puis à mi-parcours et d'une évaluation d'impact à l'achèvement du projet ;

- ONG spécialisées dans le renforcement des capacités, chargées de développer et de modifier des modules du PLA (Participatory Learning Action\*) et aussi de mettre en place un système d'information de gestion.
- un organisme-partenaire d'exécution pour le déploiement des modules PLA.
- un organisme public pour fournir un appui technique aux interlocuteurs gouvernementaux, par ex. State Livelihood Mission (SRLM), et les aider à identifier une agence RH pour recruter et gérer leurs ressources humaines au nom du gouvernement.

## POURQUOI NOUS AVONS UTILISÉ L'OUTIL :

Réunir des partenaires dont le degré d'implication et la nature de cette implication varient s'est avéré un réel défi pour nous. Nous avons utilisé l'outil de cartographie des partenariats pour déterminer la manière d'engager le dialogue avec ces quatre intervenants spécifiques, avant même qu'ils aient été identifiés.

## RÉSULTATS :

L'outil a permis de distinguer plusieurs dimensions/concepts, liés mais distincts, qui entrent en jeu lors de l'établissement de partenariats et qu'il convient de garder présents à l'esprit tout au long du processus. Il est très important de prendre en compte ces subtilités afin de n'en négliger aucune, si minime soit-elle.

\*Participatory Learning and Action (PLA) : forme de recherche-action participative, il s'agit d'une stratégie de recherche pratique et évolutive qui permet à différents groupes et individus d'apprendre, de travailler et d'agir ensemble de manière concertée pour se concentrer sur des questions d'intérêt commun, identifier les défis et formuler des réponses positives dans un esprit démocratique et collaboratif.



## ETUDE DE CAS

OUTIL UTILISÉ: LEARNING LOOP

ORGANISATION: FHI360

PAYS: INDE

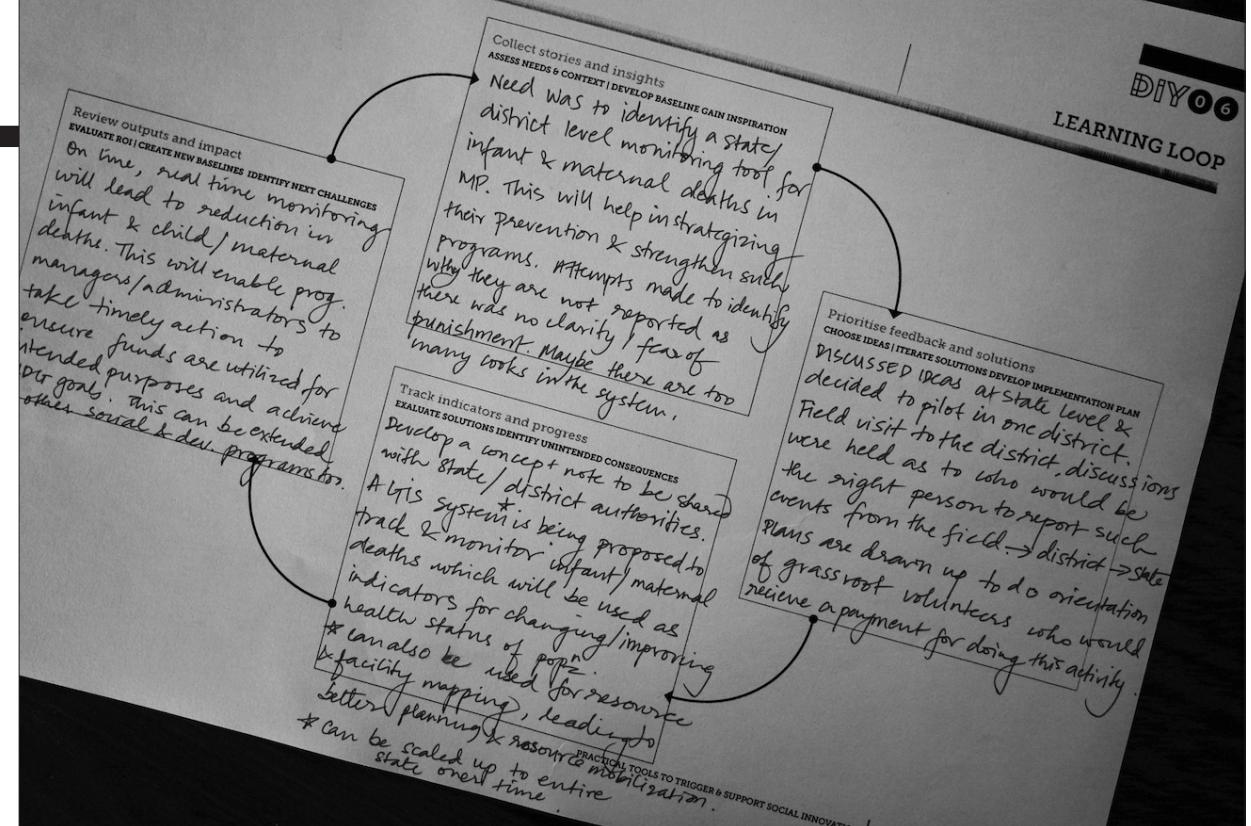
SECTEUR: SANTÉ PUBLIQUE, NUTRITION ET EAU, ASSAINISSEMENT ET HYGIÈNE

FONCTION: CHEF D'ÉQUIPE

CONTACT: SUBBANAICKER KRISHNASWAMY

EMAIL: SKRISHNASWAMY@MPTAST.ORG

Le problème que j'essayais de résoudre était l'insuffisance et/ou l'absence de signalement des décès maternels et infantiles, qui sont des indicateurs cruciaux de santé publique et de nutrition.



## PLAN D'APPRENTISSAGE EN BOUCLE POUR LE PROGRAMME DE NUTRITION ET DE SANTÉ MATERNELLE ET INFANTILE GÉRÉ PAR MPTAST

Je dirige l'équipe MPTAST qui fournit une assistance technique et un soutien administratif aux autorités du Madhya Pradesh, Etat du centre de l'Inde, dans les domaines de la santé et du bien-être familial, du développement des femmes et des enfants, du développement rural et du système Panchayati Raj.

Cette absence de signalement crée un problème plus grave puisqu'elle empêche la mise en œuvre d'actions correctives qui permettraient de réduire la mortalité maternelle et infantile.



## POURQUOI ET COMMENT NOUS AVONS UTILISÉ L'OUTIL :

J'ai utilisé la boucle d'apprentissage avec la participation de toutes les parties prenantes engagées dans la recherche d'une solution. Un spécialiste du suivi et de l'évaluation (S&E) s'est rendu dans un des districts pilotes en compagnie de l'un des membres de mon équipe, afin d'identifier des mécanismes possibles pour signaler plus rapidement le décès des mères et des enfants. La question a été débattue avec les différentes parties prenantes - travailleurs de la santé, bénévoles locaux (dans les villages) et éducateurs formés en nutrition - pour déterminer s'ils avaient conscience du problème et des raisons expliquant cette absence de signalement.

## RÉSULTATS :

Nous avons ensuite travaillé avec le Système de suivi des mères et des enfants, logiciel de suivi en ligne développé par le gouvernement indien dans le but de contrôler les différents services offerts et/ou à proposer aux femmes enceintes, de la conception au premier anniversaire du bébé. Nous avons ensuite discuté du problème et des enseignements tirés du district pilote avec les autorités sanitaires du district, qui ont accepté d'expérimenter un nouveau système. Le nouveau système a aussi été proposé aux autorités de l'Etat, qui ont immédiatement accepté de l'utiliser pour le suivi des décès maternels et infantiles.

C'est un bon outil qui permet d'éclairer très efficacement l'interdépendance entre un phénomène social et son traitement.

On peut littéralement l'utiliser pour tout indicateur social nécessitant une solution innovante.

Il devrait permettre de comprendre les écarts à l'intérieur d'un même district et entre les districts, ainsi que les causes possibles, et d'alerter les autorités afin qu'elles prennent des mesures appropriées. C'est un très bon outil qui permet d'éclairer très efficacement l'interdépendance entre un phénomène social et son traitement.

Nous allons très bientôt généraliser cette approche, et nous travaillons actuellement à affiner le concept pour susciter l'adhésion du gouvernement de l'Etat, à la lumière des résultats enregistrés dans le district pilote.

Partir en immersion pour mieux comprendre les problématiques de collecte des eaux domestiques dans les kampungs en Asie du Sud-Est.



Je veux clarifier  
mes priorités  
en tirant des  
enseignements  
du terrain



## IMMERSION

INSPIRÉ DE

Design Council (2011) Service Safari. In: Keeping Connected Design Challenge.



OUTIL PLUS COMPLEXE qui demanderait idéalement plusieurs jours pour être mis en œuvre dans de bonnes conditions. Étant donné le caractère stratégique des contributions/résultats, il nécessite de consulter vos pairs et collaborateurs les plus expérimentés, et demanderait dans l'idéal à être révisé après une première application.

# Quel est cet outil et pourquoi l'utiliser ?

Le but de l'exercice est de s'immerger entièrement dans un environnement particulier, pour appréhender en direct la situation ou le contexte. **L'immersion** peut vous aider à « ancrer » votre réflexion, en vous forgeant une perspective claire pour développer des idées qui soient intimement en phase avec les personnes pour lesquelles vous travaillez.

Cet outil offre un cadre structuré pour noter vos observations sur vos expériences directes et les approfondir. Des consignes vous aident à vous focaliser sur l'expérience des personnes que vous essayez de comprendre, et à collecter les éléments dont vous aurez ensuite besoin pour commencer à développer des idées.



## COMMENT L'UTILISER

L'immersion est un bon moyen de nourrir l'inspiration à partir de l'observation directe de ce qui constitue une bonne expérience – voire de ce qu'il convient d'éviter dans le cas d'une expérience négative. Dans la mesure où l'immersion implique souvent d'être sur le terrain et de se déplacer, il peut être difficile de prendre des notes structurées sur une feuille de papier. Lisez attentivement les questions figurant sur la fiche d'activité avant, pour savoir quoi regarder.

Vous pouvez soit remplir la fiche d'activité au fur et à mesure de la visite soit vous en servir pour prendre des notes brèves que

vous complèterez ultérieurement. L'idée est vraiment d'essayer de réfléchir à l'expérience, pour en saisir le sens profond – pensez à ce que vous avez ressenti, ainsi qu'à ce qui est exactement passé. Vous pouvez remplir une fiche d'activité pour chaque visite effectuée et ensuite les comparer pour identifier les points communs pertinents ou même les différences.

Les questions de la fiche d'activité ont valeur d'exemples, vous pouvez personnaliser la fiche pour l'adapter plus étroitement à la nature de votre travail.

Quel est l'objet central de cette visite ?

Quelles sont les pratiques observées ?

Qui est impliqué ?

Quelle information est utilisée ? Que manque-t-il ?

Quels sont les produits utilisés ?

Comment est l'environnement ?

Qu'est-ce qui fonctionne bien ?

Qu'est-ce qui ne marche pas bien ? Qu'est ce qui peut être amélioré ?

Notes et remarques additionnelles

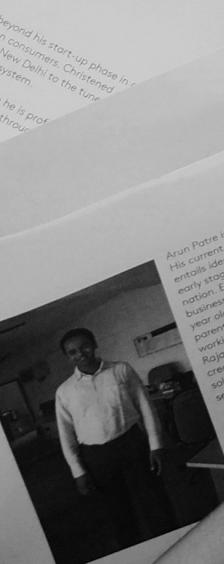
Je veux clarifier mes priorités  
en tirant des enseignements du terrain

## IMMERSION

Quel est l'objet central de cette visite ?	Quelle information est utilisée ? Que manque-t-il ?	Qu'est-ce qui fonctionne bien ?	Notes et remarques additionnelles
Quelles sont les pratiques observées ?	Quels sont les produits utilisés ?	Qu'est-ce qui ne marche pas bien ? Qu'est ce qui peut être amélioré ?	
Qui est impliqué ?	Comment est l'environnement ?		

Reformuler les défis rencontrés par les praticiens du développement dans leur travail quotidien.

Beyond his start-up phase in  
New Delhi to the turn  
he is prof  
through



Arun Patera is the Incubation Manager at the lab.  
His current role with the SELCO incubation centre  
entails identification, grooming and mentoring  
early stage solar energy startups across the  
business principles and philosophy of the eighteen  
year old social enterprise SELCO, which is the  
parent organisation. Over the next one year he is  
working on building partnerships in Odisha/  
Rajasthan and the Northeastern States in order to  
create a more productive ecosystem for off-grid  
solar home lighting system in under-  
served communities.

Arun's interest in su  
issues, which develop  
stretches of India, last  
2008. He was  
through

Minnesota's ins  
university  
on

identified entrepreneurs, which  
up a consumer-facing ecosystem,  
tions etc.

"Western" framework is biased towards  
entrepreneurs, but instead come with local "lens of  
ness." It helps them make their training programs more relevant,  
own expertise. Also since the context of solar energy requires very  
the most relevant basis for training. In addition to all the other  
also have to be screened for a strong social mission.

ing is highly experiential in nature. Post identification, the incubates are  
location for a brief 3 day training, where they are given training  
ound SELCO's basic technology and business models. They are then

warning  
xie 2 2/3 for  
in the one/  
way to connect

antic  
NATION  
vs  
al  
ranging from  
highly differen

a way to  
engage with  
the larger or  
getting everyone

"Web platforms  
don't work in  
India ..."

allen contexts'  
little familiarity  
↓  
challenge  
interact

experimental (small  
scale  
members  
commer  
status quo  
mid/large  
scalable  
etc)  
innovate

franchise  
instinct  
✓ second  
profound  
ability (30)

western fw  
English speakers  
start of the girl  
guitar/vocal/vocal

Innovation is  
to business  
school &  
product dev  
center  
marketing name  
Prefetching/elastic

Tools for diff hats  
Socratic  
problem

What is the real  
world scenario  
Changemaking  
change

'learning  
possible  
t  
learning

Je veux clarifier mes  
priorités  
en me concentrant  
sur les questions  
essentielles



## DÉFINITION DE PROBLÈME

INSPIRÉ DE

Julier J., Kimbell L. (2012) Problem Definition. p30. In : The Social Design Methods Menu.



NIVEAU DE PARTICIPATION  
OUTIL RELATIVEMENT SIMPLE,  
AUTO-ADMINISTRÉ  
qui demande relativement peu de temps.

# Quel est cet outil et pourquoi l'utiliser ?

**La définition d'un problème** est une tâche faussement simple – ce qui apparaît au départ comme le problème se révèle souvent n'être qu'un symptôme d'un problème plus profond. Cet outil permet à la fois d'« ouvrir » un problème – de l'aborder de telle sorte qu'il puisse être examiné sous des angles différents – et d'identifier le contexte plus large ainsi que les questions associées.

Cette approche est particulièrement efficace lorsqu'il s'agit d'amener une équipe entière à se concentrer sur un problème donné. L'outil a été conçu pour structurer l'analyse d'un problème donné en optimisant votre temps. Il présente un petit nombre de critères clés permettant d'articuler et d'évaluer un problème, ce qui rend l'activité très efficace. Il vous propose aussi une approche normalisée pour comparer des problèmes qui pourraient à première vue apparaître comme très différents.



## COMMENT L'UTILISER

Travaillez sur la fiche de définition du problème individuellement ou en petit groupe, et réfléchissez à une question précise que vous avez identifiée, en échangeant des idées tout en prenant des notes. Le but ici est de saisir, de comparer et de confronter différents points de vue sur le problème. Vous pouvez ensuite examiner les notes et en discuter avec votre équipe pour déterminer si vos hypothèses concordent et si vous envisagez les choses de la même manière.

Cet exercice peut vous conduire à « recadrer » le problème de départ – qu'advient-il par exemple si vous considérez que les personnes âgées ont des capacités plutôt que des besoins. Un tel recadrage peut offrir des indices sur la manière dont la solution

This exercise may lead you to 'reframe' the problem you initially

addressed – for example, what happens if you see older people as having capacities, rather than needs? Reframing problems in such a way can offer clues to how the solution can take shape.

Le fait de travailler sur la définition du problème avec non seulement les membres de votre équipe mais aussi d'autres parties prenantes fait généralement émerger un nouveau contexte. Par exemple, travailler avec des utilisateurs du service, des membres du personnel ou des bénévoles plutôt qu'avec des managers et des entrepreneurs peut apporter un éclairage différent. N'hésitez pas à expérimenter et à reformuler les questions de la fiche d'activité pour qu'elles restent pertinentes dans le contexte.

Quelle est la question clé que vous essayez de traiter, et pourquoi est-elle importante ?

Pour qui est-elle un problème ?

Quels facteurs sociaux/culturels influent sur ce problème ?

Quels sont les éléments dont vous disposez qui justifient cet investissement ?

Pouvez-vous aborder ce problème sous un éclairage différent ? Pouvez-vous le reformuler ?

Je veux clarifier mes priorités  
en me concentrant sur les questions essentielles

## DÉFINITION DE PROBLÈME

Quelle est la question clé que vous essayez de traiter, et pourquoi est-elle importante ?

Pour qui est-elle un problème ?

Quels facteurs sociaux/culturels influent sur ce problème ?

Quels sont les éléments dont vous disposez qui justifient cet investissement ?

Pouvez-vous aborder ce problème sous un éclairage différent ?  
Pouvez-vous le reformuler



3) Coaching / follow up  
with alumni of VILs

3) Work Conditions are  
often less than  
~~not~~ ideal.

4) Availability of  
mentoring

• Pination of learning  
subject  
availability of  
role models

• Shock  
culture

Je veux clarifier  
mes priorités  
en décomposant  
une question  
complexe



## DIAGRAMME DES CAUSES

INSPIRÉ DE

Namahn and Yellow Window Service Design, Design Flanders (2012) Cause Diagram. In: Service design toolkit.



OUTIL RELATIVEMENT SIMPLE,  
AUTO-ADMINISTRÉ,  
qui demande relativement peu de temps.

# Quel est cet outil et pourquoi l'utiliser ?

Quelle est la cause profonde d'un problème ? Souvent il n'existe pas de réponse unique simple. Plus le problème est important, plus il est probable que ses causes seront multiples, et la cartographie des causes peut rapidement nous submerger, la tâche apparaissant alors comme écrasante.

Le **diagramme des causes** vous aide à penser le problème en profondeur et fournit un moyen structuré pour l'analyser. Il vous pousse à déconstruire toutes les causes possibles du problème plutôt que de vous limiter aux plus évidentes. Vous pouvez l'utiliser à la fois pour analyser un problème nouveau et pour mettre en évidence les lacunes d'une situation existante.

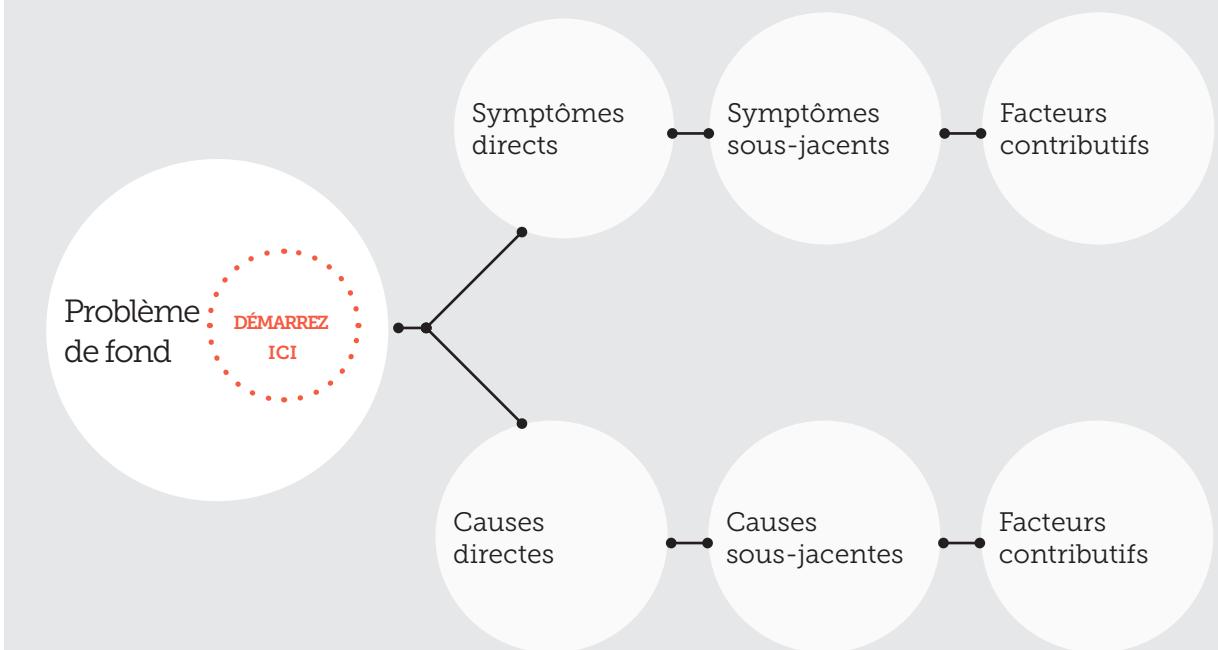
Il distingue les causes des effets ou symptômes, vous permettant ainsi de vous faire une meilleure idée des solutions nécessaires pour résoudre le problème de façon permanente et de développer une compréhension commune du problème sur lequel vous travaillez.

## COMMENT L'UTILISER

D'abord, identifiez et consignez par écrit le problème clé que vous essayez de résoudre. A partir de là, notez les symptômes directs, sous-jacents et contributifs, qui lui sont associés.

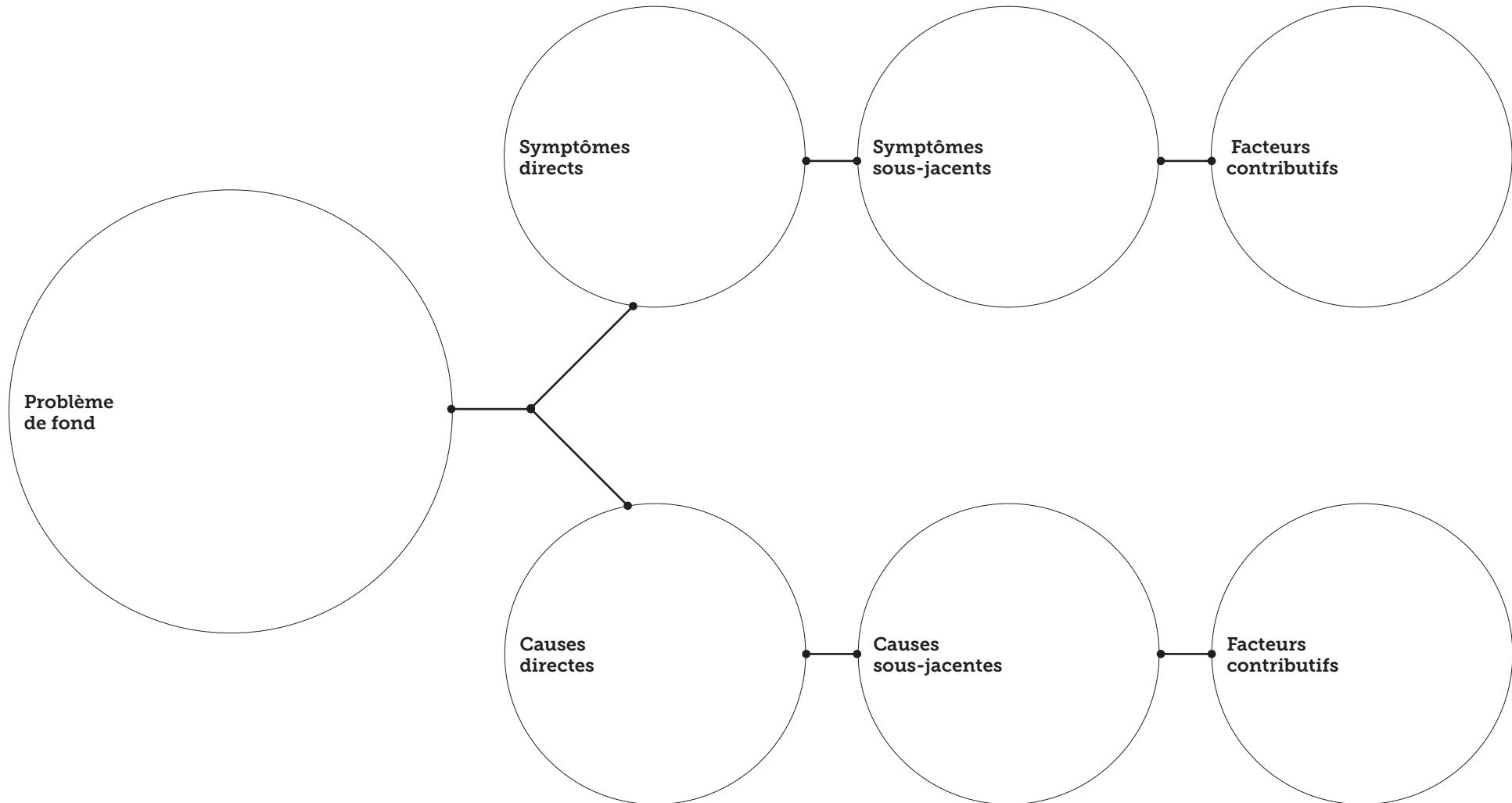
Le problème peut impliquer des personnes, systèmes, équipements, matériels, forces externes, etc. Essayez de reporter sur le diagramme autant de facteurs contributifs que possible. Ensuite, notez les causes correspondant à ces symptômes. Une fois la fiche d'activité remplie, passez en revue avec les membres de votre équipe chacun des symptômes et des causes associées, pour vérifier qu'ils sont correctement placés, et ensemble réfléchissez aux leçons que vous pouvez en tirer s'agissant de clarifier vos objectifs.

Veillez à ne pas confondre les causes d'un problème avec ses symptômes au moment de les noter – une cause est la raison pour laquelle quelque chose se produit, alors qu'un symptôme est généralement ce que l'on observe comme résultat final.



Je veux clarifier mes priorités  
en décomposant une question complexe

## DIAGRAMME DES CAUSES



Utiliser les outils de la Théorie du changement dans un atelier visant à aider les entrepreneurs à mieux connecter les résultats de leur travail à leur impact global.

# Theory of Change

**WHAT IS THE PROBLEM  
YOU ARE TRYING TO  
SOLVE?**

• Concilis  
sees control  
in a heavy  
ped way

**WHO IS YOUR KEY  
AUDIENCE?**

Concil

Defended by  
existing series,  
~~the~~ personal  
motivation

**WHAT IS YOUR ENTRY  
POINT TO REACH YOUR  
AUDIENCE?**

New product  
to engage  
existing  
customers  
new customer  
to get them to  
buy

**WHAT ACTIONS ARE  
NEEDED DURING  
IMPLEMENTATION?**

Clarify  
engagement  
plan  
etc

**WHAT'S  
MEASURABLE  
OUTPUT**

etc

Je veux  
clarifier mes priorités  
en définissant mes  
objectifs et le chemin  
pour les atteindre



## THÉORIE DU CHANGEMENT

INSPIRÉ

Nesta (2011) Theory of Change.



NÉCESSITE UN CERTAIN DIALOGUE avec vos collègues/pairs. Prévoir du temps pour ces échanges et remplir la fiche en collaboration avec votre équipe sur une journée environ.

# Quel est cet outil et pourquoi l'utiliser ?

Elaborer une **Théorie du changement** revient à tracer une feuille de route détaillant les différentes étapes par lesquelles vous prévoyez d'atteindre votre objectif. L'outil vous permet de déterminer si votre travail va bien dans le sens de l'impact recherché, et s'il n'existe pas d'autre méthode méritant aussi votre attention.

La théorie du changement vous permet non seulement d'articuler clairement votre travail et de le rapporter à votre objectif plus large, mais aussi de détecter les risques potentiels inhérents à votre plan de travail en exposant les hypothèses sous-jacentes à chaque étape. Dans les grandes organisations, lorsque plusieurs projets sont mis en œuvre simultanément, la théorie du changement vous aide à cartographier d'abord ces différents projets, et à voir ensuite comment ils s'articulent les uns par rapport aux autres.

Cet outil peut aussi faciliter l'alignement des membres de l'équipe sur l'objectif final plus large, et les aider à comprendre leur rôle dans la poursuite de cet objectif.

## COMMENT L'UTILISER

Commencez par noter le problème principal que vous voulez résoudre, ainsi que votre vision à long terme du changement que vous voulez accomplir. Puis complétez les autres sections, par ex. votre public cible et votre point d'entrée pour l'atteindre. Essayez d'être aussi précis que possible car cela vous aidera à faire émerger des actions plus efficaces.

Travaillez du centre vers l'extérieur, en partant de la définition du problème pour aller vers votre impact à long terme. Notez les personnes les plus affectées par la problématique que vous avez identifiée et que vous espérez pouvoir ainsi aider - qu'il s'agisse d'une petite communauté ou d'une grande organisation. Ensuite, demandez-vous par où vous allez commencer : vous aurez peut-être besoin d'un lieu, d'une personne ou d'un objet qui vous servira de port d'attache. Essayez de réfléchir à des mesures concrètes

que vous pouvez adopter pour amorcer les changements - créer des partenariats, par exemple, ou apporter des ajustements à des processus existants. Veillez à ce que ces mesures soient autant que possible orientées vers l'action.

