



JRC SCIENCE FOR POLICY REPORT

# EntreComp: Cadre de référence européen des Compétences Entrepreneuriales

Margherita Bacigalupo, Panagiotis  
Kampylis

Yves Punie, Godelieve Van den Brande

2016

Initialement publié en langue anglaise par le Centre Commun de Recherche de la Commission européenne sous le nom « EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework »

Traduction française : © Fondation européenne pour la formation, 2017



La traduction n'altère pas le sens du texte original du document, et la responsabilité pour la traduction incombe intégralement au traducteur et au réviseur. La Commission européenne décline toute responsabilité pour toute conséquence découlant de la réutilisation de ce document.

Cette publication a été élaborée par le Centre Commun de Recherche, le service scientifique interne de la Commission européenne dans le cadre du projet « Science pour les Politiques ». Il a pour but de fournir une justification scientifique fondée sur des éléments factuels au processus d'élaboration de politiques européennes. Les conclusions scientifiques formulées dans ce document ne peuvent être interprétées comme une position officielle de la Commission européenne. Ni la Commission européenne, ni aucune personne agissant en son nom ne pourra être tenue responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations contenues dans la présente publication.

#### **Contact :**

Nom: Yves Punie

Adresse : Edificio Expo, Calle Inca Garcilaso 3, E-41092 Séville, Espagne

Courriel : Yves.PUNIE@ec.europa.eu

Tél. +34 9544-88229

#### **JRC Science Hub**

<https://ec.europa.eu/jrc/entrecomp>

JRC101581

EUR 27939 EN

PDF ISBN 978-92-79-58538-8 ISSN 1831-9424 doi:10.2791/593884 LF-NA-27939-EN-N

© Union européenne, 2016

La reproduction est autorisée sous condition de mentionner la source.

Pour les citations: Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., Van den Brande, G. (2016). EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. Luxembourg: Publication Office of the European Union; EUR 27939 EN; doi:10.2791/593884

Toutes les images © Union Européenne 2016, sauf: Image de couverture, f/sco - Fotolia.com

#### **Resumé**

##### **EntreComp: Cadre de référence Européen des Compétences Entrepreneuriales**

Le développement de la capacité à entreprendre parmi les citoyens et les organisations européens est un des domaines politiques prioritaires de l'Union européenne et de ses Etats-membres. Il y a dix ans, la Commission européenne a défini *l'esprit d'initiative et d'entreprise* comme une des 8 compétences-clés indispensable dans une société fondée sur la connaissance. Le cadre de référence EntreComp, présenté dans ce document propose une définition commune de l'esprit entrepreneurial ou esprit d'entreprendre en tant que compétence, en vue d'arriver à un consensus de toutes les parties prenantes et de créer une passerelle entre le monde de l'éducation et le monde du travail. Développé dans une approche à méthodes mixtes, le cadre de référence EntreComp est sensé devenir une référence de facto pour toute initiative qui aurait pour objectif de stimuler les capacités entrepreneuriales des citoyens européens. Il consiste en trois domaines de compétence en interrelation et interconnectés : « Idées et opportunités », « Ressources » et « En action ». Chacun de ces domaines est composé de 5 compétences qui, dans leur ensemble sont les éléments constitutifs de l'esprit d'entreprendre en tant que compétence. Le cadre de référence développe ces 15 compétences autour d'un modèle de progression à 8 niveaux et propose une liste complète de 442 acquis d'apprentissage. Le cadre de référence peut être utilisé comme base pour le développement de programmes de formation et différentes activités éducatives destinées à stimuler l'esprit d'entreprendre en tant que compétence. Il peut également être utilisé dans la définition de critères d'évaluation des compétences entrepreneuriales des apprenants et des citoyens.

## Table des matières

Avant-propos .....	2
Remerciements .....	3
Résumé analytique .....	5
1. Introduction.....	7
Buts et objectifs de l'étude .....	7
Méthodologie .....	8
Limitations.....	9
Structure du rapport .....	9
2. Esprit d'entreprendre en tant que compétence .....	10
3. Cadre de référence EntreComp.....	14
Modèle de Progression .....	14
Acquis d'apprentissage .....	17
Aperçu rapide du Cadre de référence EntreComp : tableau général .....	17
4. Liste d'abréviations et définitions.....	20
5. Références .....	22
Annexe : Cadre de référence EntreComp complet.....	23

## Avant-propos

La Commission européenne a proposé « l'Agenda des nouvelles compétences pour l'Europe : travailler ensemble pour consolider le capital humain, l'employabilité et la compétitivité » pour répondre aux défis rencontrés actuellement par l'Europe en matière de compétences. Le but est de doter toute la population des compétences nécessaires pour le développement personnel, l'inclusion sociale, une citoyenneté active et l'emploi. Ces compétences incluent l'alphabétisme, le calcul, les sciences et les langues étrangères, ainsi que des compétences plus transversales, telles que les compétences numériques, les compétences entrepreneuriales, le raisonnement critique, la résolution de problèmes ou la capacité à apprendre.

Le Cadre de Référence Européen des compétences entrepreneuriales ou EntreComp, propose des outils destinés à améliorer la capacité à entreprendre des citoyens européens et des organisations<sup>1</sup>. Ce cadre a pour objectif d'arriver au consensus en ce qui concerne une définition commune des compétences entrepreneuriales en définissant 3 domaines de compétences comportant une liste de 15 compétences, acquis d'apprentissage et niveaux de maîtrise auxquels de futures initiatives pourront faire référence.

EntreComp a été développé par le Centre Commun de Recherche (CCR/JRC) de la Commission européenne pour le compte de la Direction générale pour l'Emploi les affaires sociales et l'inclusion (DG EMPL). Le présent rapport est la première publication à être publiée par le projet EntreComp à l'issue d'un processus intense de recherche et de consultations avec les parties prenantes.

Les origines de ce travail remontent à l'année 2006 quand l'Union européenne avait proposé 8 compétences-clés pour un apprentissage tout au long de la vie, parmi lesquelles figurait le « esprit d'initiative et d'entreprise ».