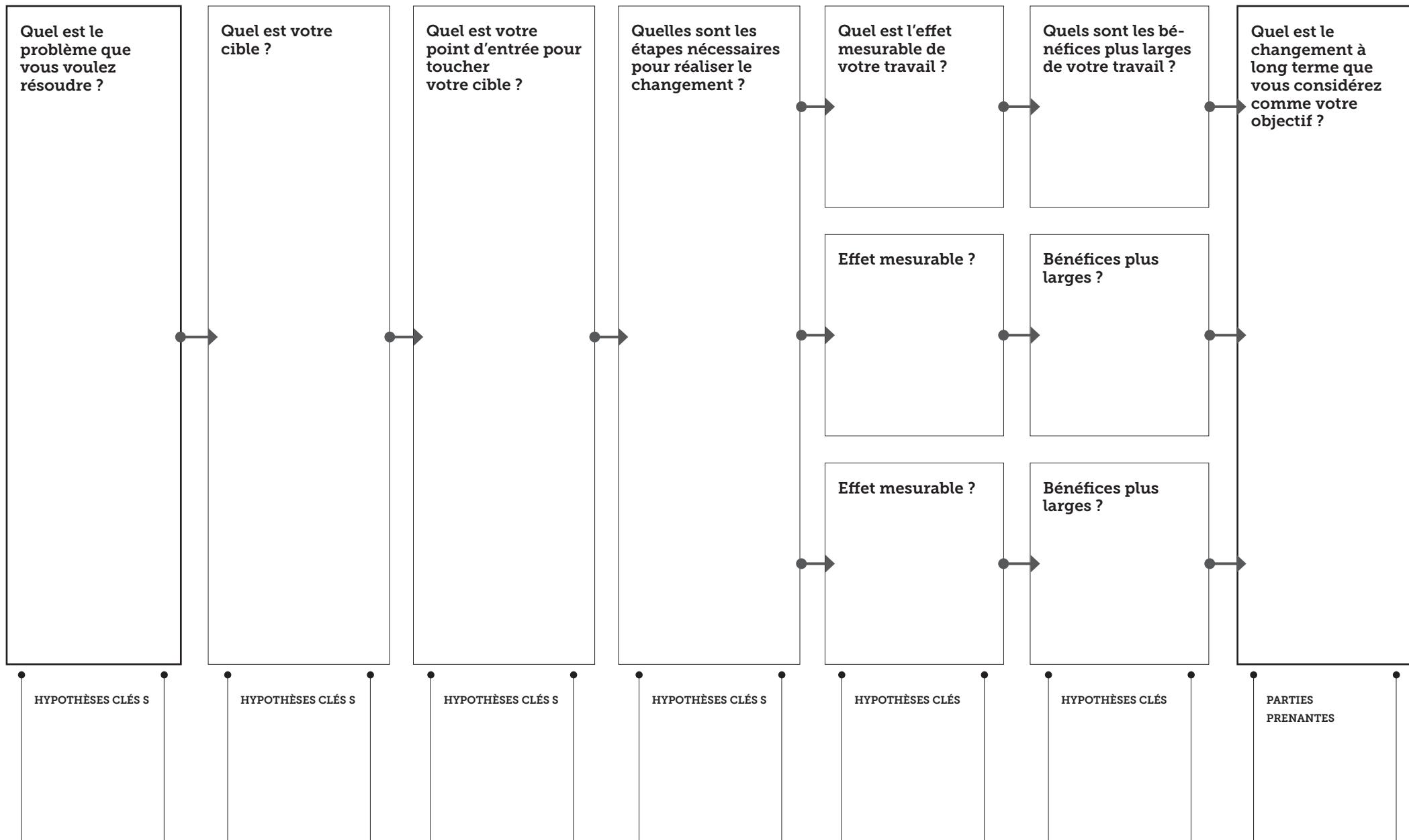
Et pour finir, quels seraient les résultats immédiats ? Il pourra s'agir de résultats tangibles que vous pourrez montrer à d'autres pour expliquer en quoi votre travail fait une différence. Dressez la liste des principaux résultats attendus de votre activité : ce sont les prérequis dont vous avez besoin pour réaliser votre vision.

À mesure que vous remplissez chacune des cases de la fiche, il est essentiel de réfléchir aussi aux Hypothèses clés qui soutiennent ces étapes de votre travail. Cela peut vous aider à détecter des risques potentiels ou des liens avec d'autres projets.



Je veux clarifier mes priorités  
en définissant mes objectifs et le chemin pour les atteindre

## THEORIE DU CHANGEMENT



## ETUDE DE CAS

**OUTIL UTILISÉ:** DÉFINITION DU PROBLÈME, DIAGRAMME DES CAUSES

**ORGANISATION:** UNDP UZBEKISTAN

**PAYS:** OUZBÉKISTAN

**SECTEUR:** ACTION COMMUNAUTAIRE / EDUCATION

**FONCTION:** SPÉIALISTE DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE

**CONTACT:** ANDREAS KARPATI

**EMAIL:** ANDREAS.KARPATI@UNDP.ORG

Le Fonds de développement du sport pour les enfants, qui relève du Ministère de l'éducation publique en Ouzbékistan, s'inquiétait de la sous-utilisation des équipements sportifs, en particulier en dehors de Tachkent, en dépit d'un plan d'investissement massif dans les infrastructures sportives.



ATELIER AVEC LES ÉTUDIANTS POUR IDENTIFIER LES PROBLÈMES ET LES CAUSES DU MANQUE DE PARTICIPATION DES ÉLÈVES AUX PROGRAMMES SPORTIFS LOCAUX.

Le Fonds de développement du sport pour les enfants est particulièrement préoccupé par la question de la participation des filles en zone rurale, ces dernières se trouvant souvent privées des bénéfices de l'activité sportive par manque de sensibilisation, d'encouragement ou même d'autorisation parentale.

En dépit d'investissements majeurs dans les infrastructures et les programmes pour garantir l'accès gratuit aux installations sportives, comment inciter les gens à utiliser ces équipements ?



## POURQUOI NOUS AVONS UTILISÉ L'OUTIL :

Nous avons organisé un atelier sur l'innovation sociale avec de jeunes citoyens – étudiants d'une université locale partenaire, sur le thème du « sport pour l'inclusion sociale ». Les propositions de projet prometteuses présentées à l'occasion de cet atelier ouvraient droit à une subvention pouvant atteindre 1 500 \$. Pour élaborer ces propositions, nous avons eu recours à un certain nombre d'outils comme le groupe cible, les personas, pour réfléchir aux utilisateurs, d'une part, et la définition de problème et le diagramme des causes pour réfléchir aux problèmes et à des solutions possibles d'autre part.

Les outils ont été choisis en fonction de trois critères principaux : ils devaient être

1. adaptés à un projet de volontariat à petite échelle sans élément commercial ;
2. applicables à un stade précoce, ou pré-prototypage, du processus de l'innovation sociale (accent sur l'idéation, la définition de problème, la collaboration avec les utilisateurs) ;
3. exécutables en moins d'une heure dans le cadre d'un cours/atelier.

L'utilisation des outils nous a permis de nous familiariser avec le problème et d'en extraire des causes sur lesquelles il est possible d'agir, dont certaines étaient inattendues et nouvelles pour nous.

## COMMENT NOUS AVONS UTILISÉ L'OUTIL :

Nous avons utilisé la définition de problème et le diagramme des causes dans le cadre d'un atelier visant à encourager les étudiants à aborder dans une optique plus large un problème et ses possibles solutions. Il a néanmoins fallu encourager les étudiants à poser plusieurs fois de suite la question « pourquoi » pour que l'exercice aboutisse à des idées vraiment neuves. Ils avaient tendance à brûler les étapes sans s'arrêter aux nuances, et à citer les « problèmes économiques » ou les « traditions » comme causes secondaires. Mais incités à être plus spécifiques, ils ont pu identifier des causes intéressantes et parfois inattendues de la faible participation au sport, notamment la peur de se blesser (conjuguée à la qualité médiocre des services de santé) ou le manque d'éclairage de rue (conjugué à des soucis de sécurité).

## RÉSULTATS :

L'outil de définition de problème permet de définir et d'appréhender en profondeur un problème donné, et le diagramme des causes aide à identifier tous les facteurs et causes du problème, afin de pouvoir le traiter.

## ETUDE DE CAS

**OUTIL UTILISÉ:** THÉORIE DU CHANGEMENT, DIAGRAMME DES CAUSES

**ORGANISATION:** ÉQUIPE DE SOUTIEN ET D'ASSISTANCE TECHNIQUE DU MADHYA PRADESH (MPTAST))

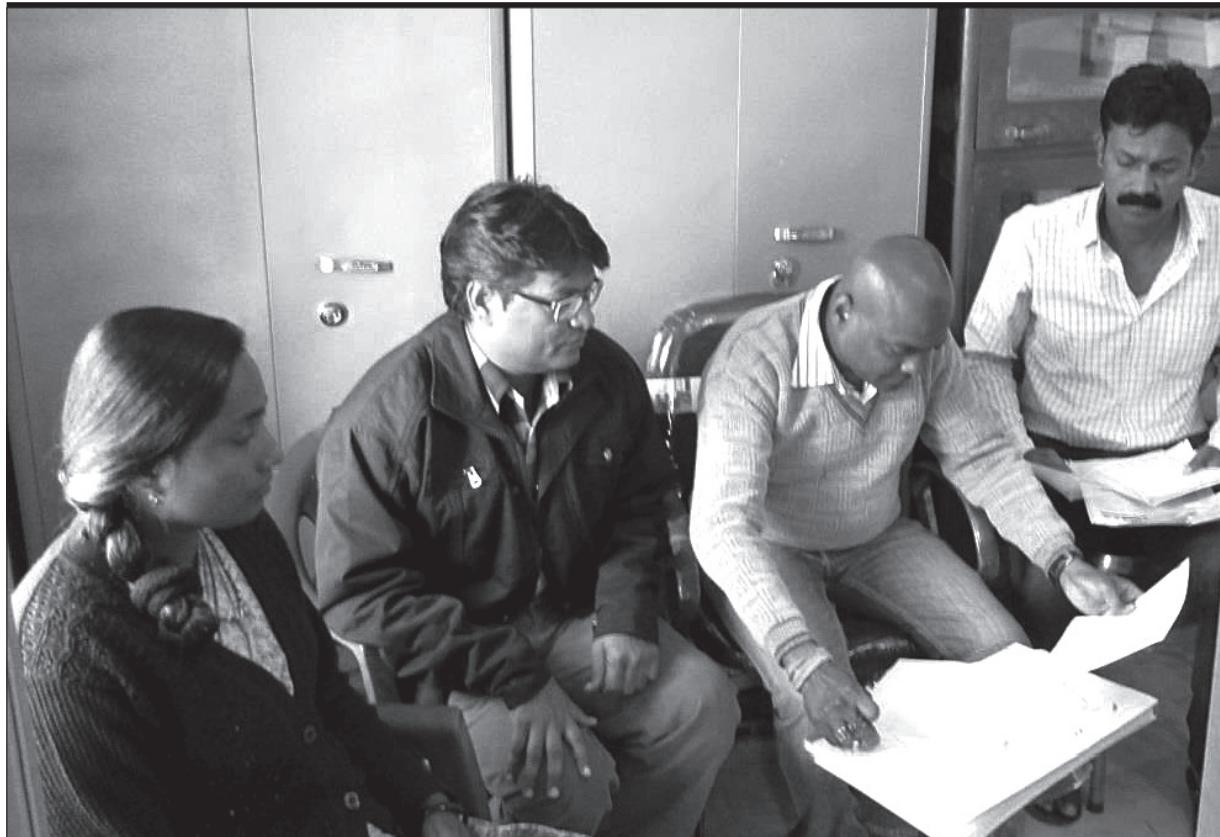
**PAYS:** INDE

**SECTEUR:** SANITÉ PUBLIQUE, NUTRITION ET EAU, ASSAINISSEMENT ET HYGIÈNE

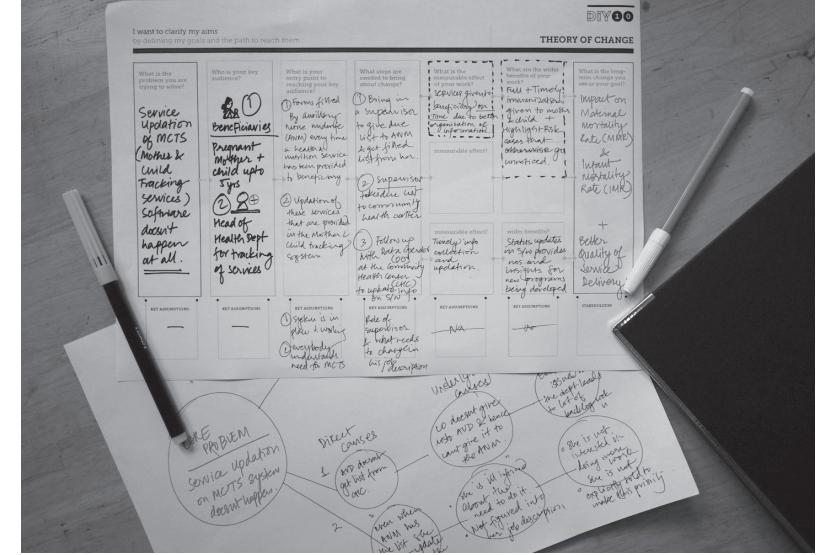
**FONCTION:** COORDINATEUR PROJET POUR LE DISTRICT

**CONTACT:** RAVI KOMMURI

**EMAIL:** RKOMMURI@MPTAST.ORG



APPLICATION DE LA THÉORIE DU CHANGEMENT ET DU DIAGRAMME DES CAUSES AVEC L'INFIRMIÈRE SAGE-FEMME AUXILIAIRE, LE CHEF DE PROJET ET UN TRAVAILLEUR SOCIAL DANS LE VILLAGE.



FICHE FINALE DE THÉORIE DU CHANGEMENT À L'ISSUE DE L'EXERCICE DE GROUPE.

Je travaille depuis un an avec fh i360 pour aider le gouvernement du Madhya Pradesh (MP) à mettre en œuvre le Programme de réformes du secteur de la santé du Madhya Pradesh).

Le MCTS (Système de suivi de la mère et de l'enfant) est un logiciel de suivi en ligne développé par le gouvernement indien dans le but de contrôler les différents services proposés et/ou à proposer aux femmes enceintes, depuis la conception jusqu'au premier anniversaire de l'enfant.

Le Madhya Pradesh, Etat du centre de l'Inde, enregistre des taux de mortalité maternelle et infantile très élevés par rapport à la moyenne nationale. Notre programme contribue à la consolidation du système, et nous travaillons en étroite liaison avec les départements de la santé, du développement de la mère et de l'enfant et des services techniques de l'hygiène en vue de réduire le taux de mortalité maternelle, le taux de mortalité infantile, la malnutrition et le taux global de fécondité dans l'Etat du Madhya Pradesh.

Le système de suivi doit encore être amélioré avant de pouvoir être mis en œuvre.



## POURQUOI NOUS AVONS UTILISÉ L'OUTIL :

Mes collaborateurs et moi avons utilisé la théorie du changement et le diagramme des causes combinés, ainsi que l'analyse SWOT, l'échelle de questions et la liste des tâches critiques dans une seconde combinaison. Notre but était de renforcer l'utilisation du logiciel MCTS mais aussi de redéfinir les fonctions, les mesures incitatives et les stratégies d'urgence pour toutes les personnes et parties prenantes responsables de son fonctionnement. Nous avons commencé par utiliser une première série d'outils pour repenser et résoudre le problème qui nous occupait, puis une deuxième série d'outils pour identifier des collaborateurs potentiels et un chemin critique pour la mise en œuvre de notre solution.

## COMMENT NOUS AVONS UTILISÉ L'OUTIL

Nous avons testé ces outils sous forme de pilote dans un des villages du district de Jabalpur, MP. J'ai tout d'abord expliqué l'objet de l'exercice à mon équipe, puis tenté avec leur aide de comprendre :

- ce qui se passe exactement ?
- qui sont les personnes impliquées, et quelles sont leurs fonctions ?
- quels sont les goulets d'étranglement à réduire pour résoudre le problème ?

Nous avons ensuite utilisé la théorie du changement et le diagramme des causes en les combinant.

### THÉORIE DU CHANGEMENT

Pour former une idée claire de ce qui doit être changé – ex. actualisation du service sous MCTS, incidence sur le travail au quotidien, prise de décisions facilitée pour le responsable du programme et impact à terme sur le taux global de mortalité infantile.

### DIAGRAMME DES CAUSES

Pour identifier les goulets d'étranglement qui entravent l'actualisation du service MCTS, pour tirer les leçons de toutes les causes profondes et élaborer une solution en conséquence.

## RÉSULTATS :

La théorie du changement a aidé les membres de l'équipe à comprendre que même leur action, en tant que travailleurs de terrain, peut contribuer à un changement plus important à terme. Cette prise de conscience a été un facteur clé de réussite du programme, et elle a contribué à changer les attitudes vis-à-vis du travail. L'outil a également permis d'éliminer les dysfonctionnements du système actuel dans une perspective globale.

Le diagramme des causes a aidé l'équipe à comprendre que, face à un ensemble complexe de questions imbriquées, la stratégie la plus indiquée était de le décomposer en un ou deux aspects importants, sur lesquels il est possible d'agir. Cet outil a permis de comprendre et de définir la cause des dysfonctionnements actuels de manière structurée, et d'identifier des pistes pour régler un problème de fond.

## ETUDE DE CAS

**OUTIL UTILISÉ:** DIAGRAMME DES CAUSES**ORGANISATION:** SANERGY**PAYS:** KENYA**SECTEUR:** EAU, ASSAINISSEMENT ET HYGIÈNE**CONTACT:** SIMON DIXON**EMAIL:** SIMON@SANER.GY

Nous avons eu des difficultés à stimuler la performance individuelle au sein des équipes opérationnelles et commerciales de notre organisation.

Sachant que la performance est souvent liée à un ensemble d'éléments, nous avons décidé de revoir tout le volet opérations et ventes de notre entreprise et de formuler un programme de changement coordonné.

Nous avons organisé une série d'ateliers à cet effet, et j'ai pensé que le diagramme des causes pourrait nous aider à identifier les problèmes, à les comprendre ainsi que leurs causes, et à rechercher des solutions en conséquence.

Nous avons adapté l'outil à notre style de présentation, et sur la base des conclusions de ces ateliers, nous sommes passés à la phase de planification. Aujourd'hui, nous commençons à aborder les questions de fond à la lumière des causes identifiées.

Je veux recueillir la contribution des autres en observant et en m'inspirant du quotidien d'une personne



## FILATURE

INSPIRÉ DE

Lovlie L.,Reason B.,Polaine A. (2013) Service Design : From Insight to Implementation. p54-p57. Rosenfeld Media



NÉCESSITE UN CERTAIN DIALOGUE avec vos collègues/pairs. Prévoir du temps pour ces échanges, et remplir la fiche en collaboration avec votre équipe sur une journée environ.

# Quel est cet outil et pourquoi l'utiliser ?

**Faire une filature** signifie précisément devenir l'ombre de quelqu'un pendant quelque temps, afin de l'observer. Suivre quelqu'un, ou un groupe de personnes, dans leur vie et leur travail au quotidien permet de comprendre l'environnement dans lequel elles évoluent. Cela vous permet aussi d'observer pour vous-même les détails contextuels qui peuvent influer sur le comportement et la motivation de quelqu'un.

Pratiquer la filature au début d'un projet permet souvent de se familiariser avec une pratique ou un groupe de personnes donné. La vie des gens au quotidien peut s'apparenter à une routine et leur masquer certaines questions – les observer révèle parfois des aspects cachés qui pourraient être au cœur du problème, ou même participer d'une solution possible. Ces observations peuvent non seulement servir de source d'inspiration mais aussi vous guider dans l'évaluation de l'impact de votre travail sur ces personnes.

## ? COMMENT L'UTILISER

La filature implique de faire de nombreux choix – il ne s'agit pas simplement de décider qui suivre, mais aussi quand et comment prendre une part active dans l'exercice. Vous devez aussi penser aux éléments que vous allez rechercher, et à la manière dont vous voudrez peut-être enregistrer vos observations. La préparation est la clef – pour trouver le bon équilibre entre la nécessité de structurer vos observations tout en restant ouvert à l'imprévu. L'outil inclut une courte checklist et un modèle pour consigner vos observations.

La fiche d'activité indique un certain nombre d'éléments que vous pourriez vouloir noter pendant la filature. Ne craignez pas d'expérimenter – que vous observiez en silence ou que vous vous impliquiez activement dépendra de la situation dans laquelle vous vous trouverez. Remplissez une fiche par personne observée. Demandez à votre équipe d'en faire autant. L'outil vous offre un moyen structuré de comparer vos observations sur les divers

« participants » que vous et votre équipe suivez.

Les observations qui vous paraîtront pertinentes vont dépendre de la finalité de votre projet. Elles pourront porter sur les personnes rencontrées, les lieux fréquentés ou l'organisation de leur vie. N'hésitez pas à personnaliser les cases sur la fiche d'activité – les intitulés proposés ici sont donnés uniquement à titre indicatif, pour susciter des idées.

Si vous décidez de suivre quelqu'un de près, il sera sans doute souhaitable d'obtenir son autorisation ; mais il est aussi possible de pratiquer la filature de loin. Tout dépend de ce qui est socialement acceptable dans une situation ou une culture donnée. Veuillez respecter l'espace de confort de la personne et veillez à la mettre à l'aise. Vous ne devez pas perturber le rythme naturel de son quotidien.

Où et quand

Qui

Principales conclusions et/ou découvertes  
\_\_\_\_\_

Aime

Activités

N'aime pas

Objets

Habitudes

Espace

Je veux recueillir la contribution des autres  
en observant et en m'inspirant du quotidien d'une personne

# FILATURE

## Où et quand

**LIEU :**

DATE : \_\_\_\_\_

HEIJIRE -

Qui

## PERSONNE SUIVIE :

AGE:

## GENRE -

## MOTIF DE L'OBSERVATION

## Principales conclusiones

<b>Aime</b> Ex.: observations sur les préférences personnelles	<b>N'aime pas</b> Ex.: observations sur des préoccupations particulières	<b>Habitudes</b> Ex.: observations sur les routines existantes
<b>Activités</b> Ex.: observations sur les actions déclenchées par la situation	<b>Objets</b> Ex.: observations sur l'utilisation d'objets spécifiques	<b>Espace</b> Ex.: observations sur l'effet de l'environnement

Mieux comprendre la perception et les usages en matière d'assainissement dans les bidonvilles Indiens.



Je veux recueillir la contribution des autres dans une discussion qui révèle leur point de vue



## GUIDE D'ENTRETIEN

INSPIRÉ DE  
IDEO (2012) Develop an interview approach p58. In : Human Centred Design Toolkit.



NIVEAU DE PARTICIPATION  
NÉCESSITE UN CERTAIN DIALOGUE avec vos collègues/pairs. Prévoir du temps pour ces échanges, et remplir la fiche en collaboration avec votre équipe sur une journée environ.

# Quel est cet outil et pourquoi l'utiliser ?

La manière la plus simple de comprendre une personne est de lui parler. L'entretien est un moyen d'établir le lien, une occasion d'entendre la personne vous décrire son expérience avec ses mots propres. Parler avec des gens de leur vie de tous les jours peut vous aider à définir et décrire les problèmes qu'ils rencontrent, à comprendre l'environnement qui est le leur, et même à imaginer des moyens de les toucher. L'interview peut aussi vous aider à mettre en évidence les éléments justifiant votre travail ou son impact.

Toutefois, conduire un entretien de manière à obtenir des informations pertinentes peut être plus difficile qu'il n'y paraît – ce que les gens disent, et ce qu'ils font dans la réalité sont souvent des choses très différentes. Saisir le sens profond d'une expérience particulière peut demander du temps et suppose d'inclure une série de questions et d'activités dans la discussion. Même une brève interview peut fournir d'abondantes informations, et le matériel s'accumule rapidement lorsque vous commencez à parler avec plusieurs personnes. Ce **guide d'entretien** est une checklist destinée à vous aider à préparer votre plan d'entretien.

## ? COMMENT L'UTILISER

Cette fiche d'activité est un exemple de ce que vous pouvez faire pour préparer l'entretien, mais d'autres items peuvent s'y ajouter, en fonction de la nature de votre projet.

En général, il s'agira d'explorer un ensemble de pratiques ainsi que les motivations sous-jacentes. Concentrez vos questions sur le « quoi » et le « comment » dans un premier temps, et creusez ensuite plus avant dans les motivations de vos interlocuteurs en posant la question du « pourquoi ».

Vous pouvez structurer votre entretien en trois temps.

**Créer une ouverture:** mettre la personne interrogée en confiance avec des questions d'« échauffement » qui ne sont pas menaçantes (par ex. les caractéristiques du foyer ; qui fait quoi dans le ménage ; des anecdotes récentes liées au sujet).

**Elargir le champ de la discussion:**激起 une réflexion plus large sur des questions connexes qui ne sont pas nécessairement abordées au quotidien (aspirations d'avenir, liens entre les choses?)

**Creuser:** creuser en profondeur le problème qui vous occupe et stimuler la réflexion avec des scénarios alternatifs « et si ... ».

Il existe différentes manières d'extraire et de documenter l'information au cours d'une interview. Assurez-vous d'inciter les participants à être précis dans leurs réponses en clarifiant leurs préférences et leurs motivations. Vous pouvez leur demander simplement de « dire » les choses, mais vous pouvez aussi leur proposer de vous les montrer, ou peut-être de représenter graphiquement des pratiques particulières (par ex. quelle est votre endroit préféré dans la pièce ? quel est votre objet favori dans la maison ?).

Avant de démarrer l'entretien proprement dit, vous aurez pris le temps de vous entraîner avec votre équipe pour comprendre la meilleure façon de formuler les questions. Pensez aussi à la façon dont vous souhaitez utiliser ces interviews par la suite : c'est un point particulièrement important lorsque l'interview est conduite par plusieurs personnes.

Montrez-moi

Dessinez-le

Pensez à voix haute

Soyez précis

Je veux recueillir la contribution des autres  
dans une discussion qui révèle les points de vue

## GUIDE D'ENTRETIEN

### Montrez-moi

Si vous êtes dans l'environnement de la personne interrogée, demandez-lui de vous montrer les éléments avec lesquels il y a interaction (objets, espaces, outils, etc). Prenez des photos et des notes pour vous rafraîchir la mémoire ultérieurement. Ou bien, demandez-lui de vous guider le long du parcours.

### Dessinez-le

Demandez aux participants de décrire leurs activités et leurs expériences à l'aide de croquis et de diagrammes. C'est un bon moyen de démentir des hypothèses, et de comprendre comment les gens perçoivent et ordonnent leurs activités.

### Pensez à voix haute

Lorsqu'ils exécutent une tâche ou un processus, demandez aux participants d'exprimer à haute voix ce qu'ils pensent. Cela permet de découvrir leurs motivations, préoccupations, perceptions et raisonnement.

### Soyez précis

Souvent les gens généralisent à partir d'un trait caractéristique, en laissant de côté des détails révélateurs importants. Pour l'éviter, interrogez-les sur une période spécifique. Au lieu de les interroger sur une journée type, demandez-leur plutôt ce qui s'est passé hier.

Mener l'enquête sur les usages domestiques de l'eau en Inde rurale en interrogeant des ménagères sur leurs pratiques quotidiennes.



Je veux recueillir la contribution des autres en cernant au près leurs motivations



## ECHELLE DE QUESTIONS

INSPIRÉ DE

Project Innovation (2012) Question. In: Social Innovation Toolkit.



OUTIL RELATIVEMENT SIMPLEN,  
AUTO-ADMINISTRÉ,  
qui nécessite relativement peu de temps.

# Quel est cet outil et pourquoi l'utiliser ?

Comment savoir quelle question poser ? Trouver la bonne question demande parfois de réfléchir davantage à la nature des questions que vous posez. Cela peut paraître simple voire simpliste, mais se concentrer sur ce que l'on demande à quelqu'un est essentiel pour une meilleure compréhension. L'**échelle de questions** est une technique d'interview qui vous aide à vous concentrer sur un sujet donné en posant une série de questions sur différents aspects liés à ce sujet.

Cet outil est un moyen rapide et facile de commencer à formuler vos questions de différentes manières, et de combiner les questions pour obtenir des réponses plus complexes. Il fournit un aperçu structuré des éléments qui entrent dans une question ; il montre comment combiner une gamme de questions en qui, quoi, où, quand, pourquoi et comment avec des mots comme est, a fait, peut, fera, ferait et pourrait. Il est ainsi beaucoup plus aisés de réfléchir à la meilleure façon d'aller au cœur du sujet et de construire des enchaînements de questions qui vous permettront d'atteindre progressivement le cœur de thématiques plus complexes.



## COMMENT L'UTILISER

Pour élaborer un questionnaire, ou préparer un entretien, cette fiche d'activité propose une série de questions possibles dont vous pourrez retenir certaines. Utilisez-là pour vous entraîner à aborder et explorer une question sous différents angles.

Une fois que vous serez familiarisé avec cette technique, vous apercevrez peut-être qu'elle vous vient spontanément au cours des discussions ou des entretiens que vous menez.

questions simples

questions complexes

	Est	A fait	Peut	Fera	Ferait	Pourrait
Qui	Qui est	Qui a fait	Qui peut	Qui fera	Qui ferait	Qui pourrait
Que	Qu'est	Qu'a fait	Que peut	Que fera	Que ferait	Que pourrait
Où	Où est	Où a fait	Où peut	Où fera	Où ferait	Où pourrait
Quand	Quand est	Quand a fait	Quand peut	Quand fera	Quand ferait	Quand pourrait
Pourquoi	Pourquoi est	Pourquoi	Pourquoi peut	Pourquoi fera	Pourquoi ferait	Pourquoi pourrait
Comment	Comment est	Comment	Comment peut	Comment fera	Comment ferait	Comment pourrait

Je veux recueillir la contribution des autres  
en cernant au plus près leurs motivationse

## ECHELLE DE QUESTIONS

QUESTIONS SIMPLES ←

→ QUESTIONS COMPLEXES

	<b>Est</b>	<b>A fait</b>	<b>Peut</b>	<b>Fera</b>	<b>Ferait</b>	<b>Pourrait</b>
<b>Qui</b>	Qui est	Qui a fait	Qui peut	Qui fera	Qui ferait	Qui pourrait
<b>Que</b>	Qu'est	Qu'a fait	Que peut	Que fera	Que ferait	Que pourrait
<b>Où</b>	Où est	Où a fait	Où peut	Où fera	Où ferait	Où pourrait
<b>Quand</b>	Quand est	Quand a fait	Quand peut	Quand fera	Quand ferait	Quand pourrait
<b>Pourquoi</b>	Pourquoi est	Pourquoi a fait	Pourquoi peut	Pourquoi fera	Pourquoi ferait	Pourquoi pourrait
<b>Comment</b>	Comment est	Comment a fait	Comment peut	Comment fera	Comment ferait	Comment pourrait

Créer des histoires avec des écoliers pour prévenir des comportements à risques et encourager les bonnes pratiques en matière d'utilisation de l'eau.



Je veux recueillir la contribution des autres pour m'assurer de la pertinence de mon action pour les personnes auxquelles je m'adresse



## UNIVERS NARRATIF

INSPIRÉ DE

Julier J., Kimbell L. (2012) Storyworld. p24. In : The Social Design Methods Menu.

---

### NIVEAU DE PARTICIPATION

---



OUTIL PLUS COMPLEXE qui demanderait idéalement plusieurs jours pour être mis en œuvre dans de bonnes conditions. Étant donné le caractère stratégique des contributions/résultats, il nécessite de consulter vos pairs et collaborateurs les plus expérimentés, et demanderait dans l'idéal à être révisé après une première application.

# Quel est cet outil et pourquoi l'utiliser ?

Les données qualitatives recueillies à travers les entretiens et les observations peuvent être d'une incroyable richesse. Il est très important de disposer d'une méthode structurée de documentation aux fins d'analyse et de communication. L'**univers narratif** fournit un moyen utile de mettre en lumière les résultats les plus significatifs de votre recherche. Il vous évite d'être submergé par les détails, en vous montrant comment structurer votre documentation de telle sorte que les discussions que vous aurez ensuite soient en phase avec vos besoins pour faire progresser votre projet.

L'outil vous permet d'intégrer une partie de l'univers d'une personne à votre réflexion lorsque vous commencez à élaborer une solution qui lui est destinée. Il vous permet de créer des histoires qui facilitent le contact avec les gens - souvent parce que ces histoires reflètent étroitement les nuances et la complexité de leur vie quotidienne. Ces histoires peuvent servir de déclencheur et être source d'idées créatives.



## COMMENT L'UTILISER

Vous pouvez utiliser l'univers narratif pour animer un atelier de créativité. Remplissez la fiche d'activité à l'avance, pour établir un profil structuré en rapport avec le sujet. Celui-ci pourra servir de point de départ utile pour une séance de réflexion collective sur la recherche de solutions nouvelles.

Vous pouvez aussi utiliser l'outil comme activité dans le cadre d'un atelier, en remplissant avec votre équipe les différentes sections de la fiche tout en parcourant les données choisies issues de votre recherche. Cet exercice permet à toute l'équipe de développer

une compréhension commune d'une personne et de son univers.

Dans certaines situations, vous pouvez l'utiliser comme outil de recherche en vous munissant de la fiche d'activité lors d'un entretien. Ensemble, identifiez les différentes caractéristiques des personnes interrogées et de leur vie dans le cadre de la discussion. Cet outil est particulièrement efficace avec des participants actifs et créatifs.

Profil	Contexte		Citations mémorables
	Connexions et relations	Objets et lieux	
Soi	Perceptions	Aspirations	Notes sur les choses qui sont ressorties

Je veux recueillir la contribution des autres  
pour m'assurer de la pertinence de mon action pour les personnes auxquelles je m'adresse

# UNIVERS NARRATIF

<b>Profil</b> Ajouter une image ou un dessin qui représente la personne	<b>Contexte</b>		<b>Citations mémorables</b> <hr/> <hr/>
	<p><b>Connexions et relations</b> A qui cette personne est-elle connectée ? Comment ? (inclure les personnes et les organisations)</p>	<p><b>Objets et lieux</b> Quels sont les objets physiques et numériques auxquels cette personne est connectée ? Comment, où et quand ?</p>	
<b>Soi</b>	<p><b>Perceptions</b> Que pense ou croit cette personne à propos d'elle-même et du monde autour d'elle ?</p> <p><b>Aspirations</b> Comment cette personne voit-elle son implication dans le changement ? Qu'est-ce qui influence cette perception ?</p> <p><b>Notes sur les éléments qui sont ressortis</b> <hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/><hr/></p>		
<b>NOM</b>			
<b>AGE</b>			
<b>GENRE</b>			
<b>FAMILLE</b>			
<b>CONTEXTE DE VIE</b>			
<b>TRAVAIL</b>			
<b>JEU</b>			



**OUTIL UTILISÉ:** GUIDE D'ENTRETIEN, ÉCHELLE DE QUESTIONS

**ORGANISATION:** iDE

**PAYS:** CAMBODGE

**SECTEUR:** RÉDUCTION DE LA PAUVRETÉ RURALE

**FONCTION:** PILOTAGE DE L'INNOVATION

**CONTACT:** YI WEI

**EMAIL:** YWEI@IDE-CAMBODIA.ORG

Nous travaillions sur un guide d'entretien dans le but de recueillir des informations sur un service donné de l'administration publique et de déterminer s'il était bien le canal le plus indiqué pour l'exécution d'une campagne de marketing social.

Nous avions besoin d'un retour honnête de la part de ces fonctionnaires et de leur entourage quant à leur aptitude à remplir cette fonction.

### **POURQUOI NOUS AVONS UTILISÉ L'OUTIL :**

Nous avons utilisé le guide d'entretien et l'échelle des questions en combinant les deux outils : d'abord pour nous aider à faire le point et nous assurer qu'aucune question n'avait été négligée, puis pour organiser les questions en fonction du but poursuivi et enfin, pour les classer par degré de complexité.

### **COMMENT NOUS AVONS UTILISÉ L'OUTIL**

L'outil nous a servi de guide pour organiser nos questions. L'aspect le plus utile nous a paru l'organisation des questions en fonction de leur complexité. Dans le contexte cambodgien, le fait de poser une question ne suffit pas à obtenir une réponse immédiate. Il faut se préparer à répéter la question plusieurs fois, sous des formes différentes, et l'identification des questions plus complexes nous a rappelé qu'il était important de poser nos questions le plus simplement possible au début.

### **RÉSULTATS :**

Nous avons pu poser des questions aussi directes que possible en évitant trop de complexité au début avec des notions trop abstraites ou l'emploi du conditionnel.



RÉALISATION D'UNE ENQUÊTE AU SEIN DE NOTRE ÉQUIPE DE GESTION VIDÉO ET INFORMATIQUE AVEC L'OUTIL ECHELLE DE QUESTIONS.

Digital Green utilise les TIC pour enregistrer et diffuser les meilleures pratiques (sous forme de vidéos réalisés par des agronomes) auprès des agriculteurs indiens.

Les bases de données qui hébergent ces vidéos agricoles sont créées par nos équipes internes, et leur administration est la partie la plus critique de notre travail. Actuellement nous utilisons une technique développée en interne pour la gestion des vidéos : cette technique est peu conviviale et demande beaucoup de temps et d'effort. Nous voulions réaliser une enquête interne pour mieux comprendre les difficultés que rencontrent aujourd'hui nos agents avec les outils en place.

## **POURQUOI NOUS AVONS UTILISÉ L'OUTIL :**

Nous avons utilisé l'échelle de questions parce que nous voulions construire quelques questions très précises en guise d'échauffement, avant de passer à des questions ouvertes - plus complexes mais aussi plus instructives. Les résultats de cette activité devaient aider notre équipe informatique à déterminer comment améliorer l'efficacité de la gestion interne des vidéos.

## **COMMENT NOUS AVONS UTILISÉ L'OUTIL :**

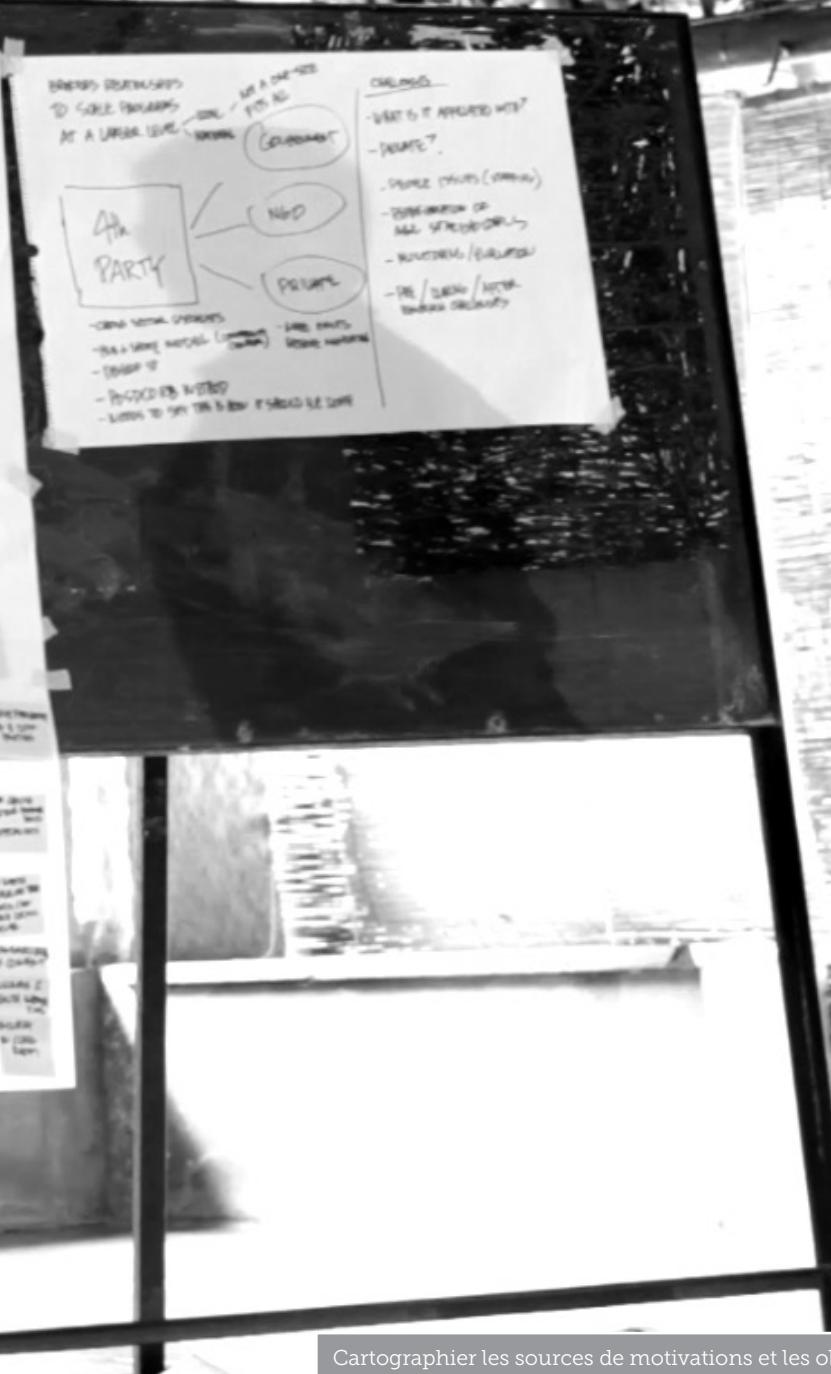
Nous avons utilisé le cadre proposé par la fiche d'activité pour élaborer le questionnaire d'une enquête interne administrée à nos équipes-programme dans le but d'évaluer le processus de saisie des données, de téléchargement des vidéos et de classement. L'exercice a bien fonctionné car l'outil est simple, et nous avons pu élaborer un questionnaire avec des niveaux différents de complexité, ce qui nous a permis d'ouvrir le champ de notre réflexion.

## **RÉSULTATS :**

Nous avons pu élaborer notre questionnaire de manière plus structurée. Parmi les exemples de questions :

- Pourquoi est-il important, ou non, pour Digital Green d'avoir une copie de toutes les vidéos ?
- À l'avenir, qui pourrait vouloir créer des collections sur notre site web ?
- Quelle est la probabilité de voir quelqu'un oublier de lier l'identifiant YouTube d'une vidéo téléchargée dans la base de données coco (nom de la base de données utilisées) ?

connect is en  
disciplinary platform  
facilitate innovation  
exchange and  
creation in the area  
and employability  
bring together  
s from Community  
igations, Developm  
s, Social sciences,  
ogy, Business  
ogy.



Cartographier les sources de motivations et les obstacles rencontrés par chaque partie prenante au sein d'un programme de retour à l'emploi à destination de jeunes non scolarisés.

Je veux mieux connaître les personnes avec lesquelles je travaille en clarifiant les relations entre les parties prenantes



## CARTOGRAPHIE DES PERSONNES ET DES CONNEXIONS

INSPIRÉ DE

Namahn and Yellow Window Service Design, Design Flanders (2012) Stakeholder Mapping. In: Service design toolkit.



OUTIL PLUS COMPLEXE qui demanderait idéalement plusieurs jours pour être mis en œuvre dans de bonnes conditions. Etant donné la nature stratégique des contributions/résultats, il nécessite de consultater vos pairs et collaborateurs les plus expérimentés, et demanderait idéalement à être révisé après une première application.

# Quel est cet outil et pourquoi l'utiliser ?

La **cartographie des personnes** et des connexions est un moyen rapide et simple de visualiser les personnes que vous essayez de toucher et par quels moyens vous comptez le faire. Elle vous donne un aperçu de l'ensemble des personnes et organisations impliquées dans votre travail. Grâce à cet outil, vous pouvez vous faire une idée claire des interactions entre ces personnes et organisations, et avec vous-même. Il pourra s'agir des groupes ou communautés avec lesquels vous travaillez directement, des différents organismes qui vous financent (ou dont vous essayez d'obtenir des financements), ou encore de vos pairs, de communautés locales ou même de réseaux internationaux de soutien.

La cartographie des personnes et des connexions peut se révéler une excellente ressource lorsque vous expliquez ce que vous faites et le lien entre votre travail et la communauté des parties prenantes autour de vous. Cet outil s'inspire du diagramme en araignée des parties prenantes initialement développé par Namahn et Yellow Window.

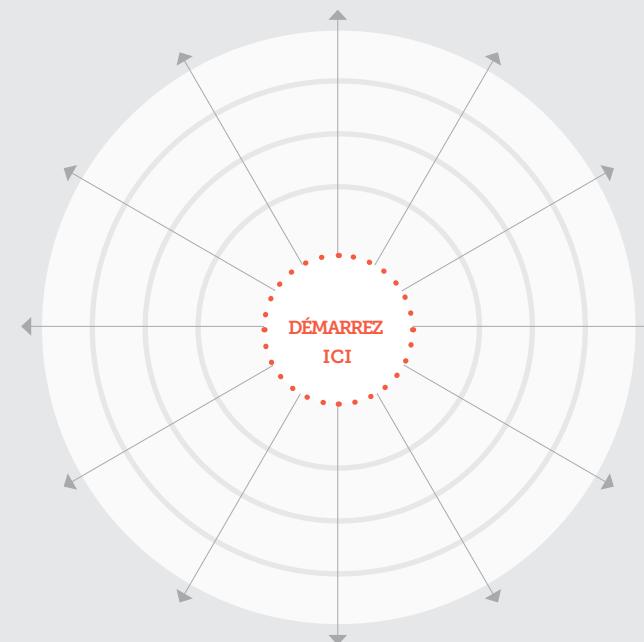
## COMMENT L'UTILISER

Commencez par noter, au centre de la feuille, votre public cible : bénéficiaires, utilisateurs ou clients qui bénéficieraient de votre travail. Ensuite, cheminez du centre vers les couches extérieures en notant au fur et à mesure les autres personnes et organisations en lien avec votre travail. Il pourra s'agir de personnes et d'organisations qui partagent avec vous la responsabilité de l'exécution ou de l'achèvement de votre travail.

En organisant les personnes et les organisations qui sont liées à votre travail sur des cercles concentriques, vous verrez quelles sont les plus proches ou les plus éloignées de votre cible. Plus une personne ou organisation est proche du centre, plus son influence est forte ; plus elle est proche de la périphérie, plus elle est distante. L'outil vous permet aussi d'organiser les personnes et les organisa-

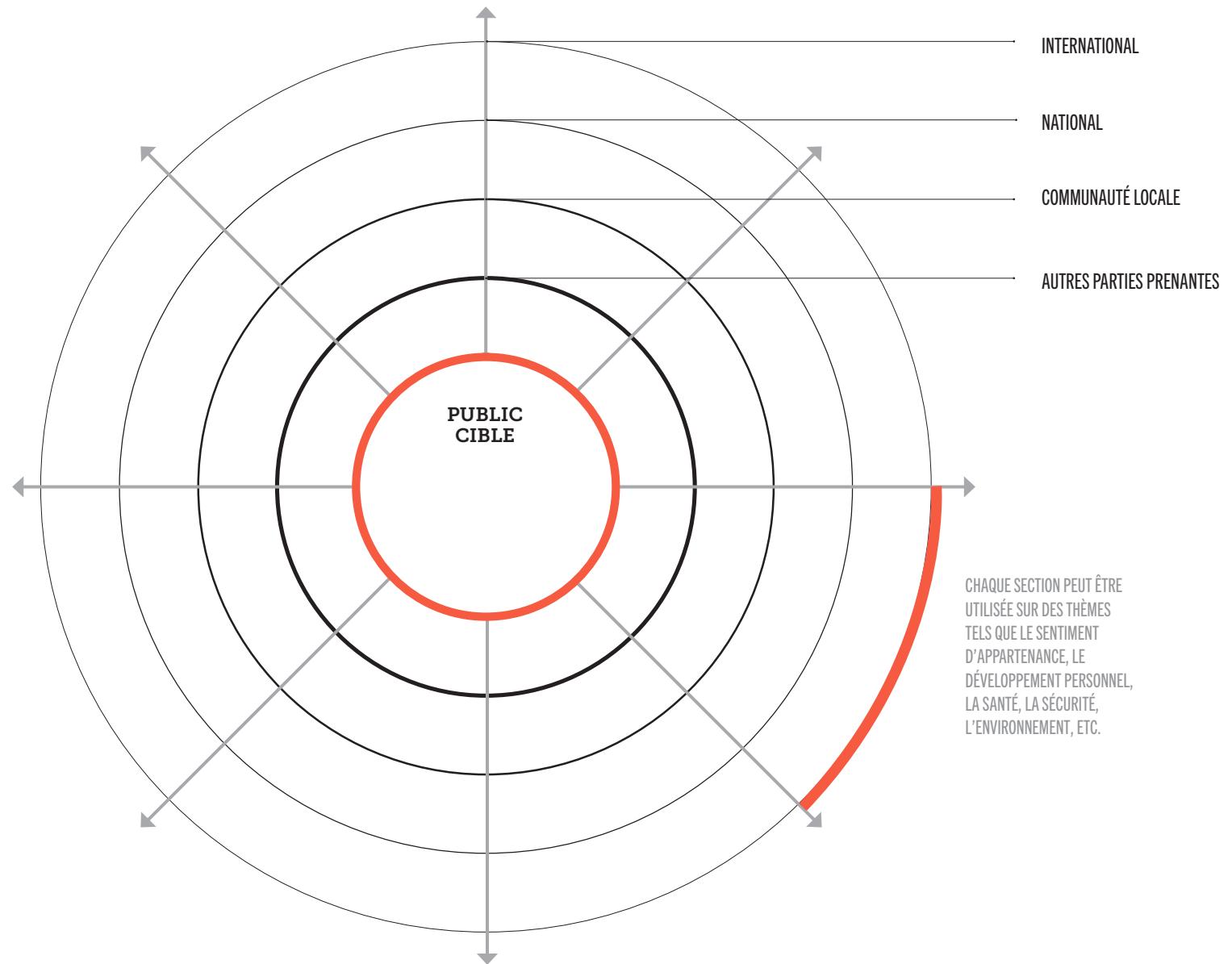
tions sur votre diagramme en les regroupant par réseau, secteur ou domaine d'intérêt spécifique, par exemple dans une section regroupant toutes les personnes et organisations actives dans la santé, la sécurité, l'environnement ou l'éducation. Choisissez vos critères de regroupement en fonction de la nature de votre travail.

Une fois la fiche remplie, examinez tour à tour chaque personne et organisation avec vos collaborateurs et, si nécessaire, repositionnez-la dans le cercle ou la section que l'équipe juge le plus approprié. Cette analyse fournit un point de départ utile pour déterminer les relations ou les connexions les plus cruciales, et celles qui demandent peut-être un surcroît d'attention. Délimiter clairement ces champs sur la carte vous permet de mettre en lumière et de communiquer votre axe de travail principal.



Je veux mieux connaître les personnes avec lesquelles je travaille  
en clarifiant les relations entre les parties prenantes

## CARTOGRAPHIE DES PERSONNES ET DES CONNEXIONS



Comprendre les comportements et besoins spécifiques en matière de lavage des mains pour des groupes d'usagers spécifiques vivants dans les bidonvilles.



Je veux mieux connaître  
les personnes avec  
lesquelles je travaille  
en identifiant plus précisément  
qui j'essaie de toucher



## GROUPE CIBLE

INSPIRÉ DE

Nesta (2009) Worksheet 3a : Your Customers. In : Creative Enterprise Toolkit.



OUTIL PLUS COMPLEXE qui demanderait idéalement plusieurs jours pour être mis en œuvre dans de bonnes conditions. Étant donné le caractère stratégique des contributions/résultats, il nécessite de consulter vos pairs et collaborateurs les plus expérimentés, et demanderait dans l'idéal à être révisé après une première application.

# Quel est cet outil et pourquoi l'utiliser ?

Comment acquérir une meilleure compréhension des groupes de personnes que vous servez et de leurs besoins? Cette question est fondamentale quel que soit le projet ou l'organisation. **Groupe cible** vous offre un moyen rapide et facile d'obtenir une vue d'ensemble et une meilleure idée des différentes personnes que vous pourriez toucher par votre travail, ainsi que des ressources dont vous aurez besoin. Il est sans doute préférable d'utiliser l'outil au stade initial, dès qu'apparaissent vos premières idées sur le public que vous souhaitez toucher et pourquoi. C'est aussi un bon moyen de partager l'information avec les autres.



## COMMENT L'UTILISER

Remplissez la fiche d'activité en réfléchissant aux besoins des personnes ou des organisations auxquelles vous vous adressez. Poursuivez avec des notes pour décrire les groupes potentiels qui pourraient être intéressés par votre travail ou les organisations qui pourraient aussi en bénéficier, ou qui ont des besoins/intérêts en rapport avec votre travail. Ces cibles potentielles pourront être différentes de vos clients.

Vous pouvez remplir des fiches différentes pour chaque groupe. Grâce à cet outil, vous pouvez visualiser les groupes de bénéficiaires potentiels. Essayez aussi de remplir les champs plus précis en bas de la feuille : cela vous donnera une idée plus concrète de leur nombre.

Il est utile d'ajouter un nom ou un bref descriptif à chacun des groupes bénéficiaires. Si vous n'avez pas encore de nom, proposez un nom qui représente le groupe de façon significative pour votre organisation. Nommer ces groupes facilite la discussion avec votre équipe ou d'autres parties prenantes. Vous pouvez utiliser l'outil de façon informelle, par exemple avec des amis ou des collègues, mais aussi plus formellement, dans le cadre d'une réunion avec des partenaires ou investisseurs. Idéalement, vous devriez aussi en discuter avec vos utilisateurs et autres bénéficiaires en lien avec votre travail, pour vérifier vos hypothèses.

Quel nom avez-vous donné à ce groupe ?



Pouvez-vous le/les dessiner ?  
(ou coller une image qui les représente)

Quels sont leurs besoins ?

Que leur proposez-vous ?

Combien sont-ils ?

Combien d'entre eux toucherez-vous ?

Quelle est la fréquence de vos contacts ?

Qu'obtenez-vous en retour ?

Comment faire évoluer votre relation ?

Je veux mieux connaître les personnes avec lesquelles je travaille  
en identifiant plus précisément qui j'essaie de toucher

## GROUPE CIBLE

Quel nom avez-vous donné à ce groupe ?

Pouvez-vous le/les dessiner ?  
(ou coller une image qui les représente)

Quels sont leurs besoins ?

Que leur proposez-vous ?

Combien sont-ils ?

Combien d'entre eux toucherez-vous ?

Quelle est la fréquence de vos contacts ?

Qu'obtenez-vous en retour ?

Comment faire évoluer votre relation ?

Créer des personas pour comprendre ce qui motive les gens.

## BUSY BEES

Driven by the practicalities of an overloaded everyday life, these are cost-sensitive and eco-aware but neither are crucial factors to them. Focused on their families, jobs and homes, associated practical activities drive their day to day life - water usage is not a priority that defines their lifestyle.

*In your daily round, you have plenty of other things to think about apart from water.*

*If they could show me how much I could have saved over the last five years, then I'd say 'briliant, install the meter tomorrow!'*



Je veux connaître les personnes avec lesquelles je travaille en visualisant leurs caractéristiques clés



## PERSONAS

INSPIRÉ DE  
Business Design Toolkit (2010) Personas.

### NIVEAU DE PARTICIPATION



NÉCESSITE UN CERTAIN DIALOGUE avec vos collègues/pairs. Prévoir du temps pour ces échanges, et remplir la fiche en collaboration avec votre équipe sur une journée environ.

# Quel est cet outil et pourquoi l'utiliser ?

Les **Personas** sont des personnages fictifs mais réalistes utilisés comme référence commune pour cibler des groupes ou segments particuliers de votre audience. Les personas sont créés en réunissant les traits caractéristiques de personnes similaires – comportement, motivations et autres – en un « archétype » qui permet d'appréhender le groupe. En créant un personnage fictif pour incarner ces caractéristiques, vous ne perdez pas les détails qui font qu'une personne est ce qu'elle est. Grâce à ces personas, votre travail peut rester centré sur les personnes plutôt que sur une représentation abstraite du groupe qu'elles sont censées représenter.

Construire un persona réussi implique de savoir quoi conserver, et quoi laisser de côté. Les personas sont souvent élaborés à partir d'une multiplicité de sources, dont chacune renferme une quantité énorme de détails. Le tout est d'identifier les caractéristiques communes susceptibles de donner corps à un persona, et de sélectionner les détails personnels à leur adjoindre pour qu'ils prennent « vie ». Cet exercice peut être extraordinairement bénéfique car il permet de confronter des idées et de tester des solutions possibles à partir de cette perspective. Il est souvent utile de créer un certain nombre de personas pour pouvoir vous concentrer sur les traits essentiels de chacun des segments de votre public cible.

## COMMENT L'UTILISER

Les Personas représentent différentes typologies de publics qu'une organisation veut toucher. Une connaissance fine des préférences, routines et motivations de ces différents personas peut vous aider à personnaliser vos produits et services pour les adapter à ces différents publics.

Utilisez la fiche d'activité pour dresser le portrait d'une personne-type susceptible d'incarner un des personas ciblés par

votre organisation.

Veillez à ce que le persona soit aussi proche de la personne-type que possible en ajoutant un nom et une photo, ainsi qu'une description de ses intérêts, compétences et motivations.

N'hésitez pas à ajouter tout autre détail pertinent par rapport à votre situation et en liaison avec le persona.

AJOUTER PHOTO OU DESSIN	Qui suis-je ?	3 raisons pour moi d'échanger avec vous	3 raisons pour moi de ne pas échanger vous	
Nom du Persona :		1. _____ 2. _____ 3. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____	
Segment d'audience :				
Mes intérêts	Ma personnalité	Mes compétences	Mes rêves	Mon environnement social

Je veux connaître les gens avec lesquels je travaille  
en visualisant leurs caractéristiques clés

## PERSONAS



## Qui suis-je ?

Nom du persona :

---

Segment d'audience :

---

Qui suis-je ? 3 raisons pour moi  
d'échanger avec vous

1.

2.