La DG EMPL travaille aux côtés du CCR pour accélérer l'adoption et l'utilisation de EntreComp en Europe. La publication du présent rapport coïncide avec la publication d'une mise à jour au rapport de 2013 sur le Cadre de compétences numériques pour les Citoyens, connu également sous le nom de DigComp<sup>2</sup>

Ces deux outils permettront aux autorités publiques et aux acteurs du privé d'améliorer leurs services d'orientation, formation et parrainage pour les jeunes et les demandeurs d'emploi tout en promouvant une attitude entrepreneuriale chez les citoyens. Nous sommes persuadés qu'ils pourront aider à faire face à certains des principaux défis en matière de compétences rencontrés aujourd'hui par l'Europe.

Detlef Eckert

Directeur, DG pour l'Emploi, les affaires sociales et l'inclusion

---

<sup>1</sup> <https://ec.europa.eu/jrc/entrecomp>

<sup>2</sup> <https://ec.europa.eu/jrc/digcomp>

## Remerciements

Après dix-huit mois de travaux de recherche, la liste de personnes auxquelles nous devons notre gratitude s'est considérablement allongée.

Nous souhaiterions remercier l'équipe du CARSA pour leur contribution d'une grande valeur, et nous a soutenus dans la phase initiale du projet. Nos remerciements à Antonio **Collado**, Johannes **Conrads** et à Ivana **Komarkova**, qui entretemps est devenue notre collègue à l'Institut Européen de Technologie, ainsi qu'à Dimitri **Gagliardi** (Université de Manchester). Notre gratitude va également à Elin McCallum (Bantani Education and Research), qui nous a fourni un soutien tout au long des étapes du projet, qui nous a soutenus sur toutes les étapes de ce projet et plus particulièrement sur la dernière étape.

Nous sommes également reconnaissants vis-à-vis d'un groupe d'experts, qui nous ont questionnés lors de la réalisation de ce projet, en apportant des commentaires et en validant chacune des étapes du développement de ce cadre de référence. Cela va de l'identification des domaines de compétences à la validation de chacun des acquis d'apprentissage. La liste est bien longue et pour ne heurter aucune sensibilité nous les énumérons ici par ordre alphabétique : Rob **Aalders**, Euregio Entrepreneurial Experience ; Luisa **Alemany**, Esade Entrepreneurship Institute ; Mirela **Andoni**, Ministère d'Education et Science et Institut pour le Développement en Education, Albanie ; Javier **Aretxederreta**, Tknika ; Carlos **Azevedo**, Social Business School ; Martina **Bacigalupi**, collecteur de fonds ; Ania **Bourgeois**, ECEACEA-Eurydice ; Olena **Bekh**, FEF ; Catherine **Brentnall**, Ready Unlimited ; Ben **Bruyndoncx**, SYNTRA Flandre ; Massimiliano **Cereda**, Atelier Descartes ; Brian **Cookson**, NASUWT ; Cristina **Crisan**, SIMULIMPRESA ; Nigel **Culkin**, Institute of Small Business & Entrepreneurship de l' Université de Hertfordshire ; Luisa **De Amicis**, EUCLID NETWORK ; Vincent **De Coninck**, BENISI, Réseau Européen d'Incubateurs pour l'Innovation Sociale ; Ivan **Diego**, Valnalon ; Anusca **Ferrari**, European Schoolnet ; Jaime **Gastalver**, RES Espacio de resiliencia creative ; Jan **Gejel**, Catalonia in Europe ; Marianna **Georgalis**, Forum de la Jeunesse ; Clara **Giardina**, Graphiste Free-lance ; Anthony **Gribben**, FEF ; Przemyslaw **Grzywa**, YES – Confédération Européenne de Jeunes Entrepreneurs ; Efka **Heder**, SEECCEL ; Frank **Hennessey** ; Andreas **Huck**, CCI-Climat Education ; Lukas **Hula**, NUOV ; Bianca **Isaincu**, Child and Youth Finance International ; Karin **Jaanson**, Ministère de l'Education et de la Recherche, Estonie ; Caroline **Jenner**, JA Europe ; Magnus **Klofsten**, Université de Linköping ; Gerard **Krauss**, Université de Rennes ; Martin **Lackeus**, Chalmers University of Technology ; Jose Manuel **Leceta**, Insight Foresight Institute ; Francisco **Liñán**, Université de Seville ; Fiorenza **Lipparini**, PlusValue ; Maja **Ljubic**, SEECCEL ; Carlos **Lora Calvo**, RES Espacio de resiliencia creative ; Vera **Martinho**, JA Europe ; Elizabeth **McSkeane** ; Kaare **Moberg**, Fondation Danoise pour l' Entrepreneuriat-Jeunes Entreprises (FFE-YE) ; Veronica **Mobilio**, JA Europe ; Manuel **Montoya**, Chambre de Commerce de Séville ; Maurizio **Mosca**, EIGE ; Fiorina **Mugione**, CNUCED ; Helle **Munkholm Davidsen**, University College Lillebaelt ; Haïfa **Naffakhi-Charfeddine**, Université de Caen ; Breda **Naughton**, Ministère de l'Education et des Compétences, Irlande ; Nadine **Nerguisian**, Ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, France ; Antonella **Noya**, OCDE ; Loredana **Orhei**, LeadersTM ; Annemarie **Østergaard**, Université de Aalborg ; Alice **Pedretti**, CSR EUROPE ; Andy **Penaluna**, University of Wales Trinity Saint David ; Jared **Penner**, Child and Youth Finance International ; Timo **Pihkala**, Lappeenranta University of Technology ; Slava **Prm**, Cedefop ; Vesna **Puratic**, Ministère des Affaires Civiques, Bosnie et Herzégovine ; Mari **Räkköläinen**, Centre Finlandais d'Evaluation de l'Education ; Randi **Heneide**, Ministère de l' Education et de la Recherche, Norvège ; Anders **Rasmussen**, FFE-YE ; Dana **Redford**, Plateforme d'Education Entrepreneuriale du Portugal ; David **Rosendo Ramos**, Junte d'Andalousie ; Daniela **Runchi**, JADE ; Elena **Ruskovaara**, Lappeenranta University of Technology ; Jesus **Sabariago**, Centre d'Etudes Sociales de l'Université de Coimbra ; Slavica **Singer**, Strossmayer University in Croatia ; Lucia **Sell-Trujillo**, Université de Seville et groupe de recherche Storing Our World ; Friederike **Sözen**, Chambre économique fédérale de l'Autriche ; Raúl **Tabarés Gutiérrez**, Tecnalia ; Josef **Tixier**, OCDE ; Austeja **Tinkunaite**, ECDL ; Roberta **Trovarelli**, Lega Coop ; Andreas **Tsiakkios**, Ministère de l'Education et de la Culture, Chypre ; Luc **Van Acker**, Bureau d' Education Catholique de Flandre ; Ernesto **Villalba-Garcia**, Cedefop ; Zoica **Vladut**, Ministère de l'Education, de la Recherche, de la Jeunesse et des Sports, Roumanie ; Lilian **Weikert**, RES Espacio de resiliencia creativa ; Petra **Wieninger**, Ministère des Finances et de l'Economie du Land de Baden-Württemberg, Allemagne ; Håkan **Ylinenpää**, Luleå Université de Technologie ; Radovan **Zivkovic**, Ministère de l'Education, des Sciences et du Développement Technologique, Serbie.