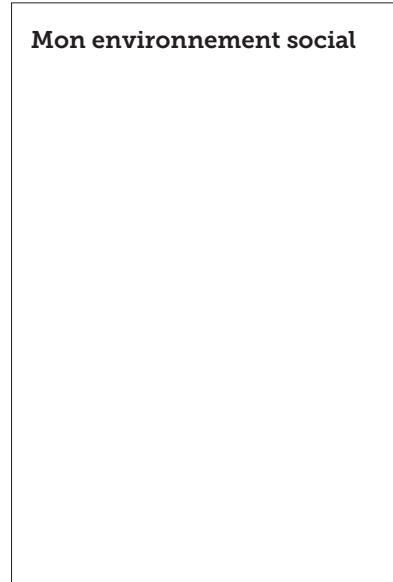
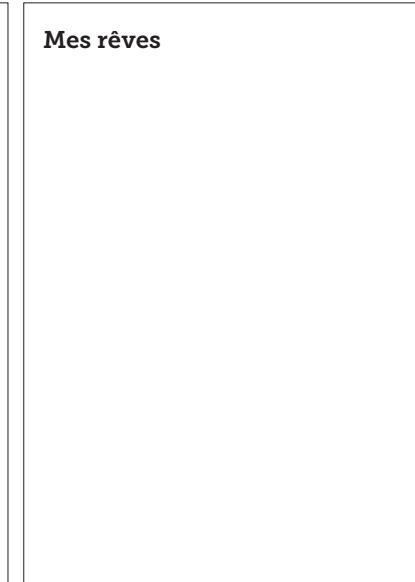
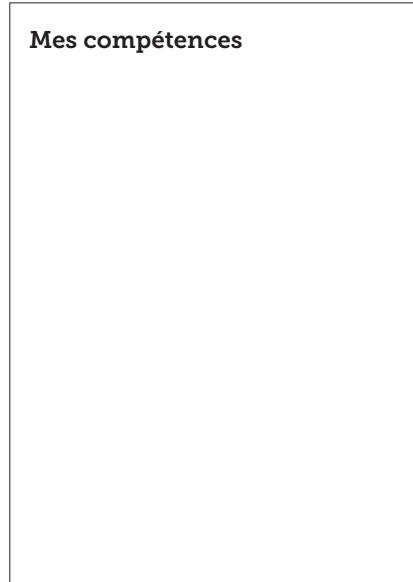
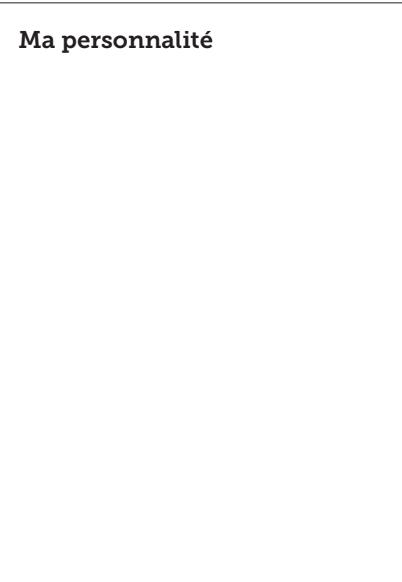
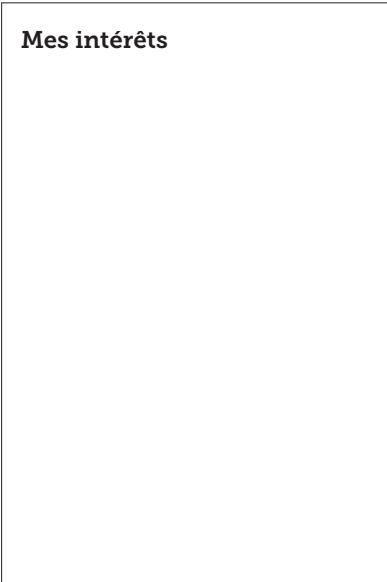
3.

3 raisons pour moi  
de ne pas échanger avec vous

1.

2.

3.



Envisager une offre de services pour « More than a Job » (« Plus qu'un job »), une plateforme de recherche d'emploi dédiée aux jeunes.



Je veux connaître  
les gens avec  
lesquels je travaille  
en déterminant en quoi mon  
offre est nouvelle pour eux



## CARTE DES PROMESSES ET DU POTENTIEL

INSPIRÉ DE

IDEO (2011) Deliver: Plan a pipeline of solutions, p135. In: IDEO, Human Centered Design Toolkit. Edition - 2. London : IDEO.



NÉCESSITE UN CERTAIN DIALOGUE avec vos collègues/pairs. Prévoir du temps pour ces échanges, et remplir la fiche en collaboration avec votre équipe sur une journée environ.

# Quel est cet outil et pourquoi l'utiliser ?

La **carte des promesses et du potentiel** est un moyen simple de déterminer votre valeur ajoutée en visualisant la relation entre ce que vous faites et pour qui vous le faites. L'outil fournit un diagramme sur lequel vous pouvez reporter chacune des idées ou solutions sur lesquelles vous travaillez, qu'elles visent des personnes avec lesquelles vous travaillez déjà, ou des personnes que vous souhaiteriez toucher. En outre, toutes les idées sont classées en deux catégories : celles entièrement neuves, ou celles élaborées sur la base de ce que vous faites déjà. De cette façon, toute solution neuve potentielle est inscrite sur la carte à côté des promesses que vous avez déjà faites – et vous pouvez voir comment les deux se rapportent aux personnes qui pourraient être affectées.

Une telle représentation graphique est parfois utile pour comprendre le volume de travail – et la somme des avantages – qu'une solution potentielle implique. Sur cette fiche d'activité, inspirée par Users et Offerings (IDEO, 2011), vous pouvez reporter en les différenciant les idées et les offres qui sont radicalement nouvelles, et celles qui se fondent sur l'existant.

## COMMENT L'UTILISER

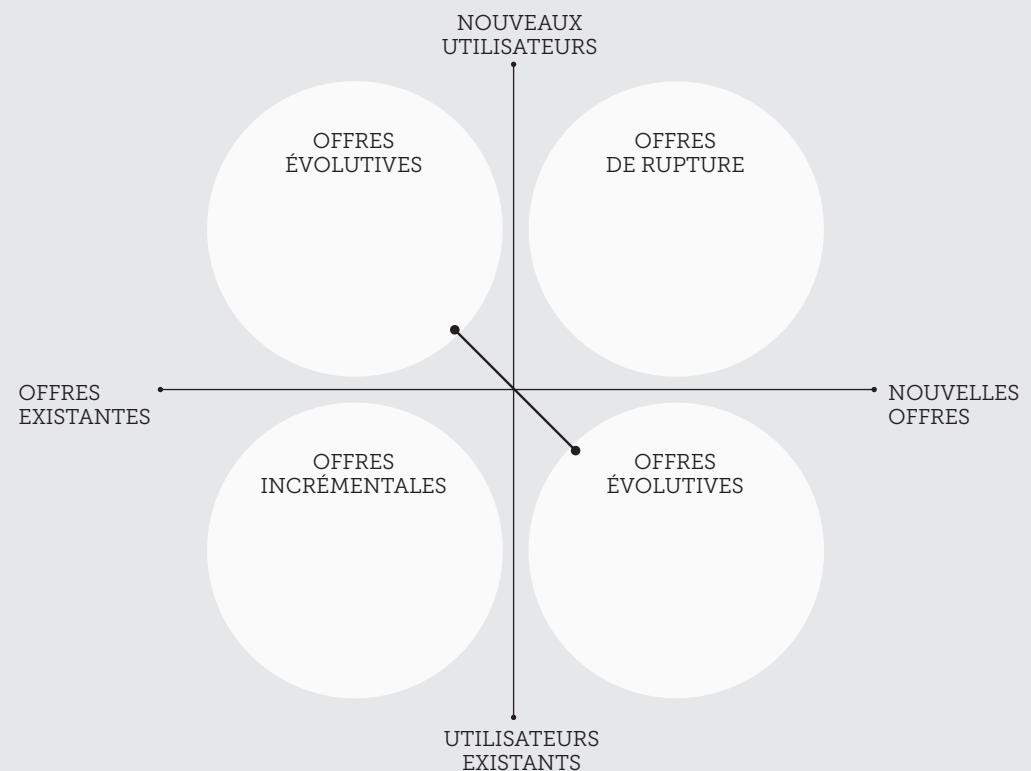
Pour les deux axes, vous devez d'abord déterminer le positionnement d'une offre spécifique proposée par vous ou votre organisation. S'agit-il d'une offre nouvelle, ou d'une offre existante ? Est-elle destinée à de nouveaux utilisateurs, ou non ? Ensuite, déterminez sur la carte le point d'intersection – c'est là que vous positionnez l'idée en question.

Selon la place occupée par votre offre, vous saurez si elle constitue une vraie rupture ou si elle s'appuie sur l'existant, autrement dit s'il s'agit d'une innovation incrémentale ou radicale. Cet exercice permet de comprendre si vous prenez un risque élevé en faisant

quelque chose de radicalement neuf, ou un risque faible en vous appuyant sur ce qui existe déjà.

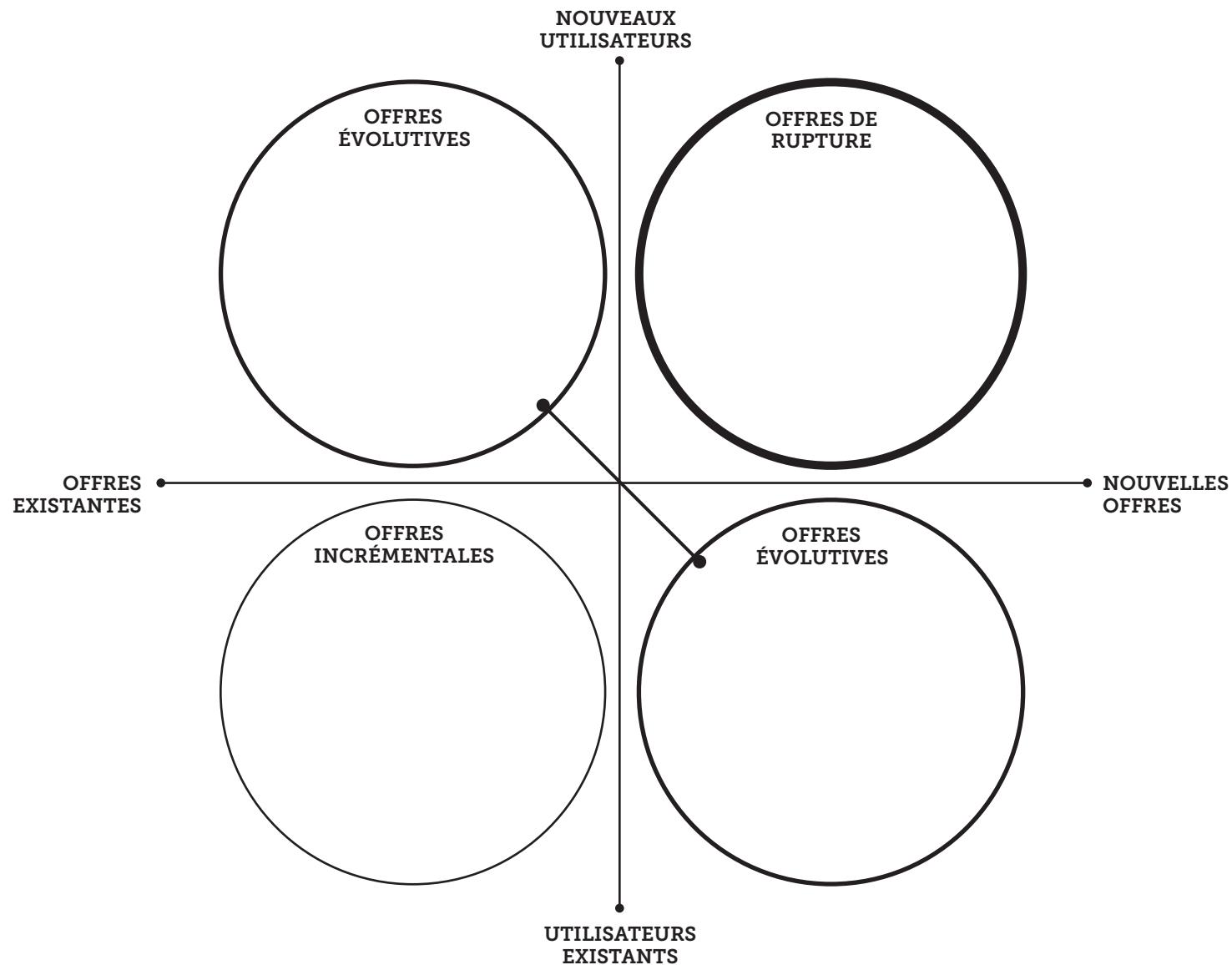
Votre offre peut aussi inclure plusieurs sous-offres, chacune occupant une position différente sur la carte. L'utilisation de cet outil vous donne une idée de l'étendue de votre portefeuille.

Il peut constituer un moyen efficace de stimuler l'échange d'idées – et vous aider à hiérarchiser ces idées dans le cadre du développement de votre organisation.



Je veux connaître les gens avec lesquels je travaille  
en déterminant en quoi mon offre est nouvelle pour eux

## CARTE DES PROMESSES ET DU POTENTIEL





DIY

## ETUDE DE CAS

**OUTIL UTILISÉ:** GROUPE CIBLE, PERSONAS**ORGANISATION:** UNDP UZBEKISTAN**PAYS:** OUZBÉKISTAN**SECTEUR:** ACTION COMMUNAUTAIRE / EDUCATION**FONCTION:** SPÉCIALISTE DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE**PROJET:** PROJET CONJOINT PNUD/PROGRAMME DES VOLONTAIRES DES NATIONS UNIES

« INNOVATION SOCIALE ET VOLONTARIAT EN OUZBÉKISTAN »

**CONTACT:** ANDREAS KARPATI**EMAIL:** ANDREAS.KARPATI@UNDP.ORG

Le Fonds de développement du sport pour les enfants qui relève du Ministère de l'éducation publique en Ouzbékistan s'inquiétait de la sous-utilisation des équipements sportifs, en particulier en dehors de Tachkent (capitale de l'Ouzbékistan), en dépit d'un plan d'investissement massif dans les infrastructures sportives.

Le Fonds de développement du sport pour les enfants est particulièrement préoccupée par la question de la participation des filles en zone rurale, ces dernières se trouvant souvent privées des bénéfices de l'activité sportive par manque de sensibilisation, d'encouragement ou même d'autorisation parentale.

**En dépit d'investissements majeurs dans les infrastructures et les programmes pour garantir l'accès gratuit aux installations sportives, comment inciter les gens à utiliser ces équipements ?**



FICHES D'ACTIVITÉ GROUPE CIBLE ET PERSONAS REMPLIES PAR LES PARTICIPANTS DE L'ATELIER.

## POURQUOI NOUS AVONS UTILISÉ L'OUTIL :

Nous avons organisé un atelier sur l'innovation sociale avec de jeunes citoyens – étudiants d'une université locale partenaire, sur le thème du « sport pour l'inclusion sociale ». Les propositions de projet prometteuses présentées à l'occasion de cet atelier ouvriraient droit à une subvention pouvant atteindre 1 500 \$. Pour élaborer ces propositions, nous avons utilisé un certain nombre d'outils comme le groupe cible et les personas, pour réfléchir aux utilisateurs, et la définition de problème et le diagramme des causes pour réfléchir aux problèmes et à des solutions potentielles.

Les outils ont été choisis en fonction de trois critères principaux : ils devaient être

1. adaptés à un projet de volontariat à petite échelle sans élément commercial ;
2. applicables à un stade précoce, ou pré-prototypage, du processus de l'innovation sociale (accent sur l'idéation, la définition de problème, la collaboration avec les utilisateurs) ;
3. exécutables en moins d'une heure dans le cadre d'un cours/atelier.

## COMMENT NOUS AVONS UTILISÉ L'OUTIL :

Le groupe cible et les personas ont permis de faire réfléchir les étudiants aux caractéristiques détaillées des utilisateurs futurs. Les étudiants mentionnaient souvent les « chefs de famille traditionnels » par exemple, or les outils les ont aidés à ancrer des généralisations comme celle-là dans des caractéristiques concrètes : où sont-ils, que font-ils, quelle est leur journée-type, quelles sont les valeurs qu'ils défendent, quels médias consomment-ils, quel est leur rapport à la technologie moderne, etc. Nous avons utilisé cet outil pour mettre en lumière les caractéristiques de nos utilisateurs cibles en « nous mettant à la place de l'autre ».

Nous avons compris qu'il est impossible de résoudre un problème sans prendre en compte la personnalité des gens, leurs besoins et leur vie d'une manière globale.

## RÉSULTATS :

Nous avons compris qu'il est impossible de résoudre un problème sans prendre en compte la personnalité des gens, leurs besoins et leur vie d'une manière globale.

Conseils :

- il est préférable de ne pas se concentrer sur un type de personnalité dans le cas de l'outil Personas mais plutôt de créer de multiples personas, car le problème peut affecter différents groupes sociaux ;
- il est sage de préparer et de collecter des données avant d'utiliser les outils de ciblage dans le cadre d'un atelier.



**OUTIL UTILISÉ:** PERSONAS

**ORGANISATION:** UNDP KOSOVO

**PAYS:** KOSOVO

**SECTEUR:** GOUVERNANCE LOCALE

**FONCTION:** CHEF DU PROJET, LES MÉDIAS SOCIAUX POUR L'INNOVATION CITOYENNE LOCALE

**CONTACT:** LEJLA SADIKU

**EMAIL:** LEJLA.SADIKU@UNDP.ORG

**POUR PLUS D'INFORMATION:** [HTTP://WWW.UNDP.ORG/CONTENT/KOSOVO/EN/HOME/OPERATIONS/PROJECTS/DEMOCRATIC\\_GOVERNANCE/SMILE](http://WWW.UNDP.ORG/CONTENT/KOSOVO/EN/HOME/OPERATIONS/PROJECTS/DEMOCRATIC_GOVERNANCE/SMILE).

HTML

Mon équipe et moi travaillons sur un projet visant à jeter des passerelles entre les décideurs et les jeunes.

Un projet de même nature de Women UN implique une série de discussions sur Twitter avec des femmes politiques qui peuvent jouer un rôle de « modèle » pour notre public cible. Une difficulté pour nous était de mieux comprendre notre public et de préciser qui nous essayons de toucher au travers de ces interventions. Nous avons donc utilisé l'outil Personas.

### **COMMENT NOUS AVONS UTILISÉ L'OUTIL :**

Nous avons utilisé l'outil en atelier avec 6 participants pendant deux heures et demie. Chacun s'est attaché individuellement sur la construction d'un persona avec une très grande liberté. Grâce à cet exercice, nous avons très vite pris conscience de la nécessité d'engager le dialogue avec des personnes extérieures à nos internautes habituels, avec un groupe plus large d'activistes et d'étudiants travaillant sur les questions de genre avec lesquels nous n'avons pas d'échange en temps normal. Dans les petites municipalités, les gens sont beaucoup moins familiarisés avec des outils comme Twitter. Nous avons donc identifié un vrai besoin d'encourager la participation par d'autres moyens, Facebook par exemple, ou même des cafés - où les gens peuvent se réunir dans un espace non connecté et recevoir de l'aide pour exposer leurs problèmes dans une discussion virtuelle.

### **RÉSULTATS :**

L'outil a été extrêmement utile, il nous a permis d'affiner notre cible pour cette initiative et de comprendre quelques-uns des obstacles que les participants pourraient rencontrer pour se joindre à une discussion en ligne.

Nous avons désormais une idée plus claire de la nécessité de combiner des événements en ligne et hors ligne dans le cadre de nos activités de sensibilisation, et de faire en sorte que l'impulsion soit donnée par les universités et relayée par les associations étudiantes.

Je veux générer  
des idées nouvelles  
en collaborant avec des  
personnes qui vivent et  
résolvent des problèmes



## ATELIER DE CRÉATIVITÉ

INSPIRÉ DE

Lovlie L.,Reason B.,Polaine A. (2013) Service Design: From Insight to Implementation. p60. Rosenfeld Media.



NÉCESSITE UN CERTAIN DIALOGUE avec vos collègues/pairs. Prévoir du temps pour ces échanges, et remplir la fiche en collaboration avec votre équipe sur une journée environ.

# Quel est cet outil et pourquoi l'utiliser ?

Un **atelier de créativité** est l'occasion de réunir et de collaborer avec un certain nombre de personnes concernées ou touchées par votre travail, notamment les personnes que vous essayez d'atteindre, les partenaires avec lesquels vous travaillez, les experts provenant de disciplines similaires, ou toute combinaison de ces groupes (et d'autres) qui tireraient profit de se parler. C'est un bon moyen à la fois de recueillir et de partager des expériences différentes et de créer ensemble des solutions potentielles.

L'atelier de créativité peut fournir de précieux éclairages sur des points de vue différents touchant des sujets particuliers. Et il offre un cadre de partage de ces informations dès qu'elles sont disponibles. La structuration des séances qui impliquent des personnes issues d'horizons différents doit toutefois faire l'objet d'une planification rigoureuse. Cet outil propose une checklist pour organiser efficacement votre atelier, et vous aider à tirer le meilleur parti de la dynamique de groupe.

## ? COMMENT L'UTILISER

Un atelier de créativité peut répondre à des objectifs différents:

- générer et explorer un éventail d'idées
- sélectionner et développer les meilleures idées
- se faire une idée claire de la façon dont ces idées pourront se concrétiser ultérieurement.

Il est important de bien planifier votre atelier. Un calendrier précis, étape par étape, des activités et des horaires pour chaque activité contribueront au succès de l'atelier.

Voici quelques éléments à prendre en compte à cet effet :

- Quelle sera la durée de l'atelier, et où se déroulera-t-il?
- Qui participera à l'atelier, et quel est le mix de connaissances et de compétences?

- Quel sera le programme de la journée?
- Travaillez-vous en petits groupes? Comment se fera la restitution?
- Quels outils et matériels prévoyez-vous d'utiliser?
- Comment allez-vous documenter les résultats?

La fiche d'activité ci-après n'est qu'un exemple parmi d'autres de la façon de conduire un atelier de créativité. En fonction de vos besoins et/ou contraintes, n'hésitez pas à la modifier (ajouter/ soustraire/réarranger) toutes les fois que vous préparez un atelier.

**5 MINS**  
Présenter le programme

**20 MINS**  
Définir sur qui porte la séance

**30 MINS**  
Définir comment l'utilisateur cible utilisera votre offre

**15 MINS**  
Fixez ces cartes sur un mur visible par tous.

**15 MINS**  
Partagez les résultats avec les autres équipes

**30 MINS**  
Elaborez les opportunités identifiées à l'aide des outils utilisés

Je veux générer des idées nouvelles  
en collaborant avec des personnes qui vivent et résolvent des problèmes

## ATELIER DE CRÉATIVITÉ

**5 MINS**  
Présenter le programme de l'atelier

**20 MINS**  
Définir sur qui porte la séance  
(par ex. travailler en petits groupes sur la création de personas)

**30 MINS**  
Définir comment l'utilisateur cible utilisera votre offre  
(par ex. Créer une carte du parcours usagers pour chaque persona)

**15 MINS**  
Fixez ces cartes sur un mur visible par tous.

**15 MINS**  
Partagez les résultats avec les autres équipes.  
Partagez les opportunités de création ou d'ajout de valeur selon le groupe.

**30 MINS**  
Elaborez les opportunités identifiées à l'aide des outils utilisés.  
(par ex. carte des promesses et du potentiel, business modèle canvas, théorie du changement)

Travailler ensemble en atelier pour générer des solutions.



Je veux générer  
des idées nouvelles  
en réfléchissant  
autrement



## GÉNÉRATEUR D'IDÉES

INSPIRÉ DE  
Nesta (2013) Fast Idea Generator



OUTIL ASSEZ SIMPLE,  
AUTO-ADMINISTRÉ,  
qui demande relativement peu de temps.

# Quel est cet outil et pourquoi l'utiliser ?

Cet outil permet à une équipe de générer rapidement des idées en analysant un problème ou une opportunité à partir de multiples points de vue. Cela permet non seulement de faire jaillir des idées nouvelles de solutions possibles, mais aussi de renforcer des propositions d'offre existantes en les examinant sous un angle différent. Parmi les sept approches ou défis proposés, vous pouvez choisir ceux qui vous paraissent les plus indiqués pour pousser plus loin la réflexion sur le problème qui vous occupe, en vous servant de l'outil pour stimuler la discussion.

**Le générateur d'idées** permet de formuler des idées, des problèmes ou des opportunités par rapport à différents scénarios. Il pousse la réflexion autour d'un concept dans différentes directions, pour aboutir à une discussion stimulante qui permettra d'étayer solidement le concept. Pour utiliser l'outil efficacement, il importe d'énoncer clairement le point de départ (problème, opportunité, idée de concept ou proposition existante).

## ? COMMENT L'UTILISER

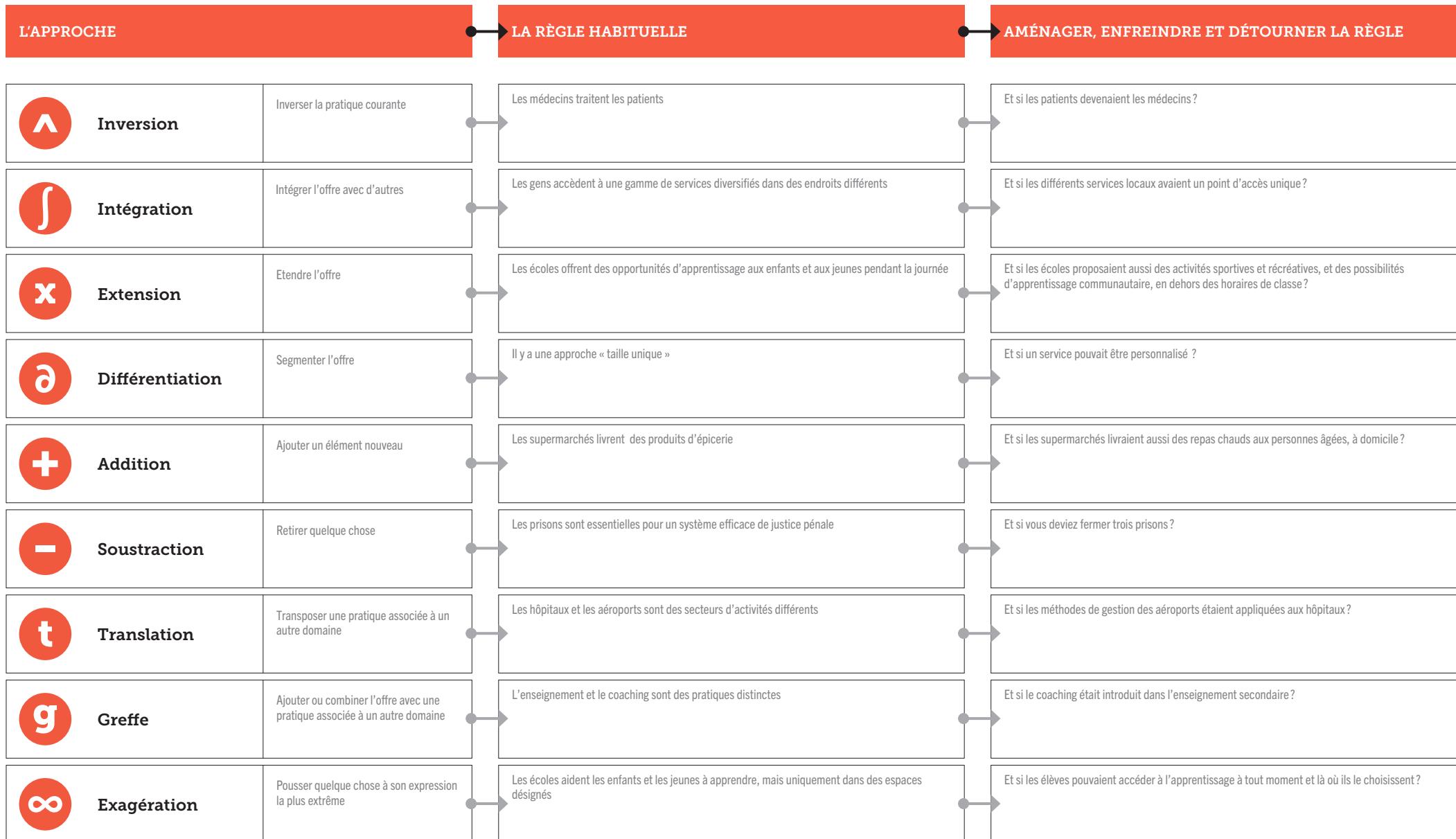
L'**étape 1** consiste à partir d'un concept, problème ou opportunité existante, et à lui appliquer ensuite les sept approches proposées sur la fiche d'activité. Ce sont des mesures simples qui vous aident à envisager d'autres possibilités, au risque de devoir aménager, enfreindre ou détourner les « règles usuelles » dans le but de générer le maximum d'idées neuves en un temps très court.

L'**étape 2** consiste ensuite à analyser les idées et à sélectionner les meilleures pour les étoffer et en faire des innovations viables.



Je veux générer des idées nouvelles  
en réfléchissant autrement

## GÉNÉRATEUR D'IDÉES



Challenger ses idées en prenant en compte leur impact global pour développer un programme d'apprentissage à destination des jeunes précaires.



Je veux générer  
des idées nouvelles  
en organisant une  
discussion constructive  
avec mon équipe



## LES 6 CHAPEAUX DE BONO

INSPIRÉ DE

de Bono, E. (1985) Six Thinking Hats. USA: Little, Brown and Company.



NÉCESSITE UN CERTAIN DIALOGUE avec vos collègues/pairs. Prévoir du temps pour ces échanges, et remplir la fiche en collaboration avec votre équipe sur une journée environ.

# Quel est cet outil et pourquoi l'utiliser ?

**Les 6 chapeaux de Bono** permettent à des points de vue et perspectives différentes de s'exprimer dans une discussion, tout en restant centré sur le sujet qui vous occupe. C'est une technique que l'on peut utiliser pour encourager les gens à regarder une question sous des angles différents. L'équipe apprend à décomposer la réflexion en six fonctions et rôles clairs, pour examiner un problème sous toutes ses facettes. Structurer la discussion autour de ces différents points de vue permet d'éviter d'interminables discussions dans tous les sens, et d'avoir au contraire une discussion riche et focalisée. Cette technique a été popularisée par le livre *Les six Chapeaux de Bono* (Edward de Bono, e. 1985).

Chaque chapeau est associé à un thème différent, qui indique un point de vue particulier. Dans le cadre d'un groupe, tous les membres de l'équipe réfléchissent à un sujet en utilisant toute la gamme des chapeaux, ce qui les aide à se concentrer sur le sujet sous un angle à la fois. Cette technique permet aussi d'obtenir la contribution des autres membres de l'équipe. L'éventail des points de vue peut mettre en lumière de nouvelles façons d'appréhender un problème particulièrement difficile, par exemple en redonnant un sentiment « d'inconnu » à une question trop familière, et il aide les équipes à développer une compréhension commune.