Nous remercions les membres de l'Education et de la Formation 2020 du groupe de travail sur les Compétences Transversales (ET2020 TSWG), et ceux du groupe d'Experts sur l'Entrepreneuriat Social (GECES) de la Commission européenne.

Nous voudrions remercier nos collègues de la DG pour l'Emploi, les Affaires Sociales et l'Inclusion pour avoir maintenu avec nous une relation de travail allant bien au delà de leurs seules obligations contractuelles, de la coopération interinstitutionnelle ou de leurs seules obligations professionnelles. Ils ont été pour nous des interlocuteurs éclairés, des relecteurs critiques, des professionnels bien informés et

dévoués à leur travail. Parmi ceux qui ont apporté leur soutien à ce travail, nous sommes particulièrement redevables à Ana Carla **Pereira**, chef d'unité E2 de la DG EMPL, qui a investi sa confiance et ses ressources dans notre travail ; à Karin **van der Sanden**, pour nous avoir aidé dans la formulation du modèle de progression ; à Guy **Lejeune**, Maria **Nyberg** et Risto **Raivio** pour leur contribution à rendre le cadre plus pertinent dans les différents domaines.

Nous voudrions également remercier Simone **Baldassarri** de la DG Marché Intérieur, Industrie Entrepreneuriat et PME, qui a permis, grâce à son investissement personnel, de produire un cadre clair beaucoup plus complet que cela n'aurait été possible sans lui.

Nos remerciements vont également à Hannah **Grainger Clemson** et Maria **Podlasek Ziegler**, de la DG Education et Culture, pour leur aide à ce que l'esprit d'entreprendre en tant que compétence puisse être appliqué et cultivé à l'école et dans le domaine des activités pour la jeunesse.

Le CCR voudrait également remercier Alexander **Coad**, Elisabetta **Marinelli** et Esperanza **Vera-Toscano** pour leurs commentaires critiques et pour nous avoir mis en contact avec des experts venus renforcer notre réseau d'experts. Nous voudrions remercier également Funda **Celikel Esser** pour son soutien constant. Un grand merci également à Patricia **Farrer** pour avoir relu la version finale de ce rapport. Enfin, nous remercions Ioannis **Maghiros**, Chef d'unité J3 de la DG CCR, qui a apporté une aide inestimable dans la prise de contact avec le milieu de la formation à l'entrepreneuriat.

Les lecteurs qui sont intéressés pourront retrouver tous les documents relatifs au projet sur le site Web EntreComp du CCR: <https://ec.europa.eu/jrc/en/entrecomp>.

Pour toute information complémentaire, merci de vous adresser à Yves Punie [yves.punie@ec.europa.eu]

## Résumé analytique

### Contexte politique

Depuis de nombreuses années, le développement de la capacité à entreprendre parmi les citoyens et les organisations européennes a été un des objectifs politiques prioritaires de l'Union européenne et de ses Pays Membres. On se rend de plus en plus compte, que les compétences, savoirs et attitudes nécessaires pour entreprendre peuvent être appris et à leur tour contribuer à un développement massif des attitudes et de culture entrepreneuriale, ce qui peut être bénéfique aussi bien pour les citoyens au niveau individuel qu'à la société dans son ensemble.

La Commission européenne a pour la première fois fait mention de l'importance du développement d'une culture de l'entrepreneuriat en 2003 dans le Livre vert sur l'entrepreneuriat en Europe. En 2006, la Commission européenne a identifié « l'esprit d'initiative et d'entreprendre » comme une des huit compétences-clés nécessaires pour tous les membres d'une société fondée sur la connaissance. La Loi sur les petites entreprises pour l'Europe (*Small business act for Europe*) de 2008, la *Communication sur la réforme de l'éducation* de 2012, le *Plan d'action «Entrepreneuriat 2020»* de 2013, et plus récemment, *l'Agenda pour des compétences nouvelles pour l'Europe*, a toujours gardé en premier plan le besoin de promouvoir la formation à l'entrepreneuriat et l'apprentissage entrepreneurial. Cela a conduit au lancement de nombreuses initiatives en Europe.

Malgré le vif intérêt qu'a suscité le développement de capacités entrepreneuriales, presque dix ans après la Recommandation de 2006 sur les « Compétences clés pour un apprentissage tout au long de la vie », il n'y a toujours pas de consensus sur les éléments distinctifs de l'esprit d'entreprendre en tant que compétence. Comme il a été souligné dans l'édition 2016 du Rapport Eurydice sur « l'éducation à l'entrepreneuriat à l'école en Europe », environ la moitié des pays européens utilisent la définition de Compétences-clés proposée dans la liste européenne de Compétences-clés. Un tiers des pays utilisent leur propre définition nationale et presque 10 pays n'ont aucune définition généralement convenue au niveau national. De plus, l'absence de liste exhaustive d'acquis d'apprentissage pour l'éducation à l'entrepreneuriat est désignée par Eurydice comme l'un des obstacles principaux au développement de l'éducation à l'entrepreneuriat en Europe.