## COMMENT L'UTILISER

Il y a deux façons d'utiliser les chapeaux de Bono :

- 1.Tous les participants « portent » le même chapeau en même temps. Choisissez un des chapeaux et demandez à chacun de contribuer à la discussion en se plaçant du point de vue correspondant à ce chapeau. Les six chapeaux sont ainsi utilisés tour à tour.
- 2.Tous les participants « portent » un chapeau différent et le sujet est abordé à partir d'une multiplicité de points de vue. Tous les chapeaux doivent contribuer à la discussion. Il est possible d'échanger les chapeaux dans le courant de la discussion, pour forcer les participants à adopter un point de vue différent. L'une et l'autre approche aident les équipes à s'engager dans une discussion critique.

Les chapeaux permettent de structurer la discussion en plusieurs volets focalisés, qui peuvent se succéder ou se dérouler simultanément. L'ordre dans lequel se succèdent les chapeaux n'est pas figé, mais il peut être plus facile, les premières fois, de suivre la séquence indiquée sur la fiche d'activité (en progressant du factuel au management).

L'utilisation de ces chapeaux peut paraître artificielle à première vue, mais dès que vous serez familiarisé avec la technique, vous en saisirez immédiatement les bénéfices.

Si les « chapeaux » ne vous semblent pas appropriés dans votre situation, il suffit d'utiliser des T-shirts, badges ou cartes sur lesquels vous aurez inscrit le thème de chaque chapeau.



Faits



Emotions



Logique



Prudence



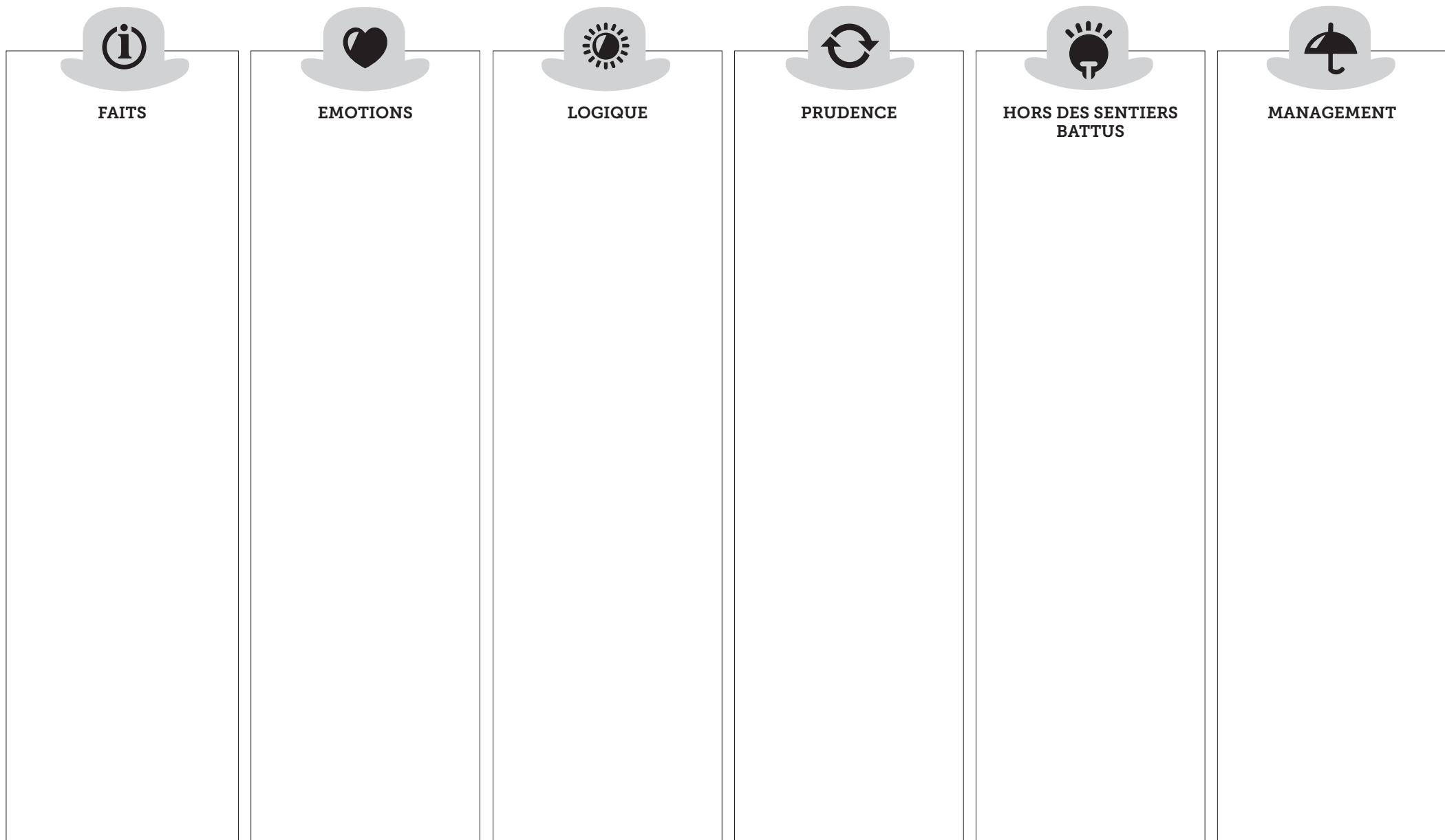
Hors des sentiers battus



Management

Je veux générer des idées nouvelles  
en organisant une discussion constructive avec mon équipe

## CHAPEAUX DE BONO



Comprendre et prioriser les valeurs incarnées par une entreprise sociale d'assainissement.

PURPOSE  
SANITATION  
HUB

HYGIENE

DIGNITY

ONE WELL  
BEING

DEREAD-  
ABLE

ASPIRAZION  
ASPIRA-  
TION

WELL  
MANAGEMEN  
G

WELL  
MANAGEMEN  
G

Je veux générer  
des idées nouvelles  
en alignant mon  
travail sur la base  
de valeurs partagées



## CARTOGRAPHIE DES VALEURS

INSPIRÉ DE

Nesta (2009) Worksheet 2a : Your Values. In : Creative Enterprise Toolkit.



OUTIL ASSEZ SIMPLE,  
AUTO-ADMINISTRÉ,  
qui nécessite relativement peu de temps.

# Quel est cet outil et pourquoi l'utiliser ?

Qu'est-ce qui vous pousse à faire ce que vous faites ? La **cartographie des valeurs** vous aide à répondre à cette question en vous donnant le moyen de décrire les valeurs ancrées dans votre travail personnel et plus largement, dans votre organisation. Ces valeurs exercent selon toute vraisemblance une influence déterminante sur tout ce que vous faites. Sans doute les tenez-vous pour acquises, ou évidentes, sans avoir pris la peine jusqu'ici de les énoncer clairement ou de les coucher par écrit. Définir ces valeurs peut pourtant être très utile lorsque vous essayez d'expliquer votre travail à des collègues ou partenaires.

Une fois ces valeurs définies, elles peuvent être partagées et servir de référence commune, ce qui simplifie et accélère la prise de décision, tout en garantissant la cohérence de votre travail. La tâche peut sembler aisée, mais elle peut s'avérer très utile lorsqu'elle est correctement menée à bien – à l'aide de la fiche d'activité ci-après. Il peut être particulièrement utile, dans le cadre d'un projet, de s'assurer que les membres de l'équipe sont en phase en leur demandant d'abord d'élaborer leur propre carte des valeurs, puis de la comparer avec celle des autres.



## COMMENT L'UTILISER

Commencez par inscrire individuellement sur une feuille de papier, ou une série de cartes, ce que vous jugez le plus précieux pour vous-même et pour votre organisation. Pensez à ces valeurs personnelles comme à ce qui vous fait vous sentir vraiment vivant et passionnément attaché à ce que vous faites au sein de votre organisation. Pour l'un, ce sera d'aider les autres, pour l'autre la créativité ou l'innovation, pour un autre encore l'honnêteté, la conscience écologique ou le leadership. Notez en le plus possible – même celles dont vous avez conscience mais que vous jugez moins importantes.

Lorsque vous avez noté un large éventail de valeurs (dix ou plus), disposez-les dans les champs appropriés sur la fiche d'activité.

Ne vous inquiétez pas si vous ne trouvez pas immédiatement où placer quoi – déplacez les jusqu'à ce que vous ayez trouvé la bonne place. Pour rester concentré, ayez un maximum de cinq valeurs dans la colonne « Toujours importantes ».

Demandez aux autres membres de l'équipe de faire de même. Une fois toutes les fiches correctement remplies, vous pouvez les échanger et en discuter. Montrer votre carte des valeurs remplie à quelqu'un qui vous connaît bien, en lui demandant son avis, est un bon moyen de clarifier ce qui est important pour vous. Ensemble, vous pouvez identifier les valeurs qui sont importantes pour l'organisation toute entière.

Toujours importantes	Parfois importantes	Rarement importantes	Jamais importantes
VALEURS INDIVIDUELLES			
Toujours importantes	Parfois importantes	Rarement importantes	Jamais importantes
VALEURS DE L'ORGANISATION			

Je veux générer des idées nouvelles  
en alignant mon travail sur la base de valeurs partagées

## CARTOGRAPHIE DES VALEURS

VALEURS INDIVIDUELLES

Toujours importantes

Parfois importantes

Rarement importantes

Jamais importantes



VALEURS DE L'ORGANISATION

Toujours importantes

Parfois importantes

Rarement importantes

Jamais importantes



## ETUDE DE CAS

**OUTIL UTILISÉ:** ANALYSE SWOT, PERSONAS, CHAPEAUX DE BONO

**ORGANISATION:** HUMANITARIAN STREETMAP

**PAYS:** INDONÉSIE

**SECTEUR:** OPEN DATA

**CONTACT:** KATE CHAPMAN

**EMAIL:** KATE.CHAPMAN@HOTOSM.ORG

**POUR PLUS D'INFORMATION:** [HTTP://EN.OPENSTREETMAP.OR.ID/](http://en.openstreetmap.or.id/)

---

Nous préparions une demande de subvention auprès de l'Australia-Indonesia Facility for Disaster Reduction (AIFDR) en vue de mobiliser de nouveaux financements pour nos activités 2014. Pour cela, nous avons organisé une réunion de stratégie interne en prévision d'un séminaire plus large avec des partenaires et des parties prenantes pour obtenir leurs retours sur notre plan 2014.

## POURQUOI NOUS AVONS UTILISÉ LES OUTILS :

Notre intention était de réfléchir à la fois aux moyens de mieux servir les personnes et les groupes avec lesquels nous travaillons actuellement, et à d'autres auxquels nous n'aurions pas pensé. Dans ce cas de figure, souvent, il est aisément de s'en tenir aux mêmes raisonnements sans pouvoir imaginer de nouveaux moyens d'atteindre des groupes différents. J'ai pensé que les personas et les chapeaux de Bono seraient de bons outils pour y parvenir.

J'ai aussi utilisé l'analyse SWOT parce que j'avais le sentiment de connaître nos forces et nos faiblesses, mais pas nécessairement le point de vue de mon équipe sur la question. Bien comprendre le point de vue de ceux qui exécutent nos activités de programme m'a paru essentiel.

## COMMENT NOUS AVONS UTILISÉ LES OUTILS :

Dans le cadre d'un atelier de 5 heures, nous avons travaillé en petits groupes sur chaque outil avant de nous réunir tous ensemble pour mettre en commun nos conclusions et revoir sous un éclairage différent certains éléments de la demande de subvention. D'une manière générale, le travail en groupe a été très positif, et extrêmement bénéfique en termes d'atmosphère – grâce à des outils de travail plus ludiques que nos séances habituelles de réflexion.

L'analyse SWOT a réellement donné de très bons résultats avec l'équipe. Ensuite, nous avons utilisé l'outil personas – qui nous a semblé particulièrement utile. Comme nous essayons de réfléchir aux changements à apporter à notre programme pour toucher un public plus large, nous avons créé plusieurs personas qui ne sont pas nos « utilisateurs » habituels, et cela nous a donné d'excellentes idées.

Avec les chapeaux de Bono cependant, nous avons rencontré quelques difficultés, en partie peut-être liées à mes explications. Je pense que si je devais réutiliser cet outil, je commencerais par traduire les noms des différents chapeaux en indonésien. Tous les membres de l'équipe parlent anglais, mais le concept est resté un peu abstrait pour eux.

## RÉSULTATS :

L'activité a produit des résultats clairs, que nous avons intégrés dans la demande de subvention rédigée de concert. L'analyse en profondeur nous a permis d'acquérir une meilleure compréhension de certains processus internes que nous pouvons mettre à profit pour faire avancer nos documents de planification auprès du personnel et des membres du conseil d'administration – en étant plus explicites sur notre pratique de l'innovation.

Conseils pour d'autres :

Adapter culturellement les outils pour tenir compte des différents niveaux de maîtrise de la langue.



DIY

## ETUDE DE CAS

OUTIL UTILISÉ: CARTOGRAPHIE DES VALEURS

ORGANISATION: FHI 360

PAYS: INDE

SECTEUR: SANTÉ PUBLIQUE, NUTRITION ET HYGIÈNE

FONCTION: CHEF D'ÉQUIPE

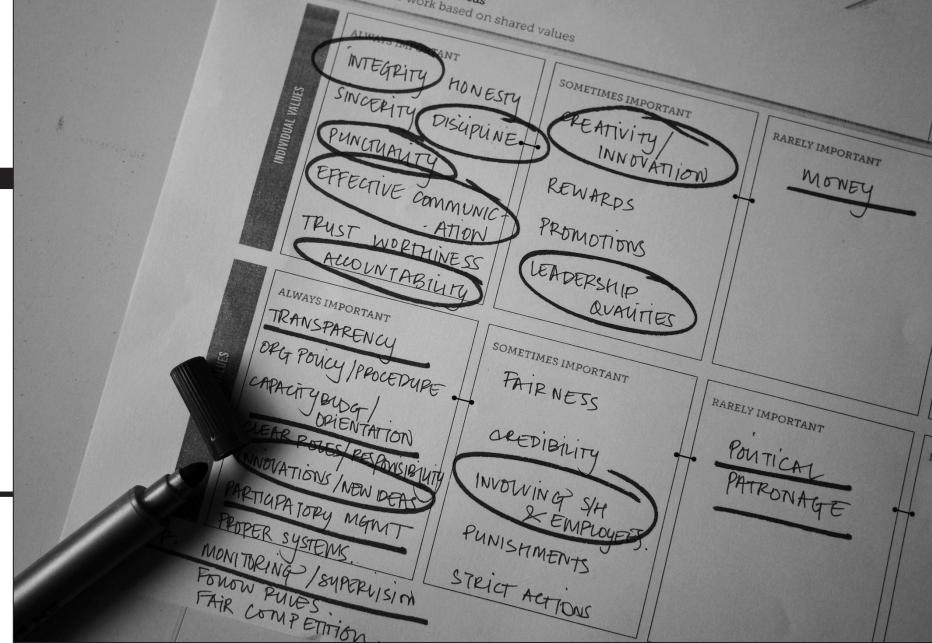
CONTACT: SUBBANAICKER KRISHNASWAMY

EMAIL: SKRISHNASWAMY@MPTAST.ORG

Je dirige une équipe de professionnels chargée de fournir un soutien et une assistance technique au gouvernement du Madhya Pradesh dans les domaines de la santé, de la nutrition et de l'hygiène (eau, assainissement et hygiène). J'observe qu'un certain nombre de questions cruciales empêchent une gestion efficace de la mise en place des services, reléguant souvent l'objectif du développement social à l'arrière-plan. Ces problèmes, que l'on peut globalement diviser en deux catégories : individuels et organisationnels, touchent aux notions de gouvernance, de ressources humaines et de développement organisationnel.

### POURQUOI/COMMENT NOUS AVONS UTILISÉ L'OUTIL :

J'ai utilisé la cartographie des valeurs pour identifier, au niveau individuel et organisationnel, les valeurs clés qui permettraient d'apporter des changements dans la façon dont notre système fonctionne. L'idée était de tester « la gestion du changement » dans le système en vue d'utiliser les ressources de façon productive pour fournir des services élémentaires comme la santé, la nutrition et l'assainissement, aux personnes que nous servons.



A SNAPSHOT OF THE VALUE MAPPING TOOL FILLED OUT WITH THE TEAM.

Un des problèmes auxquels nous nous heurtons est la résistance au changement, et l'attachement de l'organisation au « statu quo ».

Mon équipe a élaboré un plan annuel de travail intégrant les ressources humaines et le développement organisationnel. Distinguer ces valeurs pour les répartir dans quatre cases est une tâche moins aisée qu'il n'y paraît, mais dans la réalité, les valeurs se recoupent au niveau individuel et organisationnel. Ces valeurs changent en fonction des personnalités qui occupent les postes de décision et du professionnalisme des acteurs individuels qui ont la charge du changement.

### RÉSULTATS :

Après l'exercice, les résultats ont été communiqués au gouvernement (avec lequel nous travaillons en étroite collaboration) et nous avons engagé un processus de persuasion pour les convaincre du bienfondé de notre approche.

Je veux expérimenter  
et améliorer  
en comprenant ce  
qui est le plus efficace  
dans mon travail



## DÉCLENCHEUR D'AMÉLIORATIONS

INSPIRÉ DE

Eberle, B (1997) Scamper Worksheet. USA: Prufrock Press.



OUTIL ASSEZ SIMPLE,  
AUTO-ADMINISTRÉ,  
qui nécessite relativement peu de temps.

# Quel est cet outil et pourquoi l'utiliser ?

**L'outil déclencheur d'améliorations** propose une série de questions que vous pouvez utiliser pour appréhender votre travail un peu différemment. Inspirées de la méthode SCAMPER (Eberle b. 1997), ces questions ont pour objet de vous amener à de nouvelles façons de penser ; elles sont structurées de manière à vous permettre d'envisager une offre existante, ou une nouvelle solution potentielle, dans une multiplicité de perspectives. C'est une excellente façon de consolider votre travail, en particulier dans des domaines où de nombreuses solutions concurrentes sont déjà disponibles.

Les questions partent de l'hypothèse que tout élément nouveau résulte d'une modification de quelque chose qui existe déjà. Cela n'est pas toujours vrai, mais le fait d'aborder votre travail sous cet angle peut s'avérer très utile lorsque vous essayez d'expliquer en quoi ce que vous faites se différencie de tout ce qui se fait (ou se fonde sur ce qui a déjà été fait).



## COMMENT L'UTILISER

Chacune des questions de la fiche doit jeter un éclairage légèrement différent sur votre travail. Notez vos réponses dans l'espace prévu mais en essayant d'être concis – l'idée est, à la fin de l'exercice, de saisir d'un coup d'œil en quoi votre travail est différent, et comment vous pourriez l'améliorer.

Les questions sont données à titre d'exemples pour déclencher votre réflexion. Bien d'autres pourraient être tout aussi pertinentes. Le secret est d'utiliser les sept catégories de questions pour déclencher une réflexion sur des améliorations possibles.

Remplacer

Combiner

Adapter

Modifier

Utiliser autrement

Elimer

Inverser

Je veux expérimenter et améliorer  
en comprenant ce qui est le plus efficace dans mon travail

## DÉCLENCHEUR D'AMÉLIORATIONS

<b>Remplacer</b>	<b>Combiner</b>	<b>Adapter</b>	<b>Modifier</b>	<b>Utiliser autrement</b>	<b>Eliminer</b>	<b>Inverser</b>
<p>Quels matériels ou ressources pourvez-vous remplacer ou échanger pour améliorer votre travail ? Quels autres matériaux pourriez-vous utiliser ? Quelles règles pourriez-vous remplacer ?</p>	<p>Qu'adviendrait-il si vous combiniez différents aspects de votre travail, pour créer quelque chose de neuf ? Et si vous combiniez les buts ou les objectifs ? Que pourriez-vous combiner pour maximiser l'intérêt suscité par votre travail ? Comment pourriez-vous combiner talent et ressources pour créer une nouvelle approche ?</p>	<p>Comment pourriez-vous adapter ou réajuster votre travail pour servir une autre finalité ou utilisation ? Qui ou que pourrez-vous imiter pour adapter votre travail ? Dans quel autre contexte pourriez-vous inscrire votre travail ? Quels autres produits, services ou idées pourraient vous servir d'inspiration ?</p>	<p>Que pourriez-vous ajouter pour modifier votre travail ? Que pourriez-vous accentuer ou souligner pour créer plus de valeur ? Quel élément de votre travail pourriez-vous renforcer pour créer quelque chose de nouveau ?</p>	<p>Pouvez-vous utiliser votre travail ailleurs ? Qui d'autre pourrait bénéficier de votre travail ? Dans quelles autres conditions pourriez-vous faire votre travail – dans un nouveau cadre peut-être ? Pourriez-vous réutiliser certaines idées ou éléments d'un projet antérieur ?</p>	<p>Comment pourriez-vous rationaliser ou simplifier votre travail ? Quels éléments de votre travail pourriez-vous rendre plus ludiques ? Quels éléments de votre travail ou même règles pourriez-vous éliminer ? Que pourriez-vous avoir à la place ?</p>	<p>Qu'adviendrait-il si vous inversiez votre processus ou le séquençage de votre processus ? Et si vous faisiez le contraire exactement de ce que vous essayez de faire maintenant ? Comment pouvez-vous réorganiser votre travail ?</p>

Tester des aménagements intérieurs avec les utilisateurs potentiels d'une nouvelle installation sanitaire publique.



Je veux expérimenter  
et améliorer  
en recueillant des  
informations utiles sur mon  
travail à différentes étapes



## PLAN D'EXPÉRIMENTATION

INSPIRÉ DE  
Nesta (2011) Prototyping in Public Spaces.



NÉCESSITE UN CERTAIN DIALOGUE avec vos collègues/pairs. Prévoir du temps pour ces échanges, et remplir la fiche en collaboration avec votre équipe sur une journée environ.

# Quel est cet outil et pourquoi l'utiliser ?

L'expérimentation est quelque chose que nous faisons tous au quotidien lorsque nous essayons quelque chose de nouveau, depuis de nouvelles recettes de cuisine jusqu'à des itinéraires différents pour nous rendre quelque part : il s'agit tout simplement de tester une idée pour voir comment elle peut être améliorée. Au travail cependant, il ne suffit pas de tester ou d'essayer ; l'expérimentation est un moyen structuré de vérifier que l'on dispose d'une solution ou d'une approche efficace et adaptée avant de la déployer ou d'investir massivement dans la solution.

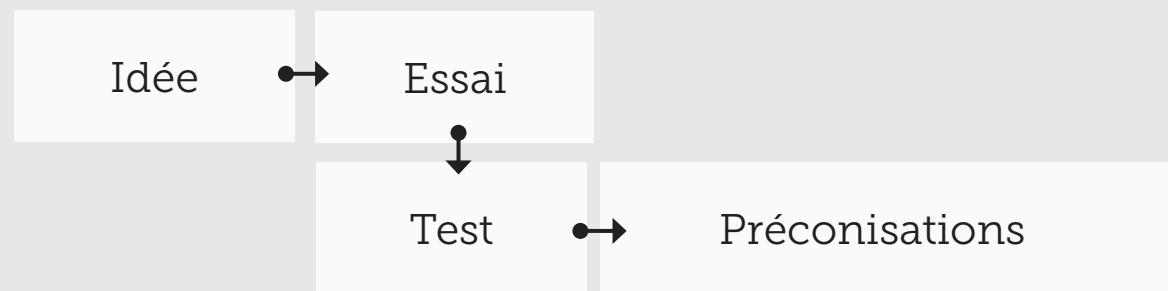
Le **plan d'expérimentation** fournit un aperçu élémentaire mais utile des différentes manières de tester votre travail, et du moment approprié pour le faire. Vous pouvez par exemple construire une maquette ou un prototype de votre idée à l'aide de différents matériaux, ou simplement dessiner ou mettre en application votre idée. Le plan d'expérimentation vous aide aussi à structurer le processus de conception de votre produit, objet ou service : il est d'autant plus efficace si vous suivez une série structurée d'étapes. Vous pourrez ainsi améliorer votre travail en continu, tout en évitant d'être submergé lorsque les retours d'information commencent à s'accumuler. La fiche d'activité indique deux moments où il est généralement bénéfique de tester votre idée : au tout début du développement, puis dans les dernières étapes, juste avant la mise en œuvre.

## COMMENT L'UTILISER

Le prototypage rapide est souvent réalisé à différents stades d'un processus dans le but soit de chercher de nouvelles idées, soit de tester une idée existante pour vérifier si elle donne les résultats escomptés et l'améliorer. On peut y avoir recours aussi souvent que possible. Dans le cas du prototypage rapide, l'essentiel est que le prototype soit aussi simple et peu coûteux à réaliser que possible, en insistant davantage sur le cœur de l'offre plutôt que sur les finitions. N'hésitez pas à vous servir de tout ce qui est à votre

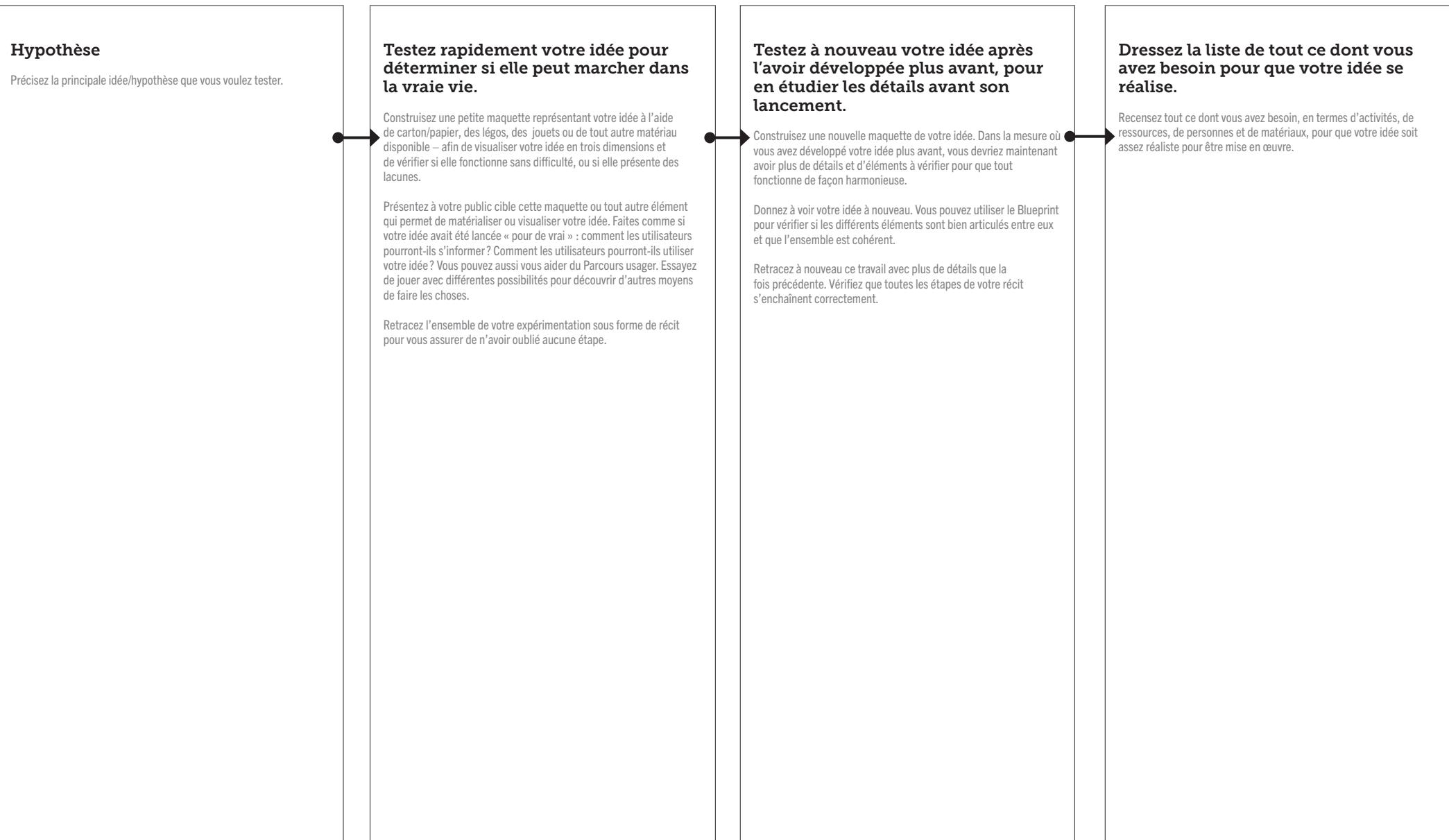
disposition autour de vous si cela doit vous permettre de mettre votre idée à l'épreuve, au lieu de simplement en parler ou y penser.

Utilisez la fiche de travail comme référence pour vous guider dans la planification de vos essais. Précisez toujours clairement l'idée principale que vous voulez tester à l'aide de votre prototype ou de votre proposition ; n'oubliez pas de noter tout ce que vous apprenez sur la manière d'améliorer votre travail en réaffectant les activités, les ressources, les personnes ou les matériaux.



Je veux expérimenter et améliorer  
en recueillant des informations utiles sur mon travail à différentes étapes

## PLAN D'EXPÉRIMENTATION



Résoudre des problèmes et partager une nouvelle idée de service avec le reste de son équipe.