Par conséquent, il existe un besoin clair de définir et de décrire l'entrepreneuriat en tant que compétence ; développer un cadre de référence qui en décrirait les composantes en matière de connaissances, aptitudes, et attitudes ; de fournir aux citoyens européens les outils appropriés pour évaluer les compétences et les développer de manière efficace.

Dans ce contexte, l'étude des Compétences Entrepreneuriales (« EntreComp ») a été initiée par le CCR pour le compte de la Direction Générale pour l'Emploi, aux affaires sociales et à l'inclusion (DG EMPL) en janvier 2015. L'un des objectifs principaux de l'étude EntreComp était de développer une approche conceptuelle commune pouvant servir de socle au développement des compétences entrepreneuriales au niveau européen.

### Conclusions principales

Ce rapport présente le cadre de référence EntreComp. En fournissant une définition commune de ce que représente l'esprit d'entreprendre/esprit entrepreneurial comme compétence, ce cadre a pour objectif d'établir une passerelle entre le monde de l'éducation et celui du travail, ainsi que de servir comme référence de facto pour toute initiative destinée à stimuler la formation à l'entrepreneuriat. Le cadre est une source d'inspiration qui est flexible, il peut être utilisé tel quel ou adapté selon différents contextes. A titre d'exemple, EntreComp pourrait être utilisé comme source d'inspiration pour une réforme des cursus dans le domaine de l'éducation et apprentissage formel ou dans le développement d'outils permettant aux citoyens d'évaluer eux-mêmes l'efficacité de leurs compétences entrepreneuriales.

Le cadre de référence EntreComp est composé de trois domaines de compétences : « Idées et opportunités », « Ressources » et « Mise en oeuvre/Action ». Chacun de ses domaines contient à son tour, 5 compétences, qui, ensemble, sont les éléments constitutifs de l'esprit d'entreprendre en tant que compétence. Le cadre de référence décrit les 15 compétences articulées autour d'un modèle de progression à 8 niveaux. Il fournit également une liste de 442 acquis d'apprentissage, qui offrent une inspiration et un aperçu à ceux qui préparent leurs interventions dans des contextes éducatifs et des domaines d'application différents.

## Principaux résultats

EntreComp définit l'esprit d'entreprendre comme une compétence transversale, qui peut être appliquée à tous les domaines de la vie : cultiver son développement personnel, avoir une participation active dans la vie de la société, (ré)entrer sur le marché du travail en qualité d'employé ou de travailleur indépendant, et également créer son entreprise (culturelle, sociale ou commerciale).

Il s'appuie sur une définition large de l'entrepreneuriat, qui repose sur la création de valeur culturelle, sociale ou économique. Il accepte ainsi des formes différentes d'entrepreneuriat, ce qui inclut « l'intrapreneuriat », l'entrepreneuriat social, l'entrepreneuriat vert ou l'entrepreneuriat numérique. Cette définition est applicable aussi bien aux individus qu'aux groupes (équipes, organisations) et se réfère à la création de valeur dans le secteur public, privé ou communautaire ou dans des combinaisons mixtes de ces trois derniers. Enfin, il est indépendant du domaine d'activité ; une personne peut mettre en œuvre des idées ou saisir des opportunités pouvant créer de la valeur dans n'importe quel domaine et sur n'importe quelle étape de la chaîne de valeur.

Le cadre de référence EntreComp a été développé à travers une approche à méthodes mixtes, s'appuyant sur une étude approfondie d'ouvrages académiques et de littérature, une analyse approfondie d'études de cas, recherche documentaire et plusieurs cycles de consultations auprès de différentes parties prenantes.

## Travaux du CCR connexes et futurs

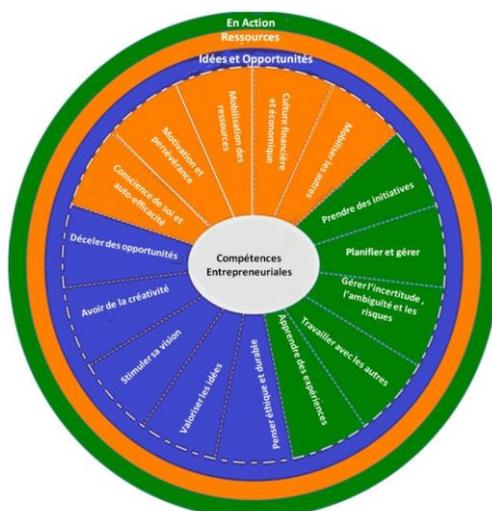
EntreComp s'appuie sur des travaux antérieurs du CCR, qui avaient été menés afin d'élaborer un cadre de référence commun en matière des compétences numériques des citoyens, largement connu comme Cadre de compétences numériques pour les Citoyens (DigComp).

## Introduction rapide

Le CCR a mené une étude pour le compte de la DG pour l'Emploi, les Affaires sociales et l'Inclusion afin de définir une **approche commune** pour favoriser le développement de l'esprit d'entreprendre en tant que compétence.

Le cadre de référence décrit l'esprit d'entreprendre comme une **compétence transversale**, pouvant être appliquée par les citoyens à tous les domaines de la vie : cultiver son **développement personnel**, avoir une participation active dans la vie de la société, **(ré)entrer sur le marché du travail** en qualité d'employé ou de travailleur indépendant, et également **créer son entreprise** (culturelle, sociale, commerciale).

EntreComp comporte 15 compétences regroupées en 3 domaines de compétences comme illustré la figure ci-dessous.



EntreComp peut servir de référence dans l'élaboration de cursus le secteur de **l'éducation et de la formation formelle**. Il peut également être utilisé dans des **contextes d'apprentissage non-formels** (comme, par exemple, l'intrapreneuriat dans le cas d'une organisation déjà existante). Son objectif est de créer une passerelle, un lien entre le monde de l'éducation et celui du travail en ce qui concerne l'esprit d'entreprendre en tant que compétence.

## 1. Introduction

Le développement d'un cadre de référence qui décrirait acquis d'apprentissage fait partie des mesures, qui avaient été préconisées par la Commission européenne afin de favoriser la promotion des compétences entrepreneuriales dans le monde de l'éducation et celui du travail.

Ce rapport présente l'intégralité du Cadre de référence des Compétences Entrepreneuriales (EntreComp) qui consiste en 3 domaines de compétences, 15 compétences, un modèle de progression à 8 niveaux et une liste de 442 acquis d'apprentissage. Le cadre de référence EntreComp a été validé au terme de plusieurs cycles de consultations auprès de parties prenantes.

Ce travail a pour origine l'année 2006 quand la « Recommandation sur les Compétences clés pour un apprentissage tout au long de la vie » a désigné « l'esprit d'initiative et d'entreprendre » comme une des 8 compétences clés pour tous les citoyens (Parlement Européen et Conseil Européen, 2006).

L'esprit d'initiative et d'entreprendre peut être globalement défini comme l'aptitude de transformer ses idées en actions, des idées qui peuvent générer de la valeur pour d'autres personnes. L'esprit d'initiative et d'entreprendre est une compétence-clé transversale, dont chaque citoyen a besoin pour son accomplissement et développement personnel, une citoyenneté active, une inclusion sociale et vie professionnelle dans une société fondée sur la connaissance.

Il est aujourd'hui d'usage parmi les praticiens de l'apprentissage entrepreneurial d'appeler l'esprit d'initiative et l'esprit d'entreprendre « **compétence entrepreneuriale** ». Par conséquent, EntreComp utilise cette dénomination simplifiée, reflétant la manière la plus répandue d'y faire référence. Cependant, **le cadre de référence EntreComp décrit ci-après s'appuie sur une définition plus large de l'esprit entrepreneurial qui inclut également le « sens de l'initiative ».**

### Buts et objectifs de l'étude

L'étude EntreComp a été initiée par le CCR pour le compte de la DG pour l'Emploi, les Affaires sociales et l'Inclusion en janvier 2015. Elle a pour ambition de créer **une passerelle entre les mondes de l'éducation et celui du travail**, en aidant à mieux comprendre et à promouvoir les compétences entrepreneuriales en Europe. EntreComp a pour objectif final de faciliter l'apprentissage d'égal à égal et les échanges entre pays membres pour apporter à terme, un impact positif sur la mobilité, l'employabilité et la participation active des citoyens dans la société et l'économie. En posant des bases communes auxquelles peuvent se référer des initiatives en matière de promotion de l'esprit d'entreprendre en tant que compétence à des niveaux différents d'éducation, dans des secteurs et domaines différents, et destinées à des applications différentes, EntreComp devrait contribuer ainsi à libérer le potentiel des citoyens européens à participer dans différentes sphères de la vie de la société en transformant les idées en action.

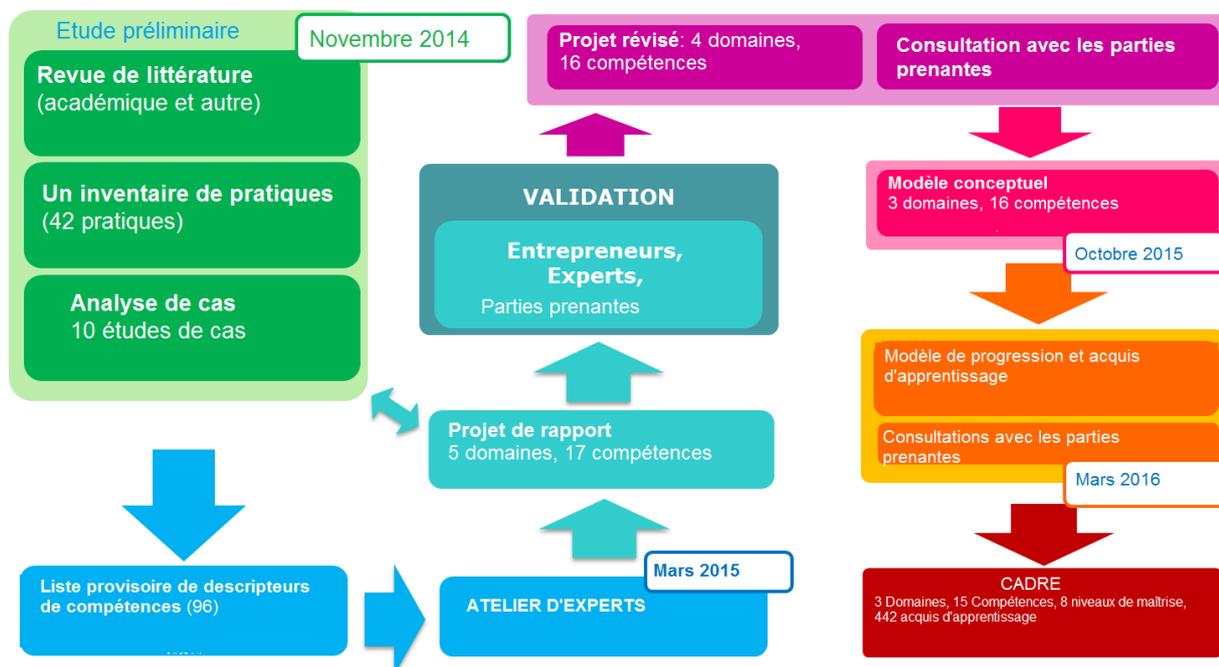
Pour atteindre ces buts, l'étude a été conçue de manière à :

- Identifier les **composantes-clés** de l'esprit d'entreprendre en tant que compétence ;
- Décrire ces composantes afin d'élaborer un **modèle conceptuel** commun, pouvant être utilisé comme référence par tous les intervenants dans le domaine de l'éducation à l'entrepreneuriat ;
- Elaborer des **acquis d'apprentissage** indiquant ce que les citoyens européens ont besoin de savoir, comprendre et savoir faire pour faire preuve d'un certain niveau de maîtrise des compétences entrepreneuriales.

EntreComp a utilisé dans son processus de travail une recherche solide, à méthodes mixtes, dont les conclusions intermédiaires ont été validées à l'issue de consultations avec de nombreuses parties prenantes, ce qui a permis d'en peaufiner progressivement le résultat pour arriver au cadre consolidé tel que présenté dans ce rapport.