Je veux expérimenter  
et améliorer  
en cartographiant la façon  
dont j'interagis avec mes  
parties prenantes



## PARCOURS USAGER

INSPIRÉ DE

Schneider J., Stickdorn M., (2010)The Customer Journey Canvas.  
In : This is Service Design Thinking. Amsterdam : BIS Publishers.



NÉCESSITE UN CERTAIN DIALOGUE avec vos collègues/pairs. Prévoir du temps pour ces échanges, et remplir la fiche en collaboration avec votre équipe sur une journée environ.

# Quel est cet outil et pourquoi l'utiliser ?

Le **Parcours usager** vous permet d'évaluer votre travail à travers le regard des personnes qui le reçoivent, qui en bénéficient, ou même qui le financent. Elle détaile les différents parcours et les points de contact où ces personnes prennent conscience de votre travail, s'y connectent et se forgent un avis – en particulier les points où ils entrent directement en contact avec votre travail. Identifier ces intersections et faire ressortir les interactions, vous permet de réfléchir à la manière dont vous établissez le contact avec ces personnes et à celle dont votre travail progresse.

La fiche d'activité proposée ici vous montre comment rapidement définir les points qui déterminent la perception qu'ont différentes personnes de ce que vous faites - ainsi que les problèmes et opportunités que représente chacun de ces moments. Un parcours usager complété est un moyen de condenser des informations complexes dans un format plus facile à comprendre, tout en mettant en lumière les points clés de votre offre.

## COMMENT L'UTILISER

Utilisez la fiche d'activité pour documenter l'expérience de personnes qui ont été en contact avec votre travail. Remplissez une fiche par interlocuteur – sur ce point, les informations les plus riches sont en général celles obtenues dans le cadre d'un entretien.

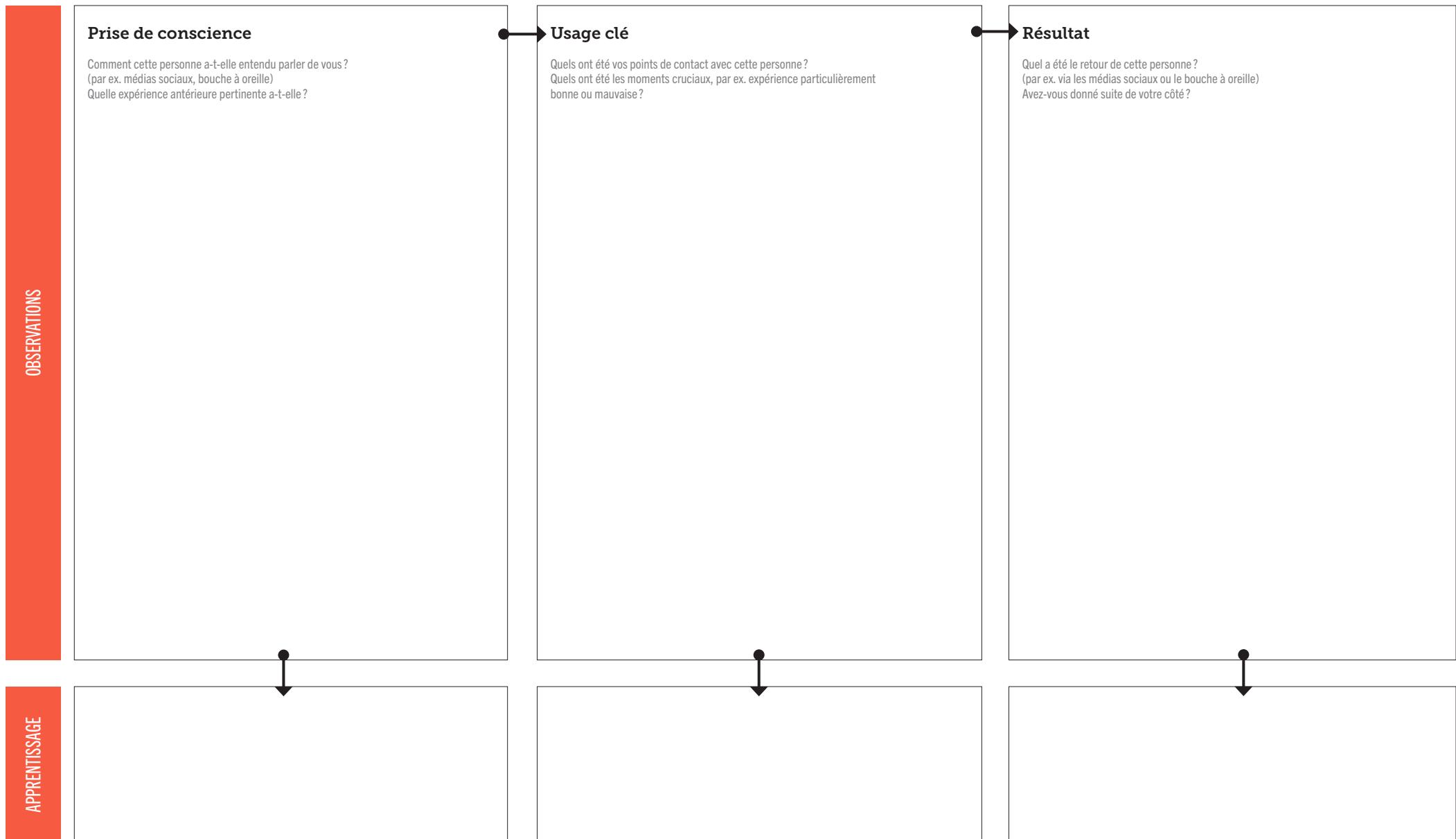
Notez leurs activités en même temps que leurs motivations et leur degré de satisfaction. Soyez attentif au « pourquoi » autant qu'aux questions « quoi » et « comment ».

Une fois que vous avez rassemblé une série de parcours usagers, vous pouvez les comparer entre eux pour identifier les problèmes récurrents dans les attentes et la perception que ces personnes ont de votre service. L'utilisation de l'outil améliore l'efficacité du processus d'expérimentation et la qualité de l'expérience que les personnes ont de votre travail.



Je veux expérimenter et améliorer  
en cartographiant la façon dont j'interagis avec mes parties prenantes

## PARCOURS USAGER



Planifier les activités internes et externes pour une conférence sur l'art, le design et la culture.



Je veux expérimenter  
et améliorer  
en élaborant un aperçu  
détailé de nos activités  
et ressources



## BLUEPRINT

INSPIRÉ DE

The Social Design Methods Menu : Julier J., Kimbell L. (2012) Blueprint. p44.

NIVEAU DE PARTICIPATION



NÉCESSITE UN CERTAIN DIALOGUE avec vos collègues/pairs. Prévoir du temps pour ces échanges, et remplir la fiche en collaboration avec votre équipe sur une journée environ.

# Quel est cet outil et pourquoi l'utiliser ?

Un **Blueprint** donne un aperçu des opérations d'une organisation : activités, produits, services clés, et points d'interaction avec le public visé, les parties prenantes et les bénéficiaires. Il permet de rendre explicite la façon dont les ressources existantes peuvent être redéployées ou recyclées, et quelles nouvelles ressources seront nécessaires. Il donne également une idée de l'impact global de vos activités. C'est un outil très utile lorsque vous essayez de planifier ou d'améliorer votre travail.

Remplir la fiche d'activité vous aidera à décomposer votre travail en tâches détaillées et à structurer cette analyse en faisant apparaître une « ligne d'interaction ». Cette ligne représente la frontière entre les activités du public ciblé, des bénéficiaires et autres parties prenantes d'une part, et les activités qui se déroulent au sein de votre organisation d'autre part.

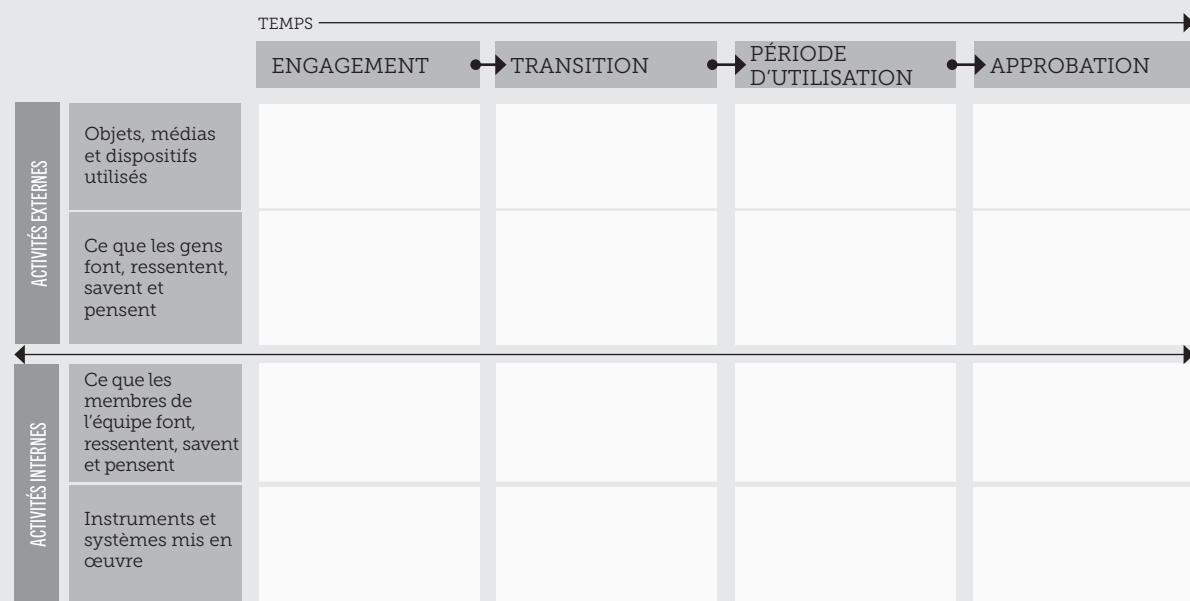
## COMMENT L'UTILISER

Vous pouvez commencer à créer un Blueprint à partir de n'importe quel point sur la fiche, en notant les aspects clés de l'interaction entre votre organisation et sa cible, ou d'autres bénéficiaires. Les étapes inscrites en haut de la feuille sont les différentes étapes que traverse la relation avec votre public cible au fil des années (engagement, transition, période d'utilisation, suivi). Les blocs à gauche représentent à la fois les activités externes menées par les personnes avec lesquelles vous collaborez et les activités internes de votre équipe. La « ligne d'interaction » marque la frontière entre activités externes et internes.

Au bas de la page, notez les activités qui sont réalisées en interne par votre équipe en même temps qu'elle interagit avec votre public. Décrivez brièvement qui fait quoi et pourquoi, et notez aussi quels sont les instruments ou systèmes utilisés à cet effet. En haut de la page, inscrivez les activités qui sont réalisées à l'extérieur par les personnes avec lesquelles votre organisation est en relation, et décrivez

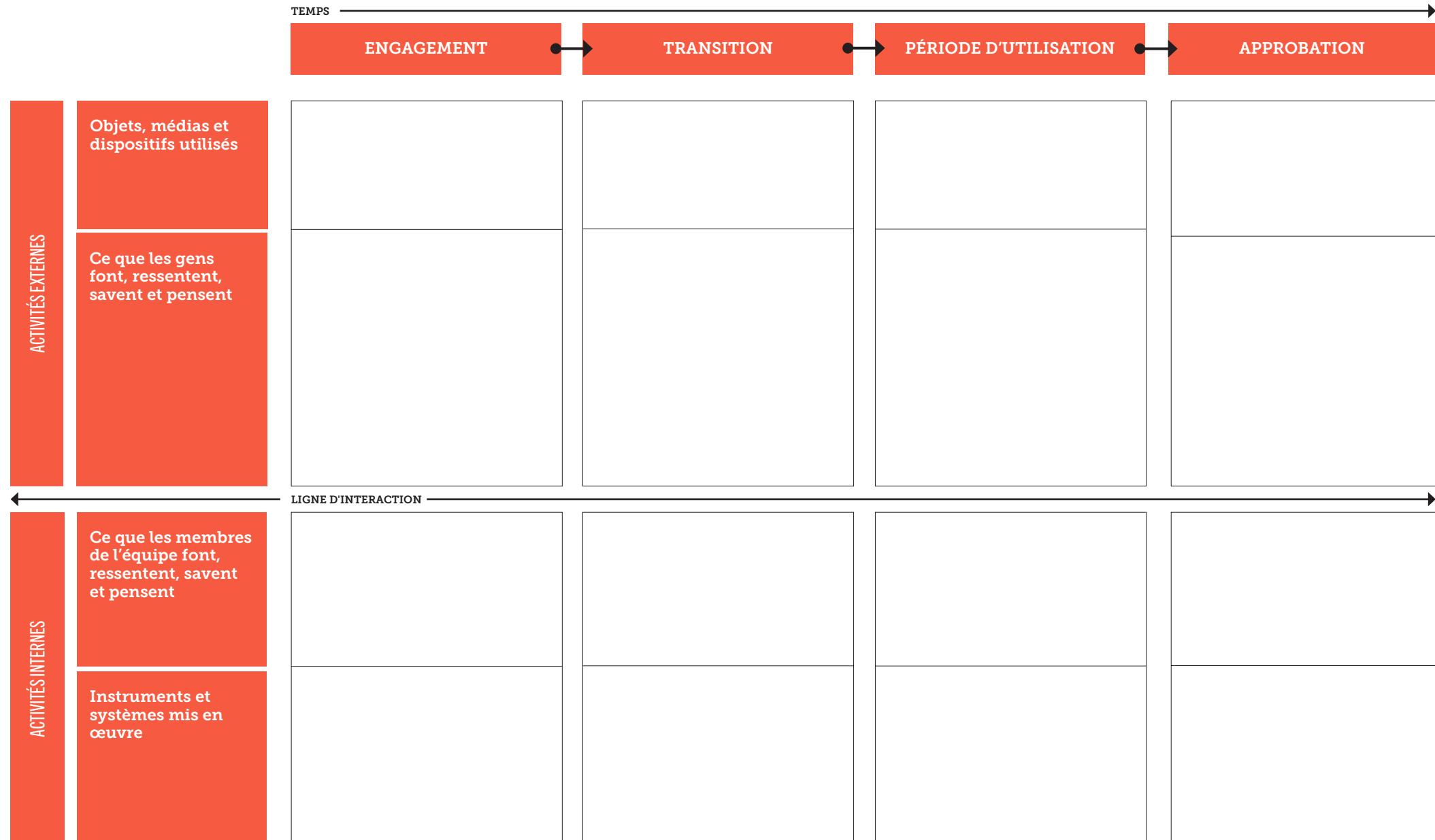
de la même façon qui fait quoi et pourquoi, et quels instruments et services sont sans doute utilisés à cet effet. En partant de la gauche, identifiez les activités, acteurs et instruments qui sont caractéristiques de chacune des étapes. En cartographiant ces relations, vous pouvez générer une vue d'ensemble de vos activités clés, des ressources nécessaires et de leur interdépendance.

Remplir la fiche de travail vous oblige à réfléchir aux différentes composantes en jeu dans la création, la communication et la mise en place de votre service ou produit. Vous pouvez l'utiliser pour analyser une situation présente ou future. Dans les deux cas, cette fiche vous aide à mettre en lumière les ressources et processus clés nécessaires, et à les mettre en relation avec les personnes ou organisations concernées. Essayez de produire ce blueprint en vous plaçant du point de vue de différentes parties prenantes avec lesquelles vous travaillez et d'anticiper leurs activités et réactions possibles à votre travail.



Je veux expérimenter et améliorer  
en élaborant un aperçu détaillé de nos activités et ressources

## BLUEPRINT





## ETUDE DE CAS

**OUTIL UTILISÉ:** PERSONAS, DÉFINITION DE PROBLÈME, DÉCLENCHEUR D'AMÉLIORATION

**ORGANISATION:** SBCSOL – INCUBATEUR D'ENTREPRISES SOLIDAIRES

**PAYS:** BRÉSIL

**SECTEUR:** ESPRIT D'ENTREPRISE ET RENFORCEMENT DES COMPÉTENCES

**FONCTION:** DESIGNER SOCIAL

**CONTACT:** RENATA MENDES

**EMAIL:** RENATACM@UOL.COM.BR

Malgré la richesse de l'histoire de leur région d'origine, ces produits artisanaux sont très basiques et fonctionnels, et ne reposent sur aucune étude de marché.

Sumaré, ville de l'Etat de São Paulo, possède une très longue histoire, ainsi qu'une vie politique et communautaire très riche. La ville fait partie d'un assentamento conquis il y a une trentaine d'années par le Movimento dos sem terra (Mouvement des sans terre), dans le cadre de la lutte pour la réforme agraire au Brésil. Je travaille avec un groupe de 5 agricultrices qui fabriquent des produits d'artisanat à partir de fibres de banane, pour développer de nouveaux articles comme des abat-jour, des nattes, des boîtes. Malgré la richesse de l'histoire de la région, leur production est très basique et fonctionnelle, et ne repose sur aucune étude de marché. En dépit de leur savoir-faire technique très développé, ces femmes ont donc des difficultés à vendre leur gamme actuelle de produits.



ECHANTILLONS DE PRODUITS À BASE DE FIBRES DE BANANE FABRIQUÉS PAR LES ARTISANES.



LES FICHES « DÉFINITION DE PROBLÈME » ET « DÉCLENCHEUR D'AMÉLIORATION », TRADUITES DANS LA LANGUE LOCALE, ONT ÉTÉ UTILISÉES POUR L'ATELIER DE CO-CRÉATION.

## POURQUOI NOUS AVONS UTILISÉ L'OUTIL :

Nous avons décidé de travailler sur l'étape qui précède le développement de produit, en d'autres termes d'analyser ce qui a de la valeur pour ces femmes ainsi que leur histoire. Nous voulions nous servir de ces histoires pour créer une nouvelle gamme de produits en leur proposant des bases solides pour améliorer leurs chances de vendre leur production. Nous nous sommes aussi penchés sur la chaîne d'approvisionnement, depuis la récole de la matière première jusqu'au stockage des produits, dans le but d'en augmenter l'efficacité.

Pour cet exercice, nous avons utilisé en les adaptant les outils personas, définition de problème et déclencheurs d'amélioration. Nous voulions que, dans un premier temps, les artisanes nous parlent d'elles-mêmes et de leur communauté. Pour cela, nous avons adapté l'outil personas pour explorer l'histoire de la région et l'histoire individuelle de ces femmes et de leur communauté. Nous avons ensuite complété ces histoires par les principaux problèmes identifiés par les artisanes, en utilisant l'outil définition de problème.

J'avais adapté l'outil définition de problème pour changer ces problèmes en opportunités.

Pour une analyse plus détaillée et critique des techniques de production utilisées jusque-là, nous avons utilisé une version adaptée de l'outil déclencheur d'amélioration, qui propose une série de consignes pour faciliter l'examen d'une question sous un angle différent.

L'outil présente le concept de « logique économique » à des personnes dépourvues de toute expérience en la matière.

## COMMENT NOUS AVONS UTILISÉ L'OUTIL :

Pour parler d'elles-mêmes, les artisanes ont reçu chacune une « boîte à trésors » fermée : elles devaient l'ouvrir et décrire son contenu. A l'intérieur se trouvait un miroir, qu'elles ont utilisé pour prendre conscience et exprimer leurs pensées, leurs rêves individuels et leurs compétences. Nous avons ensuite rassemblé ces témoignages par groupes et créé un persona pour chaque groupe. J'ai utilisé une adaptation des personas pour créer un personnage fictif à partir des éléments décrits par ces femmes. En parallèle, nous avons également pris note des obstacles qu'elles avaient identifiés. Nous avons ensuite utilisé les déclencheurs d'amélioration pour susciter des idées nouvelles. Souvent, nombre d'idées se répétaient, et parfois nous mélangeions les questions – mais le nombre de réponses a dépassé le nombre des possibilités, et nous avons eu le sentiment d'une analyse aboutie. Le manque d'équipement et de matériels adaptés est très courant dans ce village ; je n'ai pas pu imprimer les fichiers pdf des fiches d'activité, je les ai donc reproduites sur mon lieu de travail en utilisant du papier de couleur, des post-it et une ardoise.

## RÉSULTATS :

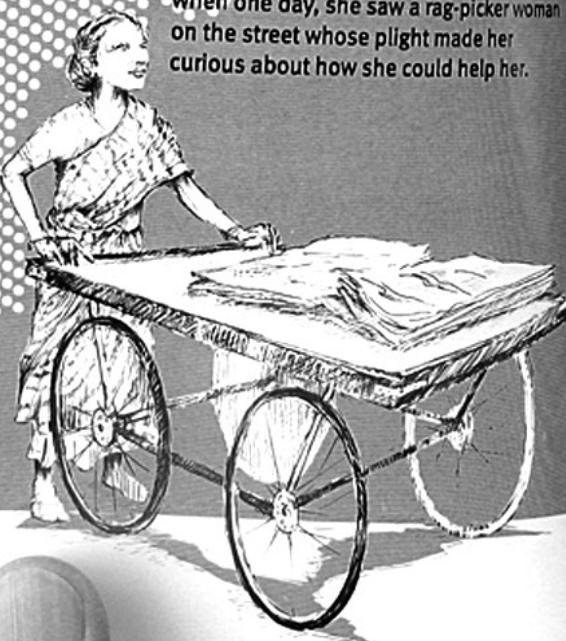
L'outil présente le concept de « logique économique » à des personnes dépourvues de toute expérience en la matière. Il a aidé ces femmes paysannes à organiser leurs pensées, et surtout à définir pour elles-mêmes des objectifs concrets, en détaillant les activités nécessaires à chaque étape.

De plus, l'outil offre un langage accessible à tous, quel que soit le niveau d'éducation et de sensibilisation. Guidés par les questions proposées, nous avons élaboré une proposition de valeur très robuste, qui a éclairé le développement d'autres aspects du modèle économique.

It is but seldom that an everyday experience is so profound and timely that it stirs in a person the courage to set things right.

## The Story of Spandana

• Guntur Town, Andhra Pradesh, India, 1997  
Padmaja Reddy was working for an NGO when one day, she saw a rag-picker woman on the street whose plight made her curious about how she could help her.



पद्मा नवराशि  
श भव को  
पके प्रभाव से  
बलिंग से दूर  
बाही स्थानों  
मकों से लाभ  
वे बाला,  
हे लिए, जन्म  
जाने वाले

गुरु यदि चरु  
मित्र राशि  
ते जातक  
अच्छी उन्न  
जातक व  
एवं प्रतिष्ठि

गुरु यदि चरु  
येत हो,  
ना से विद्ये  
। होता व  
माता व  
क्षा नहीं क  
है। ऐसू  
लेकर जात  
है।

। चतुर्थ भव

वि में स्थित है

गाने का शोक

होता है। अप

संबंधी रोगों

दिल मिलती है

। भरणी नक्षत्र

ते जातक

आकर्षक

लाला, दुर्गों को

स्नेह की धमता

त एवं उदारों

गुरु  
के  
प्रभाव गोग

## चार ग्रहों की युति का फल

सूर्य, चन्द्रमा, मंगल एवं चुम्ब : तो मनुष्य अत्यधिक अनुभवी एवं जन्म कुण्डली के तृतीय भाव में सूर्य,

“When the Rich are Too Rich

There are Ways

and When the Poor are Too Poor

There are Ways...

and That Way Will Come Soon.”

सूर्य, चन्द्रमा, चुम्ब एवं गुरु : यदि  
जन्म कुण्डली के तृतीय भाव में सूर्य,  
चन्द्रमा, चुम्ब एवं गुरु की युति हो, तो  
जातक गुरुजनों का प्यारा, साधुजनों की  
संगति करने के लिए तत्पर, अत्यधिक  
कर्मठ, विद्वानों या ग्राहणों की भक्ति

तड़पाद बनवाने वाला एवं कोटन में  
विसरेदया अनुरक्त होता है।

सूर्य, मंगल, चुम्ब एवं गुरु : यदि

जन्म कुण्डली

के तृतीय भाव में सूर्य,

मंगल, चुम्ब एवं गुरु की युति हो, तो

जातक पुराणिति अर्थात् ग्रामप्रधान

प्ररासन भव से  
परायण होता है।

सूर्य, चु

जन्म कुण्डली

के तृतीय भाव में सूर्य,

चुम्ब, गुरु ए

जातक देव

कि : यदि  
। मे सूर्य,  
हो, तो  
का

Je veux inscrire dans la durée  
et mettre en œuvre  
en associant plus étroitement  
les personnes susceptibles de  
bénéficier de mon travail



## MIX MARKETING

INSPIRÉ DE

Nesta (2009) Worksheet 4a : Marketing Mix. In : Creative Enterprise Toolkit.



NÉCESSITE UN CERTAIN DIALOGUE avec vos collègues/pairs. Prévoir du temps pour ces échanges, et remplir la fiche en collaboration avec votre équipe sur une journée environ.

# Quel est cet outil et pourquoi l'utiliser ?

Appliquer une technique « marketing » à ce que vous faites ne signifie pas que vous deviez absolument vendre votre travail. Le Mix marketing vous y aidera si tel est votre objectif, mais il peut aussi être utilisé pour appréhender les différentes façons dont les gens se forgent une opinion de votre travail - tout en mettant en lumière des possibilités d'influencer ce processus. C'est un outil essentiel pour vous aider à obtenir l'adhésion des parties prenantes à votre projet.

La fiche du **Mix Marketing** est structurée de manière à vous aider à analyser votre travail à partir du point de vue des bénéficiaires. Tous les éléments inclus influent d'une manière ou d'une autre sur le jugement que peuvent porter les autres sur votre travail ; l'outil vous aide à mieux comprendre quels éléments exigent une attention particulière si vous voulez avoir un réel impact. Le Mix marketing peut être utile pour identifier les moyens d'amener les personnes avec lesquelles vous travaillez à s'impliquer dans ce que vous essayez de faire.



## COMMENT L'UTILISER

Le Mix marketing ne se réduit pas à une activité commerciale. Vous devez l'envisager comme une occasion de réfléchir à votre travail tel qu'il est perçu par un bénéficiaire.

Cet outil vous aide à préciser leurs besoins et leurs expériences, et à réfléchir à la manière d'améliorer votre offre actuelle ou future.

Vous pouvez commencer par remplir les différentes cases de la fiche d'activité sans ordre particulier. Examinez chaque section, et affinez vos réponses jusqu'à ce que vous ayez le sentiment qu'elles répondent bien aux questions posées.

Produit

Lieux

Prix

Environnement physique

Processus

Personnes

Promotion

Je veux inscrire dans la durée et mettre en œuvre  
en associant plus étroitement les personnes susceptibles de bénéficier de mon travail

## MIX MARKETING

### Produit

Inscrivez la « proposition unique de vente » qui énonce clairement les caractéristiques et avantages de votre travail justifiant par là son caractère unique.

### Lieu

Où le produit de votre travail est-il disponible, et comment parvient-il jusqu'à cet endroit ?

### Retours

Quels sont les retours que vous procure votre travail ?

### Environnement physique

Quelle impression donne votre lieu de travail à votre public, à vos fournisseurs et à vos collaborateurs ?

### Processus

Quelles sont les procédures mises en œuvre par votre société pour mener à bien votre travail ?

### Personnes

Quels sont les collaborateurs ou représentants impliqués ?

### Promotion

De quels moyens disposez-vous pour sensibiliser votre public à votre travail ?

Mettre en place des processus de travail transversaux pour comprendre les connections et créer des opportunités au sein d'un système de santé publique.

1st | 1. Solutions & remarks. 2. Regs

2nd User journey brief

- Aesthetics
- Capacity
- Fine tuning

3rd | Grounding

gaps  
~~utilities / connecting~~  
Value added stuff.

Je veux inscrire dans la  
durée et mettre en œuvre  
en exécutant  
mon plan sans  
être débordé



## LISTE DES TÂCHES CRITIQUES

INSPIRÉ DE  
Nesta (2009) Worksheet 4b : Critical Marketing Tasks. In : Creative Enterprise Toolkit.



NÉCESSITE UN CERTAIN DIALOGUE avec vos collègues/pairs. Prévoir du temps pour ces échanges, et remplir la fiche en collaboration avec votre équipe sur une journée environ.

# Quel est cet outil et pourquoi l'utiliser ?

La **Liste des tâches critiques** est un moyen de vous assurer que ce que vous avez décidé de faire est réalisable dans les délais et le budget alloués. Elle est utile lorsque l'on travaille seul, mais plus importante encore lorsque vous devez vous focaliser et aligner votre travail sur celui d'autres personnes. La liste fournit un point de référence commun que chacun peut utiliser pour garder une trace des progrès réalisés. Elle vous permet de gérer vos projets en vous concentrant sur les tâches immédiates.

C'est une liste simple à dresser, et prendre le temps de la faire peut réellement vous aider lorsque vous courez le risque d'être submergé par le volume de travail en attente, ou lorsque vous vous inquiétez de savoir comment une idée va concrètement être réalisée. Lorsque votre charge de travail augmente, et que les tâches doivent être réparties au sein d'un groupe de personnes, il est sans doute temps d'opter pour un outil de gestion de projet professionnel. La liste de tâches critiques est un premier pas vers l'élaboration d'une routine dans l'organisation du travail en cours.

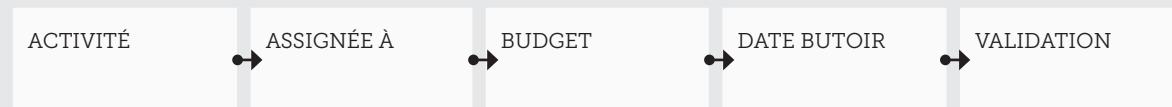


## COMMENT L'UTILISER

Dressez la liste de toutes les activités à réaliser, assorties de la personne responsable, du budget disponible, des délais d'achèvement et du processus de validation final.