## Méthodologie

Les différentes étapes de l'étude EntreComp à l'issue desquelles le Cadre de Référence EntreComp consolidé a été défini sont illustrées en Figure 1 ci-dessous :



**Figure 1 :** Principales étapes de l'étude, au cours desquelles le Cadre de Référence EntreComp a été développé.

Le développement de ce cadre s'est déroulé selon les étapes suivantes :

1. Une **revue de littérature** des concepts existants pour en dégager les politiques et initiatives en matière d'esprit d'entreprendre en tant que compétence (Komarkova, Gagliardi, Conrads, & Collado, 2015).
2. Un **inventaire de 42 initiatives** dans le cadre desquelles l'esprit d'entreprendre en tant que compétence est défini, enseigné, étudié ou évalué (*ibidem*).
3. Une **analyse approfondie de plusieurs études de cas**, pour laquelle 10 initiatives existantes ont été sélectionnées pour saisir plus en détail les éléments qui composent l'esprit d'entreprendre en tant que compétence et les caractéristiques clés des processus d'apprentissage les plus modernes (Komarkova, Conrads & Collado, 2015).
4. Un **atelier d'experts**, au cours duquel les résultats préliminaires des recherches effectuées aux étapes de revue de littérature, inventaire et analyse approfondie ont été présentés et la portée du concept d'esprit d'entreprendre en tant que compétence définie.
5. Un **projet de modèle** conceptuel a été proposé sur la base des étapes précédentes.
6. Une **analyse comparative** du projet de modèle, avec pour référence des cadres existants.
7. Le développement d'un certain nombre de **scénarios d'application** afin de jauger la viabilité du modèle conceptuel.
8. Plusieurs séries de **consultations avec parties prenantes multiples**<sup>3</sup>, pendant lesquelles des propositions progressivement affinées ont été distribuées pour commentaires.
9. A l'issue de l'étape précédente, un modèle conceptuel de 3 domaines de compétence et 15 compétences a été établi tenant compte des retours reçus lors des consultations avec les parties prenantes.
10. Un **projet du Cadre de référence de compétences entrepreneuriales (EntreComp)** a été établi, comprenant **8 niveaux de maîtrise** et une liste d'environ 500 **acquis d'apprentissage**.

<sup>3</sup> Y compris deux cycles de commentaires recueillis auprès du groupe de travail sur les Compétences Transversales de la plate-forme Education et Formation 2020 (ET2020 TSWG); une consultation en ligne d'environ 200 parties prenantes; deux ateliers informels dont un incubateur d'entreprises sociales et discussions informelles bilatérales entre les services et l'audience de différentes tables rondes où le CCR a présenté le projet et en a discuté les résultats préliminaires.

11. Douze **discussions en ligne avec un panel de représentants** de parties prenantes différentes ont été organisées, pour mener une revue des niveaux de maîtrise et des acquis d'apprentissage contenus dans le Cadre de référence de compétences entrepreneuriales EntreComp. Les niveaux de maîtrise et les acquis d'apprentissage ont été définis au terme d'études théoriques et d'interactions avec plus de cent experts dans le domaine de l'éducation à l'entrepreneuriat. Parmi ces derniers figuraient les membres du groupe de travail ET2020 sur les compétences transversales, experts du programme éducatif du CCI / KIC Climat de **L'Institut européen d'innovation et de technologie (EIT) et les membres du groupe d'experts sur l'entrepreneuriat social (GECES) de la Commission européenne.**
12. **Le Cadre de référence EntreComp** consolidé contient 3 domaines de compétence et 15 compétences, avec 442 **acquis d'apprentissage** (voir la liste complète en Annexe) sur 8 niveaux de maîtrise.

## Limitations

Le cadre EntreComp est le résultat d'une méthodologie<sup>4</sup> de recherche approfondie, sur les différentes étapes auxquels un large et hétérogène groupe d'experts a été consulté afin de recueillir leurs commentaires, pour arriver progressivement à un consensus autour de la proposition qui avait été validée. Bien qu'il ait été généralement accepté, le **cadre de référence n'a pas jusqu'à ce jour été adapté ou testé en situation réelle.** L'étape suivante sera de mener des essais pratiques du cadre EntreComp en le mettant en place dans des contextes spécifiques avec une évaluation par la suite et, si nécessaire, en y apportant des modifications et en le peaufinant en fonction des retours d'expérience qui auront été recueillis auprès de praticiens et utilisateurs finaux.

## Structure du rapport

Suite à ce chapitre d'introduction, le Chapitre 2 fournit au lecteur le modèle conceptuel du cadre EntreComp, c'est-à-dire, les 3 domaines de compétence, les 15 compétences et leurs descriptions respectives. Le Chapitre 3 présente un modèle de progression sur lequel se base le développement de différents niveaux de maîtrise de la compétence entrepreneuriale et les principes et caractéristiques clés des acquis d'apprentissage EntreComp. Enfin, il propose une vue d'ensemble du cadre de compétence.

Le cadre dans sa totalité, y compris la liste complète des acquis d'apprentissage EntreComp répartis sur les 8 niveaux de maîtrise du modèle de progression, est fourni en annexe à ce rapport.

---

<sup>4</sup> L'étude EntreComp suit l'approche méthodologique qui a été définie et validée pour le cadre de compétence numérique pour les citoyens (Ferrari, 2013).

## 2. Esprit d'entreprendre en tant que compétence

L'étude EntreComp a été initiée en vue de se doter d'un cadre de référence commun pour l'esprit d'entreprendre en tant que compétence et d'aider ainsi les citoyens à développer leur aptitude à participer activement à la société, gérer leur vie et leur carrière et démarrer des initiatives pouvant créer de la valeur. Conceptualiser l'esprit d'entreprendre en tant que compétence était donc la pierre angulaire du travail lié à l'élaboration de ce cadre de référence.