Ne craignez pas d'être trop précis. Discutez de l'activité avec les personnes chargées de la réaliser, et ajoutez autant de détails que possible. Vous pouvez aussi décomposer les fonctions spécifiques

attribuées à différentes personnes pour une activité donnée. Il est recommandé de surveiller et d'évaluer périodiquement l'avancement des tâches critiques, en termes à la fois de ressources humaines et de budget. Tout écart de direction par rapport au plan doit entraîner une action corrective ou être autorisé et modifié.



Je veux inscrire dans la durée et mettre en œuvre  
en exécutant mon plan sans être débordé

## LISTE DES TÂCHES CRITIQUES

ACTIVITÉ	• ➡	ASSIGNÉE À	• ➡	BUDGET	• ➡	DATE BUTOIR	• ➡	VALIDATION

Présenter un business plan pour une entreprise d'agriculture urbaine.



Je veux inscrire dans la  
durée et mettre en œuvre  
en lançant ou  
en développant  
ce que je fais



## BUSINESS PLAN

INSPIRÉ DE

Gov.uk (2013) Write a Business Plan.



NÉCESSITE UN CERTAIN DIALOGUE avec vos collègues/pairs. Prévoir du temps pour ces échanges, et remplir la fiche en collaboration avec votre équipe sur une journée environ.

# Quel est cet outil et pourquoi l'utiliser ?

Le **Business plan** est une description structurée de la manière dont vous faites ce que vous faites. Ce plan doit énoncer clairement le problème que vous vous proposez de résoudre, la vision des moyens que vous allez mettre en œuvre à cet effet et les raisons pour lesquelles vous êtes le mieux qualifié. Rédiger un business plan est souvent crucial lorsque l'on s'efforce de convaincre des bailleurs de fonds potentiels qui veulent savoir où ira leur investissement. Le plan devra aussi inclure une présentation de l'équipe de direction, un plan marketing, un plan opérationnel et financier, et toute autre document jugé nécessaire. Il s'agit de pouvoir répondre à toutes les questions qu'un partenaire financier potentiel pourrait poser, en utilisant le même langage que lui.

Tandis qu'un outil comme le Business modèle canvas fournit une vue d'ensemble de ce que vous voulez faire (ainsi que du pourquoi et du comment), le Business plan est un moyen de fournir une vue plus détaillée des fondements économiques et opérationnels de votre action. La fiche d'activité structurée vous aide à démontrer que votre idée d'impact social est une entreprise viable.

## COMMENT L'UTILISER

La fiche met en lumière les aspects clés que vous devez garder présents à l'esprit tout au long de l'élaboration de votre business plan.

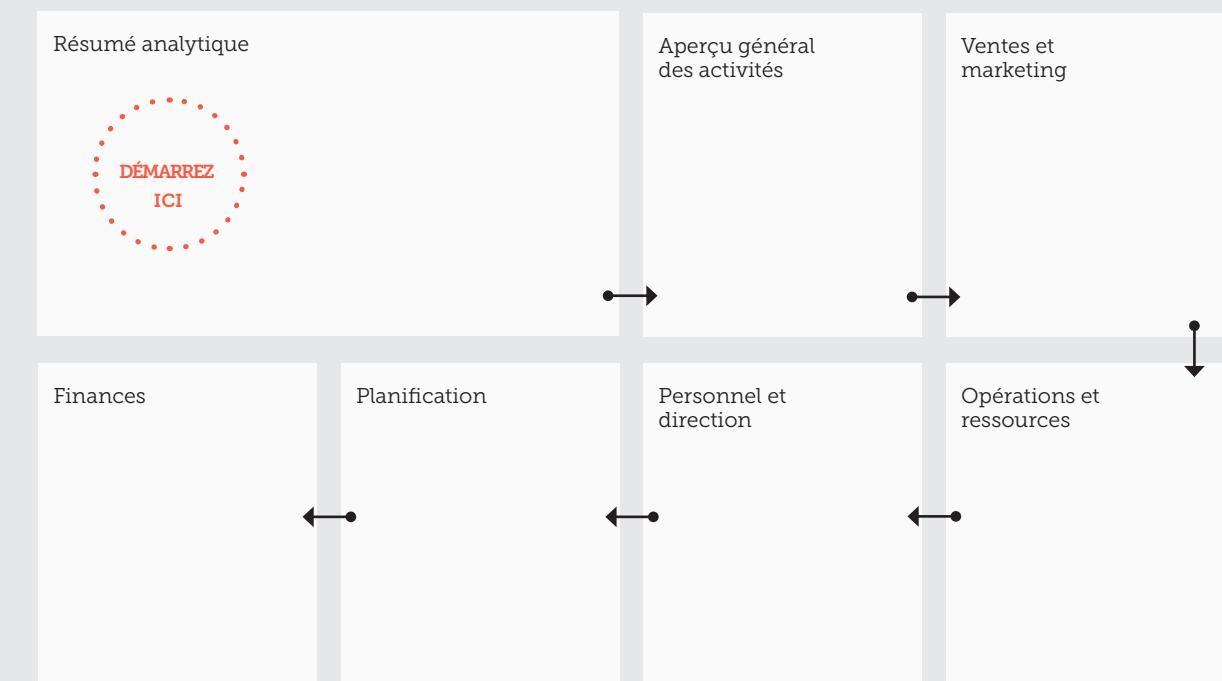
Il est plus facile de rédiger d'abord une première version de votre business plan et d'y revenir régulièrement ensuite. Ne consacrez pas trop de temps au premier projet de texte, ni même aux versions ultérieures « presque abouties », car vous devrez très vraisemblablement réécrire ce plan à maintes reprises. Au cours du processus, vous améliorerez très sensiblement votre argumentaire à l'appui de la viabilité de votre idée d'impact social.

Une description d'ensemble de l'activité peut fournir un bon point de départ : quelques paragraphes sur l'idée principale, le besoin auquel elle répond et le marché dans lequel elle s'inscrit. Ensuite, vous devrez exposer votre plan d'action et les raisons pour

lesquelles votre équipe est particulièrement qualifiée pour la tâche. Lorsque vous contactez investisseurs et bailleurs de fonds, votre business plan doit comporter un élément essentiel : il doit indiquer très clairement pourquoi vous avez besoin de fonds, comment ces fonds seront utilisés et comment ils pourront être recouvrés.

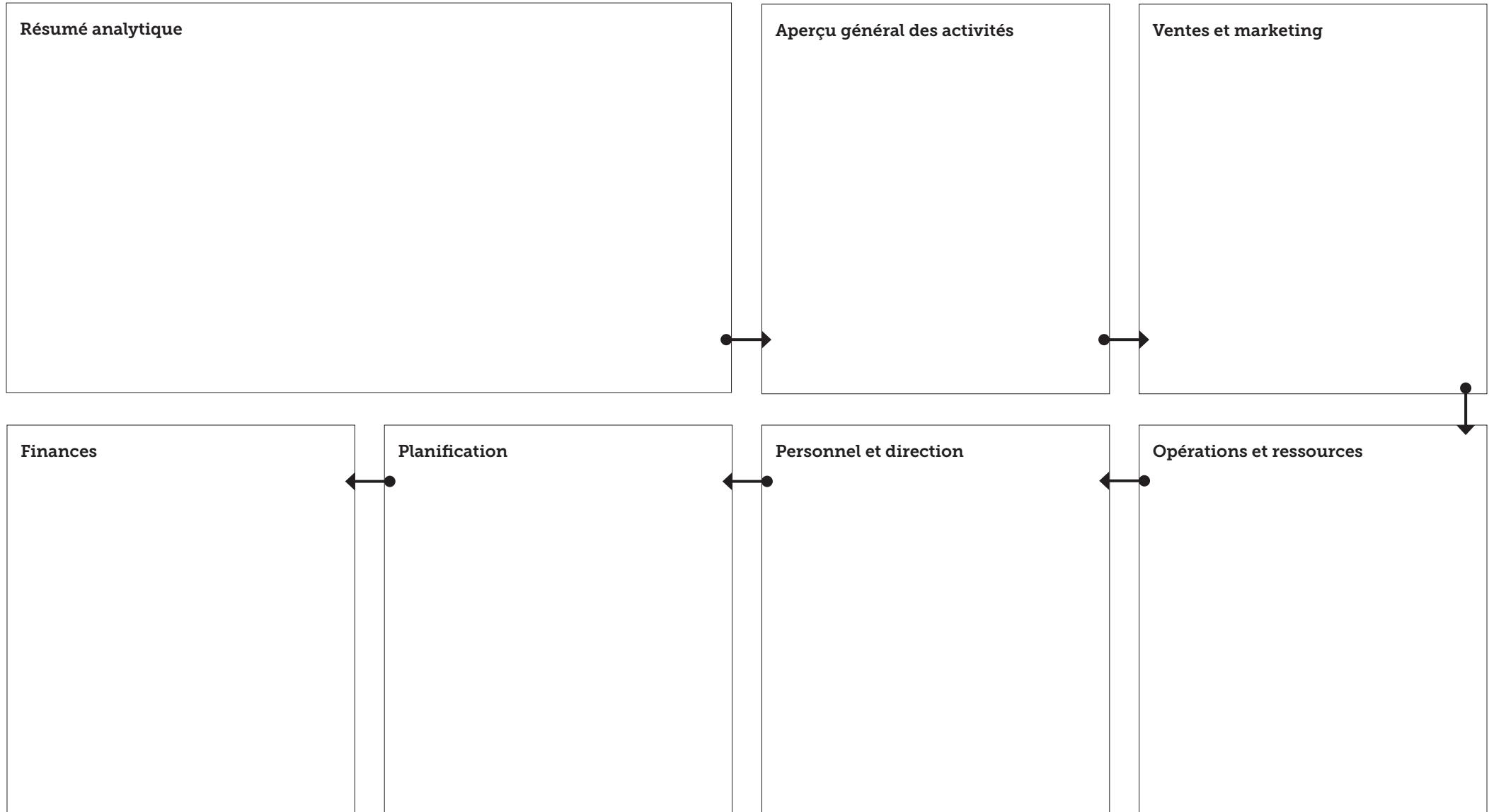
Un élément important du business plan est le résumé analytique, qui se trouve généralement au début du document mais qui est rarement rédigé en premier. Il est plus aisés de l'écrire après avoir terminé la première version de votre business plan.

Lorsque vous aurez terminé la rédaction de votre business plan, faites-le relire par un tiers. Un regard extérieur peut apporter un nouvel éclairage et vous aider à identifier des points que vous auriez pu négliger.

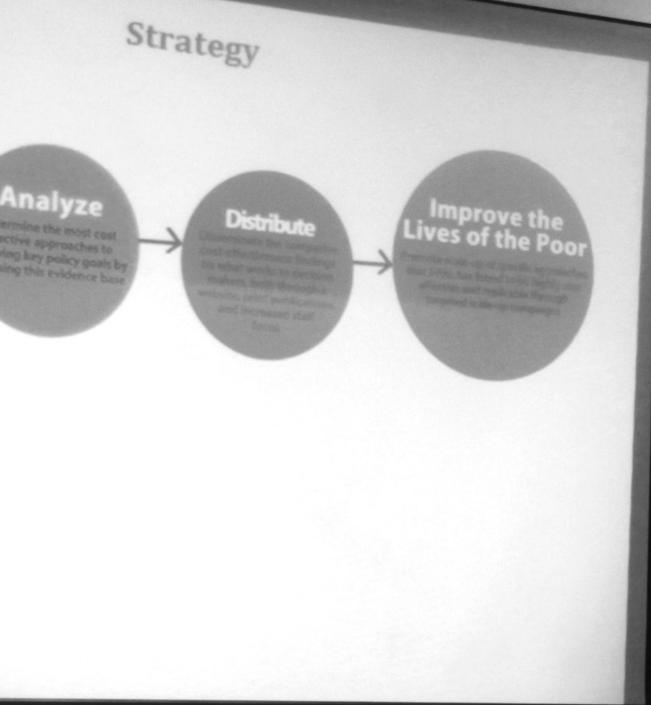


Je veux inscrire dans la durée et mettre en œuvre  
en lançant ou en développant ce que je fais

## BUSINESS PLAN



Modéliser une stratégie de croissance et de passage à l'échelle pour un projet d'assainissement pour les bidonvilles.



Je veux inscrire dans la  
durée et mettre en œuvre  
tout en étudiant  
les moyens de  
changer d'échelle



## PLAN D'EXPANSION

INSPIRÉ DE

Ali R., Mulgan G., Halkett R., Sanders B. (2007) In and out of sync : The challenge of growing social innovations. London, Nesta.

NIVEAU DE PARTICIPATION



OUTIL PLUS COMPLEXE qui demanderait idéalement plusieurs jours pour être mis en œuvre dans de bonnes conditions. Etant donné le caractère stratégique des contributions/résultats, il nécessite de consulter vos pairs et collaborateurs les expérimentés, et demanderait dans l'idéal à être révisé après une première application.

# Quel est cet outil et pourquoi l'utiliser ?

Une fois qu'un projet ou un pilote a été exécuté avec succès, l'étape suivante consiste à mettre à profit ce succès en l'entretenant et en le développant davantage. Fondamentalement, cela signifie changer d'échelle la portée de votre travail pour toucher une population plus importante. Il existe différentes stratégies de changement d'échelle, depuis la reproduction du même projet dans d'autres régions jusqu'à la collaboration avec différentes organisations autour d'une vision partagée, ou même l'élargissement de votre périmètre de réflexion.

Les organisations sociales sont parfois confrontées à des enjeux difficiles lorsqu'elles décident d'intensifier leur action : garder une orientation claire (par ex. expansion stratégique plutôt que simple « étalement » de l'activité) ; négocier les coûts et revenus (ex. générer un revenu durable plutôt que dépendre de subventions ou d'apports en capital ponctuels) ; gérer efficacement l'offre et la demande (ex. des résultats démontrables, au juste coût, pour une audience réceptive) ; piloter le changement organisationnel (ex. remplacer les fondateurs par des managers) ; choisir la forme organisationnelle appropriée (ex. croissance organique, partenariat, fusion, prise de contrôle, licence, franchise). Un certain nombre de ressources doivent être en place pour un changement d'échelle réussi sans nuire à l'impact du projet. Indépendamment des conditions et du moment où vous décidez de changer d'échelle, il est essentiel de construire au préalable une vision commune de ce changement au sein de votre organisation. Le **Plan d'expansion** a pour but de stimuler un dialogue sérieux avec les principales parties prenantes, internes et extérieures sur ce thème.

## COMMENT L'UTILISER

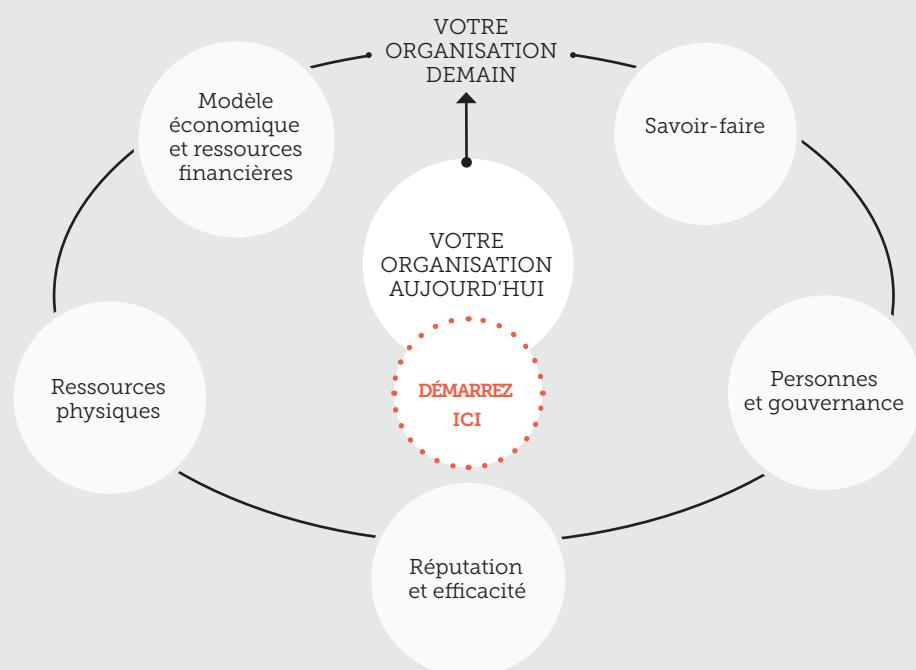
La fiche d'activité aide à développer une vision commune du changement d'échelle, tout en évaluant vos ressources et le degré de préparation de votre organisation. A partir de cette évaluation, vous pourrez déterminer si vous êtes prêts pour ce changement et quels aspects exigent d'être renforcés et retravaillés.

La fiche peut être utilisée dans le cadre d'un atelier avec les membres de votre équipe, des bailleurs de fonds potentiels, voire les bénéficiaires visés et d'autres parties prenantes. Elle fait apparaître cinq domaines clés que vous devez analyser pour déterminer si votre organisation est prête pour ce changement

d'échelle. Servez-vous des questions de la fiche pour amorcer un débat critique approfondi et déterminer ce dont vous êtes sûrs, et ce qui mérite d'être approfondi.

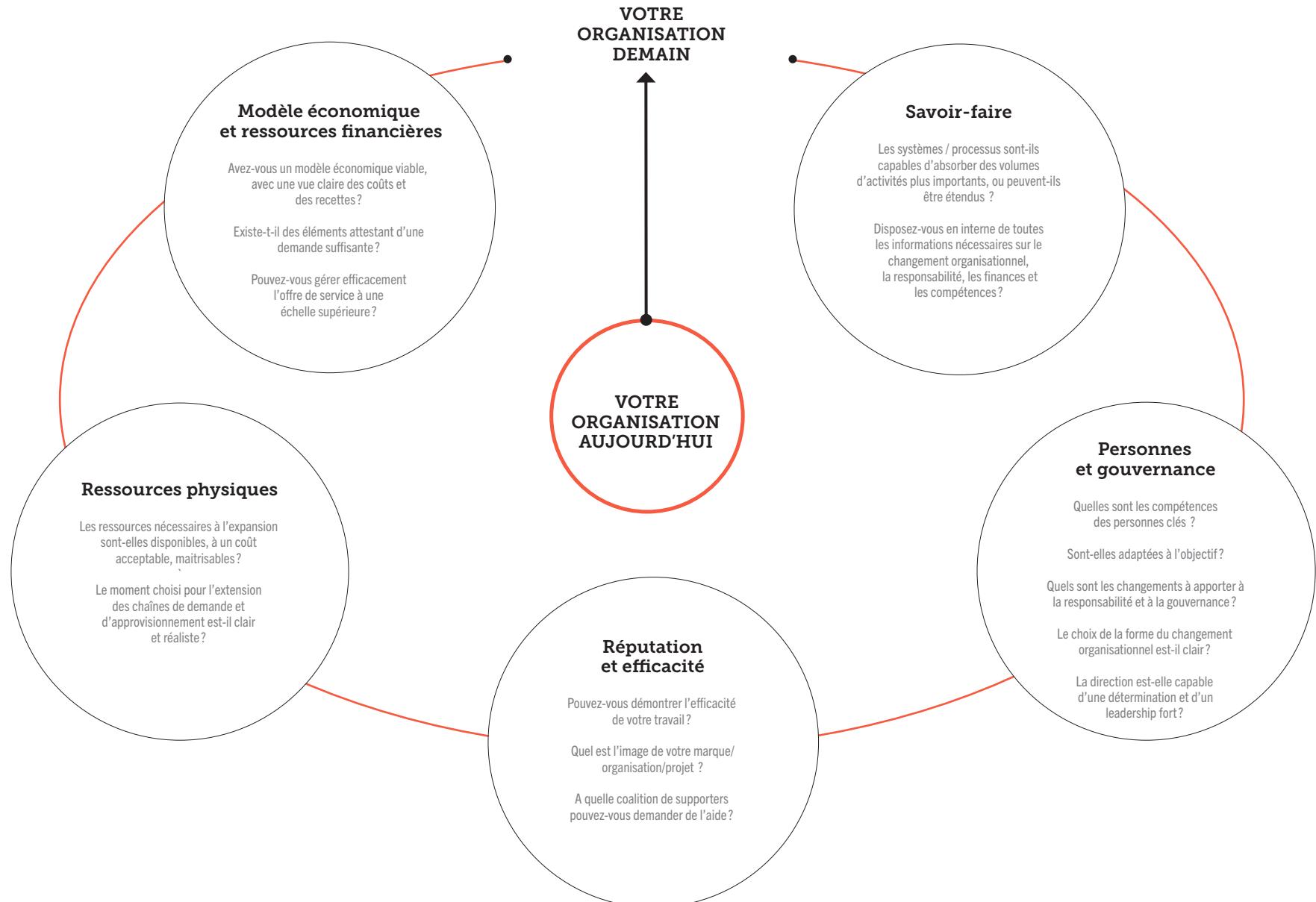
Lorsque vous remplissez la fiche, essayez de réunir des éléments probants, sous forme de données factuelles plutôt que de simples anecdotes. Il est souvent utile de recueillir ces éléments probants avant la réunion.

Essayez d'être aussi ouvert et exhaustif que possible, et faites preuve d'auto-critique. Plus vos réponses seront détaillées, mieux vous appréciez la situation.



Je veux inscrire dans la durée et mettre en œuvre  
tout en étudiant les moyens de changer d'échelle

## PLAN D'EXPANSION





OUTIL UTILISÉ: ANALYSE SWOT, ÉCHELLE DE QUESTIONS ET LISTE DES TÂCHES CRITIQUES

ORGANISATION: EQUIPE DE SOUTIEN ET D'ASSISTANCE TECHNIQUE DU MADHYA PRADESH (MPTAST)

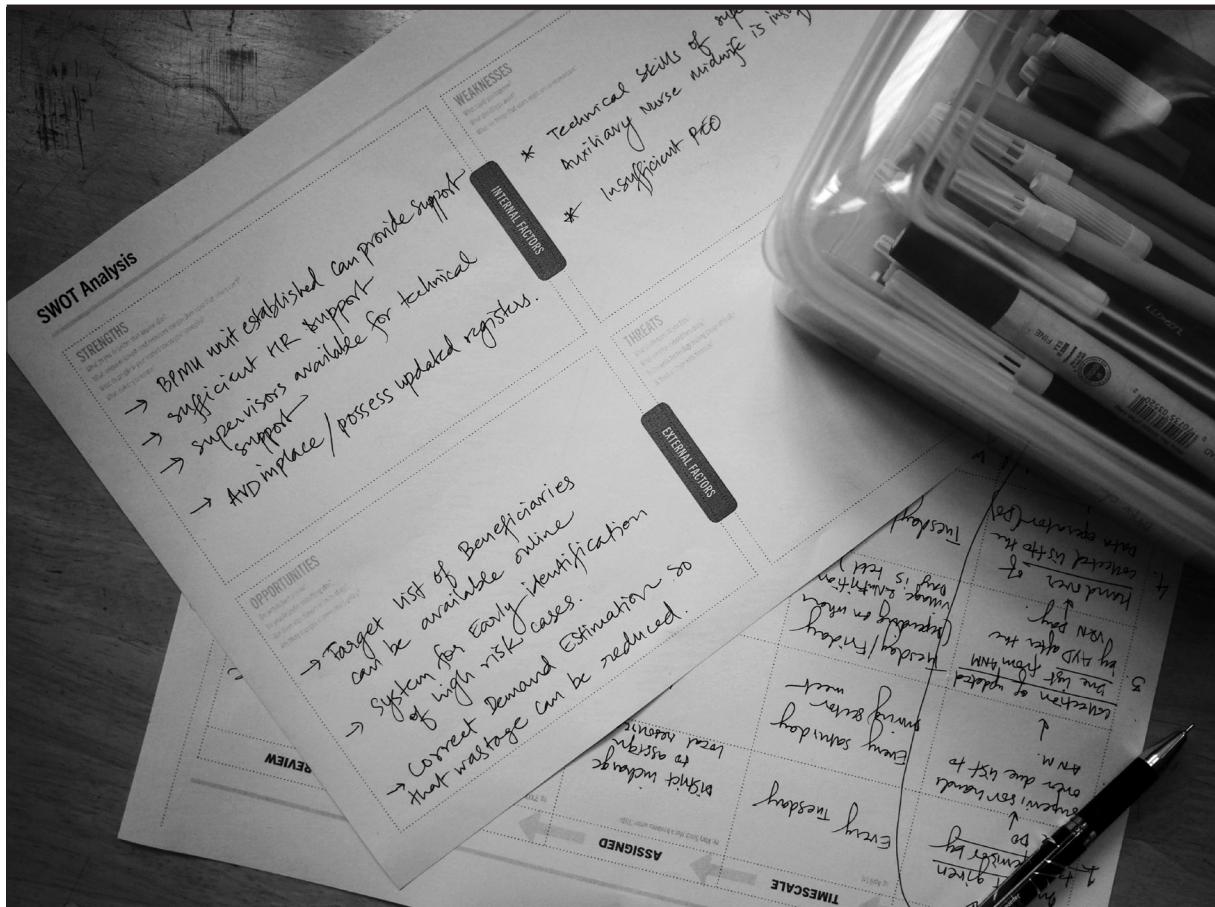
PAYS: INDE

SECTEUR: SANITÉ PUBLIQUE, NUTRITION ET HYGIÈNE

FONCTION: COORDINATEUR DE PROJET DU DISTRICT

CONTACT: RAVI KOMMURI

EMAIL: RKOMMURI@MPTAST.ORG



LES FICHES OUTILS ONT ÉTÉ DÉVELOPPIÉS COLLECTIVEMENT POUR ÉVALUER LES FAIBLESSES ACTUELLES DE L'ÉQUIPE ET LES MOYENS DE LES SURMONTER.

Le Madhya pradesh, Etat du centre de l'Inde, enregistre des taux de mortalité maternelle et infantile très élevés par rapport à la moyenne nationale.

Nous travaillons en étroite collaboration avec les départements de la santé, du développement des femmes et des enfants et de la santé publique pour réduire les taux de mortalité maternelle et infantile, le taux de malnutrition et le taux global de fertilité dans l'Etat du Madhya Pradesh en Inde.

MCTS (système de suivi maternel et infantile) est un logiciel de suivi en ligne développé par le gouvernement indien dans le but de contrôler les différents services offerts et/ou à proposer aux femmes enceintes, de la conception au premier anniversaire du bébé. Le suivi des services fournis joue un rôle vital et nous aide à orienter et planifier les actions à engager pour réduire les taux de mortalité maternelle et infantile.

Le logiciel doit encore être retravaillé avant de pouvoir être déployé.

## POURQUOI NOUS AVONS UTILISÉ L'OUTIL :

Mon équipe et moi-même avons utilisé, en les combinant, la théorie du changement et le diagramme des causes, d'une part, et l'analyse SWOT, l'échelle de questions et la liste des tâches critiques d'autre part. Notre objectif est de renforcer l'utilisation du logiciel de suivi maternel et infantile MCTS en re-définissant les fonctions, les mesures incitatives et les stratégies d'urgence pour toutes les personnes et parties prenantes responsables de son fonctionnement. Nous avons pour cela utilisé un ensemble d'outils pour repenser et analyser en profondeur le problème auquel nous sommes confrontés, puis une autre série d'outils pour identifier des collaborateurs potentiels et définir un chemin critique pour la mise en œuvre de notre solution.

## COMMENT NOUS AVONS UTILISÉ L'OUTIL :

Nous avons utilisé ces outils dans le district de Jabalpur, dans le Madhya Pradesh, à titre d'expérimentation pilote. J'ai tout d'abord expliqué la finalité de l'ensemble de l'exercice à l'équipe de terrain - le responsable santé du district, l'infirmière sage-femme auxiliaire et l'agent des services sociaux accrédités.

Nous avons fait le point sur les sujets suivants :

1. pourquoi le système MCTS n'est-il pas mis à jour;
2. les personnes concernées, et leurs fonctions ;
3. la nature des goulots d'étranglement que nous devons traiter pour résoudre le problème.

Nous avons ensuite utilisé l'analyse SWOT, l'échelle de questions et la liste des tâches critiques en les combinant.

### ANALYSE SWOT

Pour comprendre les forces et les faiblesses de l'équipe, pour nous aider à déterminer ce qui pourrait accroître l'efficacité des collaborateurs et les inciter à assumer la responsabilité de leurs actes.

### ECHELLE DE QUESTIONS

Pour redéfinir les responsabilités individuelles avec la participation et le consensus de l'équipe toute entière.

### LISTE DES TÂCHES

#### CRITIQUES

Pour pouvoir élaborer un calendrier pour la mise en place du nouveau plan.

## RÉSULTATS :

L'analyse SWOT a permis à l'équipe d'examiner ses points forts et de comprendre comment les contributions individuelles affectent le travail de l'équipe, et vice versa. L'outil nous a aussi permis d'identifier des « menaces » potentielles qui pourraient entraver la bonne marche du système – un point que nous n'avions jamais envisagé jusque-là.

L'Échelle de questions nous a aidés à identifier les membres de l'équipe qui pourraient être affectés à de nouvelles tâches, avec des délais et des critères de résultats nouveaux, dans le contexte de la refonte du système. Le processus était participatif et a recueilli le consensus de toutes les personnes directement et indirectement concernées.

Pour nous, développer ou améliorer un programme et mesurer les résultats vont de pair.

Nous avons utilisé la Liste des tâches critiques pour élaborer un nouveau calendrier pour l'actualisation du système et créé des marqueurs pour avoir un retour sur l'efficacité du nouveau système. Dans tous les pilotes, il est essentiel de mesurer le changement « effectif » et « perçu » avant même d'envisager un changement d'échelle. La liste des tâches nous a permis de tracer ce chemin et ses jalons critiques.

# Zoom sur l'innovation Sociale





Cette boîte à outils a été spécialement conçue pour des praticiens, pour leur permettre de passer directement à l'acte. Les outils présentés s'appuient sur les théories et pratiques actuelles de l'innovation, de la conception, du design, de la gestion et du management.



Ce chapitre propose un « zoom » sur les principaux piliers qui sous-tendent la théorie et la gestion de l'innovation sociale, chaque sujet traité étant accompagné de références d'ouvrages pour vous permettre d'aller plus loin.

## 01 Les étapes de l'innovation

---

L'innovation est parfois décrite comme un processus quasiment magique. Mais il serait faux d'attribuer à l'innovation un caractère mystérieux. Il est vrai que l'innovation est rarement simple ou prévisible, mais si l'on observe de près le phénomène, il est tout aussi vrai que le processus global d'innovation présente un caractère structuré et systématique.

Bien que les véritables innovations se présentent comme une suite complexe de boucles et de bonds en avant, la plupart traversent plusieurs étapes. Le cadre proposé ici est utile pour comprendre comment mettre en œuvre une idée, et se concentrer sur les différentes méthodes, et attitudes, propres à chaque étape.

## LES SEPT ÉTAPES DE L'INNOVATION :

### Opportunités et défis

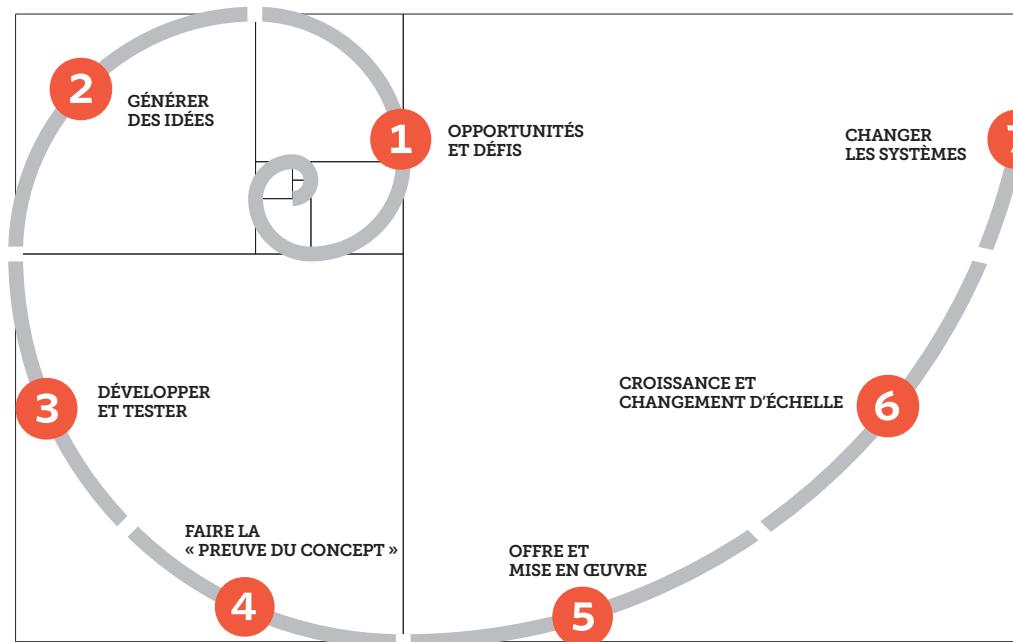
Il s'agit notamment de tous les facteurs déclencheurs comme une crise, de nouvelles données, une inspiration, etc., qui mettent en lumière la nécessité du changement. Il pourra s'agir de poser un diagnostic sur les causes profondes d'un problème, ou d'identifier les opportunités qui résulteraient d'un nouveau changement.

### Générer des idées

La plupart des idées qui vous viennent à l'esprit ne marcheront pas d'emblée. Mais c'est grâce à ce processus d'idéation en continu que vous parviendrez à une solution radicale et innovante. Utilisez des méthodes créatives pour augmenter le nombre des solutions possibles à partir d'une multiplicité de sources.

### Développer et tester

Les idées nouvelles profitent toujours d'une critique robuste. C'est à force d'essais et de tâtonnements que les idées subissent des itérations et s'en trouvent renforcées. Il suffit d'essayer simplement une idée nouvelle, ou alors d'opter pour un prototypage plus rigoureux et des essais contrôlés randomisés.



### Faire la « preuve du concept »

Avant d'essayer d'appliquer votre idée, vous devez démontrer qu'elle peut marcher et qu'elle est meilleure que ce qui existe déjà. Réunissez des éléments probants à l'appui de votre idée et partagez-les en toute transparence.

### Offre et mise en œuvre

Cette étape est atteinte lorsque la solution devient une pratique quotidienne. Cela suppose d'identifier ce qui fonctionne bien, et ce qui ne marche pas, et de sécuriser des flux de revenus pour garantir la viabilité financière à long terme nécessaire pour imposer l'innovation.

### Croissance et changement d'échelle

A cette étape correspond un éventail de stratégies pour développer et diffuser une innovation – de la croissance organisationnelle aux licences et franchises. L'émulation et l'inspiration jouent aussi un rôle critique dans la diffusion d'une idée ou d'une pratique dans une perspective plus organique et adaptive.

### Changer les systèmes

C'est par l'innovation systémique que l'impact social peut être maximisé. Cela implique généralement des changements dans le secteur public et privé sur de longues périodes, et l'interaction de multiples éléments et de nouveaux modes de pensée.

Pour aller plus loin sur cette question :

- Caulier-Grice J., Mulgan G., Murray R., (2010) Open Book of Social Innovation. London, The Young Foundation, Nesta & The Lab. Disponible en ligne from: [http://www.nesta.org.uk/library/documents/Social\\_Innovator\\_020310.pdf](http://www.nesta.org.uk/library/documents/Social_Innovator_020310.pdf)

- Nesta (2013) Disponible en ligne: <http://www.nesta.org.uk/develop-your-skills>

## 02 Utilisation de la preuve

Elaborez un plan pour recueillir des éléments de preuve dès le début de votre projet. Tous les innovateurs, commissaires, utilisateurs de services et investisseurs ont besoin de preuves pour savoir si les produits ou services qu'ils développent, achètent ou financent, créent une différence positive. Dans des domaines comme la médecine, l'utilisation de données probantes est beaucoup plus répandue que dans la plupart des secteurs, et offre des enseignements intéressants. L'avantage majeur de l'analyse

périodique et systématique de ces éléments probants est de permettre une utilisation plus efficace des données ou des informations pour vérifier des hypothèses, améliorer en continu et créer un impact durable.

Considérer les données factuelles comme une composante naturelle des projets et du processus décisionnel devrait être pratique courante dans les organisations. Et cela ne concerne pas seulement les données qui se rapportent à vos projets actuels :

comprendre ce qui a donné de bons résultats dans le passé, et savoir ce qui se fait dans le monde autour de vous, aide à évaluer et reproduire un succès.

La page suivante présente un cadre utile, élaboré par le Nesta, pour décrire les différents types de données probantes que vous devez veiller à accumuler tout au long d'un projet, afin de prouver le caractère novateur de votre projet.

## LES CINQ NIVEAUX SONT :

### ① Rapport d'impact

Une explication claire de ce que fait le produit ou service, nouveau ou amélioré, de quel pourrait être son impact par rapport au résultat recherché, et de pourquoi il représenterait une amélioration par rapport à la situation actuelle.

### ② Corrélation

Observation d'un impact positif signalé par les utilisateurs du produit ou service, mais pas encore de confirmation des causes. Vous pourriez par exemple réaliser une évaluation pré- et post-enquête, ou une étude de cohorte/par panel.

### ③ Causalité

Mise en place des éléments attestant d'un changement positif parmi les utilisateurs du produit ou service grâce au produit ou service en question. Réfléchissez à la possibilité d'isoler l'impact du produit ou service à l'aide d'un groupe témoin sélectionné de manière aléatoire, afin de consolider votre base de données.

### ④ Reproduction indépendante

Validation indépendante des effets positifs du produit ou du service, dans le but de proposer ailleurs cet impact positif à un coût raisonnable, sous forme de normes commerciales ou de labels de certification par exemple.

NIVEAUX DE PREUVE	1 Vous pouvez décrire ce que vous faites et expliquer pourquoi c'est important de façon logique, cohérente et convaincante.	2 Vous enregistrez des données indiquant un changement positif, mais vous n'êtes pas en mesure de confirmer que ce changement est dû à votre intervention.	3 Vous pouvez démontrer un lien de causalité par référence à un groupe témoin.	4 Vous disposez d'une ou plusieurs évaluations indépendantes qui confirment vos conclusions et reproduisent potentiellement vos résultats.	5 Vous avez des manuels, systèmes et procédures en place pour soutenir et assurer la reproduction fidèle de votre innovation.
COMMENT GÉNÉRER DES PREUVES	<p>Vous devriez pouvoir le faire vous-même en vous aidant des données existantes et des résultats de recherches provenant d'autres sources. Construire une théorie du changement devrait vous aider à expliquer de manière logique et cohérente comment votre intervention produira les effets que vous décrivez.</p> <p>À ce stade, les données disponibles peuvent déjà montrer l'impact de votre innovation mais sans mettre en évidence un lien de causalité direct. De nombreuses méthodes parmi celles décrites précédemment vous seront utiles, au même titre que des enquêtes plus structurées auprès des participants avant et après, ou à intervalles réguliers tout au long du processus d'innovation.</p> <p>Pour démontrer le lien de causalité, vous devrez réunir des éléments probants sur l'expérience des personnes concernées par votre intervention en même temps que celle d'un groupe similaire n'en ayant pas bénéficié (dit « groupe témoin »). La sélection aléatoire des membres de l'un et l'autre groupe donne plus de poids à vos conclusions, et vous aurez besoin d'un échantillon suffisamment large pour que vos résultats soient convaincants.</p> <p>Il est souhaitable de commander une évaluation indépendante robuste, qui démontre et valide les raisons et les modalités d'impact de votre innovation. Vous pourriez aussi rechercher une validation sous forme de normes commerciales, labels de certification et autres.</p> <p>Vous devez démontrer que votre produit ou service peut être exploité par d'autres, sur d'autres sites, tout en conservant un effet positif direct sur le résultat et en demeurant une proposition financièrement viable. À cet effet, vous pourriez conduire une évaluation dans une multiplicité de contextes afin, notamment, de vérifier la fidélité de la pratique et des résultats entre les sites.</p>				

### ⑤ Changement d'échelle

Utilisez des méthodes comme l'évaluation de reproductions multiples ou la méthode des scénarios pour générer des données claires et vérifiées permettant de démontrer que le produit ou service peut être fourni en de multiples endroits et avoir un impact positif fort, tout en constituant une proposition financièrement viable.

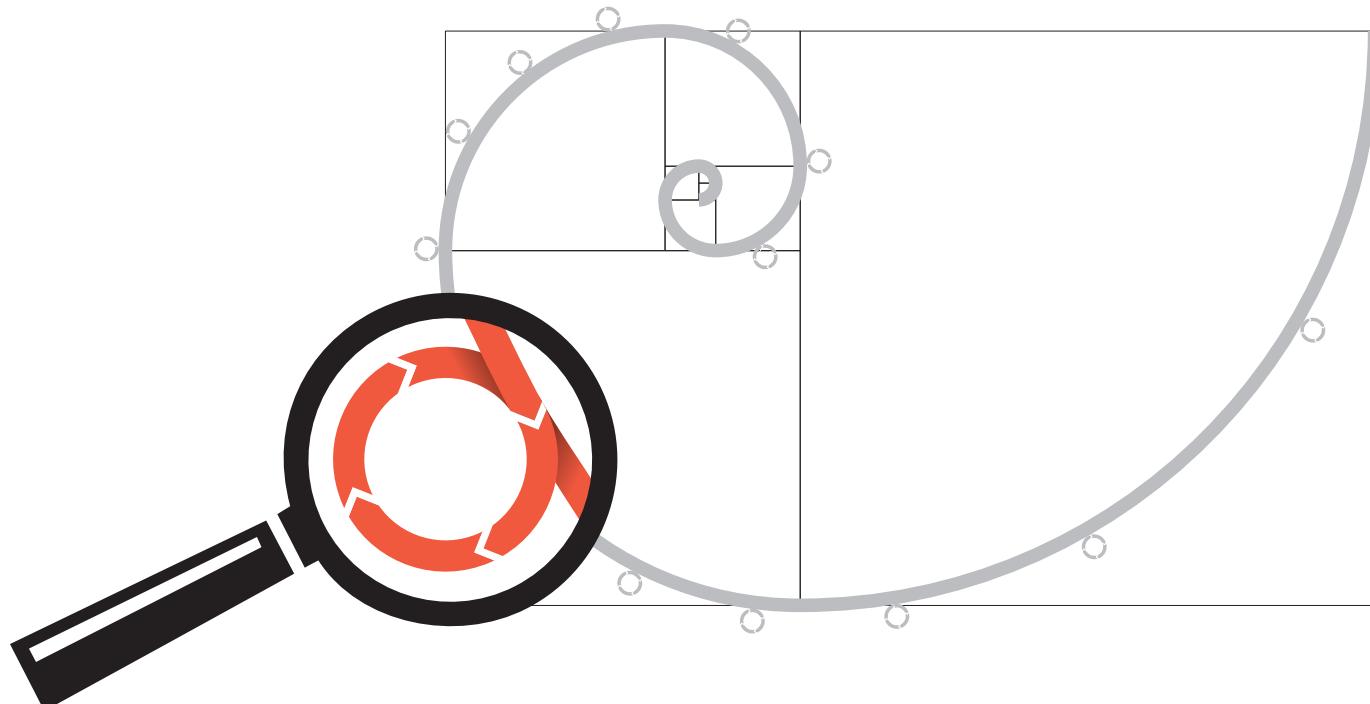
Pour aller plus loin sur cette question:

- Puttick R. (2011) Ten Steps to Transform the Use of Evidence. London, Nesta. Disponible en ligne:<http://www.nesta.org.uk/library/documents/TenStepsBlog.pdf>
- Ludlow J., Puttick R. (2012) Standards of Evidence. London, Nesta. Disponible en ligne:<http://www.nesta.org.uk/publications/nesta-standards-evidence>
- Mulgan G., Puttick R. (2013) Making Evidence Useful: The Case for New Institutions. London, Nesta. Disponible en ligne: <http://www.nesta.org.uk/library/documents/MakingEvidenceUseful.pdf>
- DfID : Department for International Development (2013) How to note. London, DfID. Disponible en ligne: <http://bit.ly/dfid-evidence>
- BOND for International Development (2013) Evidence Principles. London, BOND. Disponible en ligne: <http://www.bond.org.uk/effectiveness/principles#download>

## 0 3 Changement d'échelle

Le concept de changement d'échelle suscite un intérêt croissant parce qu'il élargit la portée d'un projet pilote novateur à des populations plus larges. Il existe pour cela de nombreuses méthodes, depuis la répétition d'une idée dans un lieu différent jusqu'à la collaboration avec différentes organisations et l'établissement de relations de travail constructives.

Pour déterminer si un projet est mûr pour changer d'échelle et augmenter son impact sur une plus large échelle, il est important d'identifier les éléments qui fonctionnent, de veiller à leur bonne marche et de les amener au niveau supérieur. Il est utile de réfléchir en termes de demande effective et d'offre effective, autrement dit est-ce quelqu'un est prêt à financer votre idée ? Est-ce que l'idée fonctionne ? Est-ce qu'elle fonctionne mieux que les autres options ? Dans la quasi-totalité des situations, l'intensification d'une



innovation sociale implique une augmentation à la fois de l'offre et de la demande effective, mais votre stratégie dépendra de celle qui survient en premier.

Vues de loin, de grandes innovations peuvent apparaître comme des transformations radicales. Mais de plus près, on s'aperçoit qu'elles sont souvent constituées de petites étapes qui s'enchaînent pour atteindre une

plus grande échelle. Au microscope, les différentes étapes de l'innovation pourraient apparaître comme une succession de processus en « mini spirales » - projets individuels qu'une organisation pourrait développer pour soutenir le processus global d'innovation.

---

Pour aller plus loin sur cette question:

- Ali R., Mulgan G., Halkett R., Sanders B. (2007) In and out of sync: The challenge of growing social innovations. London, Nesta. Disponible en ligne : <http://www.nesta.org.uk/publications/and-out-sync>
- Cooley L., Kohl R. (2006) Scaling Up - From Vision to Large-scale Change: A Management Framework for Practitioners. Washington, Management Systems Institute, John D. and Catherine T. MacArthur Foundation. Disponible en ligne : <http://www.msiworldwide.com/wp-content/uploads/Scaling-Up-Framework.pdf>

## 0 4 Pensée systémique

---

Le terme « système » renvoie à des infrastructures, règles et tendances complexes et interdépendantes dans nos sociétés et nos économies. Toute modification d'un élément risquant d'affecter d'autres composants du système, les questions complexes appellent des changements et des innovations à l'échelle du système tout entier.

La pensée systémique rassemble les différents éléments et innovations qui tendent vers un même objectif. Une organisation n'aura pratiquement jamais toutes les compétences et ressources nécessaires pour exécuter l'éventail des activités requises pour créer un large impact. Il en découle que toute innovation à l'origine d'un changement systémique implique quasiment toujours une alliance de partenaires, fournisseurs et distributeurs, appuyés par des réseaux, clubs, laboratoires de réflexion et organismes de développement.

---

Pour aller plus loin sur cette question:

- Leadbeater C., Mulgan G. (2013) Systems Innovation Discussion Paper. London, Nesta. Disponible en ligne: <http://www.nesta.org.uk/library/documents/Systemsinnovation8.pdf>
- Seddon J. (2013) Systems failure and Systems thinking. London, Nesta. Disponible en ligne: [http://www.nesta.org.uk/blogs/systemic\\_innovation\\_a\\_discussion\\_series/systems\\_failure\\_and\\_systems\\_thinking](http://www.nesta.org.uk/blogs/systemic_innovation_a_discussion_series/systems_failure_and_systems_thinking)

# Sources clé d'inspiration

## 0 1 DIAGRAMME DE L'INNOVATION

Nesta (2013) Innovation Flowchart. Disponible en ligne: <http://www.nesta.org.uk/publications/innovation-flowchart>

## 0 2 PLANIFICATION SUR UNE BASE FACTUELLE

Nesta (2009) Worksheet 2b: Evidence Modelling. In: Creative Enterprise Toolkit. Disponible en ligne: <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

## 0 3 ANALYSE SWOT

MindTools (1996) SWOT Analysis. Disponible en ligne: [http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_05.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm)

## 0 4 BUSINESS MODÈLE CANVAS

Osterwalder A., Pigneur Y (2010) Business modèle Generation. Disponible en ligne: [http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business\\_model\\_canvas\\_poster.pdf](http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf)

## 0 5 CARTOGRAPHIE DES PARTENARIATS

Tennyson R. (2003) 12 Phases in the Partnering Process, p4. In: The Partnering Toolbook. Disponible en ligne: <http://www.toolkitsportdevelopment.org/html/resources/E1/E1585B25-8A8A-44A9-BC6CF519987AD2CE/pt-en.pdf>

## 0 6 BOUCLE D'APPRENTISSAGE

IDEO (2011) Deliver: Create a learning plan, p145. In: IDEO, Human Centered Design Toolkit. Edition - 2. London: IDEO. Disponible en ligne: <http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>

## 0 7 IMMERSION

Design Council (2011) Service Safari. In: Keeping Connected Design Challenge. Disponible en ligne: <https://www.hvcollege.com/documents/technology/ServiceSafariActivity.pdf>

## 0 8 DÉFINITION DE PROBLÈME

Julier J., Kimbell L. (2012) Problem Definition. p30. In: The Social Design Methods Menu. Disponible en ligne: [http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio\\_SocialDesignMethodsMenu.pdf](http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio_SocialDesignMethodsMenu.pdf)

## 0 9 DIAGRAMME DE CAUSES

Namahn and Yellow Window Service Design, Design Flanders (2012) Cause Diagram. In: Service design toolkit. Disponible en ligne: [http://www.servicedesigntoolkit.org/assets/posters/workposter\\_causediagram\\_a1.pdf](http://www.servicedesigntoolkit.org/assets/posters/workposter_causediagram_a1.pdf)

## 1 0 THÉORIE DU CHANGEMENT

Nesta (2011) Theory of Change. Disponible en ligne: [http://www.nesta.org.uk/library/documents/TheoryOfChangeDiagram\\_Editable.pdf](http://www.nesta.org.uk/library/documents/TheoryOfChangeDiagram_Editable.pdf)

## 1 1 FILATURE

Lovlie L., Reason B., Polaine A. (2013) Service Design: From Insight to Implementation. p54-p57. Rosenfeld Media

## 1 2 GUIDE D'ENTRETIEN

IDEO, Bill & Melinda Gates Foundation (2012) Develop an interview approach p58. In: Human Centred Design Toolkit. Disponible en ligne: <http://www.hcdconnect.org/methods/interview-techniques>

## 1 3 ÉCHELLE DE QUESTIONS

Teachers College Columbia University (2012) Question. In: Social Innovation Toolkit. Disponible en ligne: <http://www.socialinnovationtoolkit.com/question.html>

## 1 4 UNIVERS NARRATIF

Julier J., Kimbell L. (2012) Storyworld. p24. In: The Social Design Methods Menu. Disponible en ligne: [http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio\\_SocialDesignMethodsMenu.pdf](http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio_SocialDesignMethodsMenu.pdf)

## **1.5 CARTE DES PERSONNES ET DES CONNEXIONS**

Namahn and Yellow Window Service Design, Design Flanders (2012) Stakeholder Mapping. In: Service design toolkit. Disponible en ligne: [http://www.servicedesigntoolkit.org/assets/posters/workposter\\_stakeholdermapping\\_a1.pdf](http://www.servicedesigntoolkit.org/assets/posters/workposter_stakeholdermapping_a1.pdf)

## **1.6 GROUPE CIBLE**

Nesta (2009) Worksheet 3a: Your Customers. In: Creative Enterprise Toolkit. Disponible en ligne: <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

## **1.7 PERSONAS**

Business Design Toolkit (2010) Personas. Disponible en ligne: <http://www.businessdesigntools.com/2011/12/personas/>

## **1.8 CARTE DES PROMESSES ET DU POTENTIEL**

IDEO (2011) Deliver: Plan a pipeline of solutions, p135. In: IDEO, Human Centered Design Toolkit. Edition - 2. London: IDEO. Disponible en ligne: <http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>

## **1.9 ATELIER DE CRÉATIVITÉ**

Lovlie L., Reason B., Polaine A. (2013) Service Design: From Insight to Implementation. p60. Rosenfeld Media

## **2.0 GÉNÉRATEUR D'IDÉES**

Nesta (2013) Fast Idea Generator. Disponible en ligne: <http://www.nesta.org.uk/publications/fast-idea-generator>

## **2.1 LES 6 CHAPEAUX DE BONO**

de Bono, E. (1985) Six Thinking Hats. USA: Little, Brown and Company. Disponible en ligne: [http://www.debonogroup.com/six\\_thinking\\_hats.php](http://www.debonogroup.com/six_thinking_hats.php)

## **2.2 CARTOGRAPHIE DES VALEURS**

Nesta (2009) Worksheet 2a: Your Values. In: Creative Enterprise Toolkit. Disponible en ligne: <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

## **2.3 DÉCLENCHEUR D'AMÉLIORATIONS**

Eberle, B (1997) Scamper Worksheet. USA: Prufrock Press. Disponible en ligne: <http://bmgi.org/tools-templates/scamper-worksheet>

## **2.4 PLAN D'EXPÉRIMENTATION**

Nesta (2011) Prototyping in Public Spaces. Disponible en ligne: <http://www.nesta.org.uk/publications/prototyping-public-services>

## **2.5 PARCOURS USAGER**

Schneider J., Stickdorn M., (2010) The Customer Journey Canvas. In: This is Service Design Thinking. Amsterdam: BIS Publishers. Disponible en ligne: [http://files.thisisservicedesignthinking.com/tisdt\\_cujoca.pdf](http://files.thisisservicedesignthinking.com/tisdt_cujoca.pdf)

## **2.6 BLUEPRINT**

Julier J., Kimbell L. (2012) Blueprint. p44. In: The Social Design Methods Menu. Disponible en ligne: [http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio\\_SocialDesignMethodsMenu.pdf](http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio_SocialDesignMethodsMenu.pdf)

## **2.7 MIX MARKETING**

Nesta (2009) Worksheet 4a: Marketing Mix. In: Creative Enterprise Toolkit. Disponible en ligne: <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

## **2.8 LISTE DES TÂCHES CRITIQUES**

Nesta (2009) Worksheet 4b: Critical Marketing Tasks. In: Creative Enterprise Toolkit. Disponible en ligne: <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

## **2.9 BUSINESS PLAN**

Gov.uk (2013) Write a Business Plan. Disponible en ligne: <https://www.gov.uk/write-business-plan>

## **3.0 PLAN D'EXPANSION**

<http://www.nesta.org.uk/publications/and-out-sync>

# Ressources recommandées

## PUBLICATIONS

1. Aid on the Edge of Chaos  
Ben Ramalingam
2. Dead Aid  
Dambisa Moyo
3. Poor Economics: A Radical Rethinking of the Way to Fight Global Poverty  
Esther Duflo & Abhijit Banerjee
4. Creating a World without poverty: Social Business and the Future of Capitalism  
Muhamad Yunus
5. More Than Good Intentions: Improving the Ways the World's Poor Borrow, Save, Farm, Learn, and Stay Healthy  
Dean Karlan & Jacob Appel
6. The Power of Positive Deviance  
Richard Pascale, Jerry Sternin & Monique Sternin
7. Scaling Up – From Vision to Large-scale change: A Management Framework for Practitioners  
Larry Cooley and Richard Kohl
8. UNDP: Financing for Development  
[http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Development%20Cooperation%20and%20Finance/InnovativeFinancing\\_Web%20ver.pdf](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Development%20Cooperation%20and%20Finance/InnovativeFinancing_Web%20ver.pdf)
9. World Bank: Innovation Policy - A Guide for Developing Countries  
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2460/548930PUB0EPI11C10Dislosed061312010.pdf?sequence=1>
10. OECD: Innovation for Development  
<http://www.oecd.org/sti/inno/50586251.pdf>
11. Open Book of Social Innovation  
Robin Murray, Julie Caulier-Grice, Geoff Mulgan  
<http://www.nesta.org.uk/publications/open-book-social-innovation>
12. In and out of sync  
Nesta (Geoff Mulgan with Rushanara Ali, Richard Halkett and Ben Sanders)  
<http://www.nesta.org.uk/publications/and-out-sync>
13. Our Frugal Future: Lessons from India's Innovation system  
Nesta (Kirsten Bound & Ian Thornton) <http://www.nesta.org.uk/publications/our-frugal-future-lessons-india%C2%92s-innovation-system>
14. China's Absorptive State: Innovation and research in China  
Nesta (Kirsten Bound, Tom Saunders, James Wilsdon and Jonathan Adams) <http://www.nesta.org.uk/publications/chinas-absorptive-state-innovation-and-research-china>
15. The Digital Social Innovation Report  
Nesta (Nesta (Francesca Bria)  
[http://s3-eu-west-1.amazonaws.com/digitalsocialinnovation/attachments/52ebbc3a72b09eaa31000001/DSI-report\\_\(2\).pdf?1391180858](http://s3-eu-west-1.amazonaws.com/digitalsocialinnovation/attachments/52ebbc3a72b09eaa31000001/DSI-report_(2).pdf?1391180858)

## SITES WEB

1. World Bank Institute  
<http://wbi.worldbank.org/wbi/>  
(also see World Bank Challenge Platform  
<https://wbchallenge.imaginatik.com/>,  
World Bank Development Marketplace <http://wbi.worldbank.org/wbdm/>,  
Innovative Solutions <http://wbi.worldbank.org/wbi/approach/innovation>)
2. OECD Wikiprogress  
<http://www.wikiprogress.org/index.php/Wikiprogress.org:About>
3. Oxfam Policy & Practice  
<http://policy-practice.oxfam.org.uk/>
4. ODI Publications  
<http://www.odi.org.uk/publications>
5. Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab  
<http://www.povertyactionlab.org/about-j-pal>

## BOÎTES À OUTILS

1. IDEO HCD toolkit  
<http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>
2. Project Innovation  
<http://www.socialinnovationtoolkit.com/home.html>
3. UNICEF Innovation Labs – A Do-It-Yourself Guide  
<http://www.unicefinnovationlabs.org/>
4. Finding What Works  
<http://findingwhatworks.org/>
5. +Acumen  
<http://plusacumen.org/>
6. Business modèle Canvas  
<http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>

## RÉSEAUX

1. Social Innovation Exchange (SIX)  
<http://www.socialinnovationexchange.org/>
2. Alliance for Useful Evidence  
<http://www.alliance4usefulEvidence.org/>
3. Smart Citizen  
<http://forum.smartcitizen.me/>
4. Arduino  
<http://arduino.cc/>
5. D-Lab: International Development Innovation Network  
<http://d-lab.mit.edu/idin>
6. Random Hacks of Kindness  
<http://www.rhok.org/>

## BLOGS

1. Poverty Matters  
<http://www.theguardian.com/global-development/poverty-matters>
2. Chris Blattman  
<http://chrisblattman.com/>
3. From Poverty to Power  
<http://oxfamblogs.org/fp2p/>
4. DFID Bloggers  
<http://blogs.dfid.gov.uk/>
5. ODI Opinion  
<http://www.odi.org.uk/opinion>



À vous de jouer !

OUTILS PRATIQUES POUR  
STIMULER ET SOUTENIR  
L'INNOVATION SOCIALE