Dans le contexte de l'étude EntreComp, l'esprit d'entreprendre est entendu comme une compétence transversale pouvant être appliquée aussi bien par des individus que par des groupes, y compris des organisations existantes, et ce, dans tous les domaines de la vie. Il est défini de la manière suivante :

Entreprendre, c'est agir sur des opportunités ou des idées et les transformer en valeur utile aux autres. La valeur créée peut être financière, culturelle ou sociale (FFE-YE, 2012)

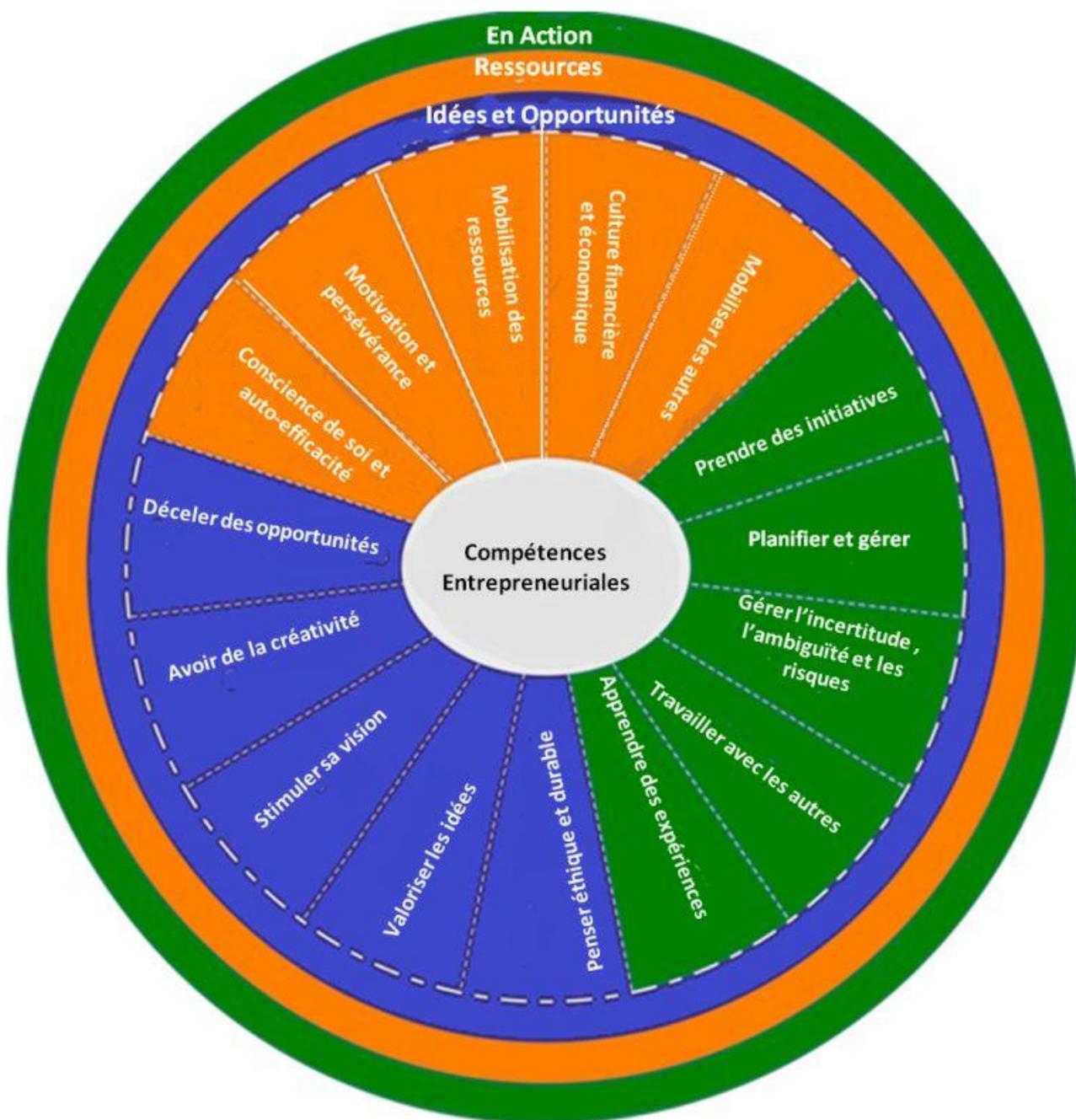
Cette définition est centrée sur la création de valeur quel qu'en soit le type ou le contexte. Elle couvre la création de valeur dans tous les domaines ou chaînes de valeur. Elle peut se référer à la création de valeur dans **les secteurs public, privé ou communautaire** ou toute combinaison mixte des trois. Elle est ainsi ouverte à des types différents d'entrepreneuriat, y compris l'intrapreneuriat, l'entrepreneuriat social, l'entrepreneuriat vert ou l'entrepreneuriat numérique.

L'esprit d'entreprendre en tant que compétence est applicable à tous les domaines de la vie. Il donne aux citoyens les moyens de cultiver leur **développement personnel**, de **contribuer** activement **au développement social**, d'entrer sur le **marché du travail** comme salarié ou travailleur indépendant et de **fonder** ou agrandir des entreprises à objectif culturel, social ou commercial.

Le modèle conceptuel EntreComp comporte deux dimensions principales : les **3 domaines de compétence** qui reflètent l'entrepreneuriat comme capacité à transformer les idées en actions pouvant générer de la valeur pour d'autres personnes que pour soi-même ; et les **15 compétences** qui ensemble représentent les composantes essentielles de l'esprit d'entreprendre en tant que compétence pour tous les citoyens. Nous avons dressé une liste des compétences au Tableau 1. Chacune d'entre elles est accompagnée de **suggestions ou d'appel à action** pour l'apprenant, afin de mettre la compétence en pratique ainsi que de **descripteur**, dans lequel les aspects principaux en sont détaillés.

« Idées et opportunités », « Ressources », « Mise en œuvre/Action » sont les 3 domaines du modèle conceptuel et leurs noms leur ont été donnés dans la volonté de souligner que la compétence entrepreneuriale consiste en la capacité de transformer les idées en actions en mobilisant les ressources nécessaires. Il peut s'agir de ressources personnelles (c'est-à-dire, la conscience de soi et l'auto-efficacité, la motivation, la persévérance), matérielles (par exemple, les moyens de production ou les ressources financières) ou non matérielles (par exemple, des connaissances particulières, des savoir-faire, attitudes). **Ces trois domaines de compétence sont très étroitement liés l'un à l'autre** : l'esprit d'entreprendre en tant que compétence s'appuie sur l'ensemble des trois. Les 15 compétences sont également liées les unes aux autres et interconnectées, et devraient être traitées comme parties intégrantes d'un tout. Nous n'affirmons pas par là, qu'un apprenant devrait atteindre le niveau de connaissances maximal dans chacune des 15 ni qu'il doit avoir le même niveau partout. Le cadre suppose que l'esprit d'entreprendre en tant que compétence s'appuie sur 15 composantes essentielles.

La figure 2 illustre les compétences EntreComp sous la forme de parts d'un gâteau. Chaque part possède une couleur différente : bleu pour les compétences du domaine « Idées et opportunités », orange pour celles du domaine « Ressources » et vert pour celles du domaine « Mise en œuvre/Action ». Les parts sont entourées par trois cercles de compétences, qui incluent toutes les 15 compétences du cadre de référence. Cette représentation souligne le fait, que l'attribution d'une compétence à un domaine de compétence ne fait pas partie d'une taxonomie rigide. Par exemple, la créativité est présentée comme une des compétences dans le domaine « Idées et opportunités », bien que le processus de création implique également l'utilisation de certaines ressources et la capacité d'agir sur les idées afin qu'elles prennent une forme qui a de la valeur. Le lecteur est invité à tracer d'autres liens entre les différents domaines et différentes compétences pour développer les éléments du cadre de référence et les adapter au mieux selon ses besoins.



**Figure 2:** Domaines et compétences du modèle conceptuel EntreComp.

Un aperçu du modèle conceptuel EntreComp est présenté en Tableau 1, qui montre comment les compétences entrepreneuriales ont été divisées en composantes dans ce cadre de référence. Les compétences sont numérotées pour qu'il soit plus simple de s'y référer : l'ordre dans lequel elles sont présentées ne sous-entend aucunement un ordre particulier dans lequel elles devraient être acquises, ni une hiérarchie quelconque. Aucun élément ne précède un autre, aucun d'être eux n'est plus important en comparaison aux autres. Il n'y a pas de compétence centrale ni de prérequis dans la conceptualisation de EntreComp.

Selon le contexte d'acquisition, on peut s'attendre raisonnablement à ce qu'un accent plus prononcé soit mis sur certaines compétences, et moins sur d'autres, ou bien, que les compétences soient mises dans un certain ordre, pour refléter le processus entrepreneurial mis en place pour stimuler un apprentissage par l'entrepreneuriat. Autrement dit, le cadre de référence EntreComp peut être perçu comme point de départ pour une interprétation de la compétence entrepreneuriale qui avec le temps sera développée plus en détail et affinée pour répondre aux besoins précis d'un groupe cible particulier.

**Tableau 1:** modèle conceptuel EntreComp

Domaine	Compétences	Explications	Descripteurs
<b>1. Idées et Opportunités</b>	<b>1.1 Déceler des opportunités</b>	Utiliser votre <sup>5</sup> imagination et savoir-faire afin d'identifier les opportunités pour créer de la valeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier et saisir des opportunités pour générer de la valeur en explorant l'environnement social, culturel ou économique.</li> <li>• Savoir reconnaître quels besoins demandent à être satisfaits ou quels problèmes doivent être résolus.</li> <li>• Etablir de nouveaux liens et interconnecter les éléments épars de son entourage, créant ainsi des opportunités de générer de la valeur.</li> </ul>
	<b>1.2 Avoir de la créativité</b>	Développer des idées créatives et utiles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formuler plusieurs idées et opportunités de créer de la valeur y compris de meilleures solutions à des problèmes existants ou à venir.</li> <li>• Explorer et expérimenter des approches innovantes.</li> <li>• Combiner ses connaissances à ses ressources pour avoir un effet utile.</li> </ul>
	<b>1.3 Stimuler sa vision</b>	Visualiser votre futur pour qu'il devienne une réalité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imaginer le futur.</li> <li>• Stimuler sa vision permettant de passer des idées à l'action.</li> <li>• Visualiser des scénarios futurs, pour mieux orienter ses efforts et ses actions.</li> </ul>
	<b>1.4 Valoriser les idées</b>	Tirez le meilleur parti des idées et opportunités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprécier la valeur, en termes sociaux, culturels ou économiques.</li> <li>• Reconnaître le potentiel d'une idée à générer de la valeur et trouver les moyens pertinents pour en obtenir le maximum d'effet.</li> </ul>
	<b>1.5 Penser de manière éthique et durable</b>	Evaluez les conséquences et l'impact que peuvent avoir les idées, les opportunités et les actions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les effets potentiels d'une idée pouvant générer de la valeur, et les effets d'un acte entrepreneurial sur la communauté cible, le marché, la société et l'environnement.</li> <li>• Penser la pérennité sociale, culturelle et économique ainsi que du mode opératoire choisi.</li> <li>• Agir de manière responsable.</li> </ul>
<b>2. Ressources</b>	<b>2.1 Conscience de soi et auto-efficacité</b>	Croire en soi-même et ne cesser d'évoluer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penser ses besoins, aspirations et souhaits à court, moyen et long termes.</li> <li>• Identifier et évaluer ses forces et faiblesses en tant qu'individu ou groupe.</li> <li>• Croire en sa capacité à influencer le cours des événements, malgré l'incertitude, les obstacles et occasionnellement, les échecs.</li> </ul>
	<b>2.2 Motivation et persévérance</b>	Rester concentré et ne jamais abandonner	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être déterminé à transformer ses idées en actions et satisfaire son besoin d'accomplissement.</li> <li>• Être préparé et patient, ne jamais cesser les tentatives de réaliser ses objectifs individuels ou ceux de son groupe.</li> <li>• Être résistant sous pression, face à l'adversité et dans des situations d'échec.</li> </ul>
	<b>2.3 Mobilisation des ressources</b>	Rassembler les ressources nécessaires et savoir les gérer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunir et gérer les ressources nécessaires, matérielles, immatérielles et numériques, pour transformer ses idées en actions.</li> <li>• Tirer le résultat maximum de ressources limitées.</li> <li>• Acquérir et gérer les compétences nécessaires sur toutes les étapes, qu'elles soient techniques, juridiques, fiscales ou numériques.</li> </ul>
	<b>2.4 Culture financière et économique</b>	Développer un savoir-faire financier et économique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimer les coûts nécessaires pour transformer une idée en activité générant de la valeur.</li> <li>• Planifier, mettre en place et évaluer les décisions financières dans la durée.</li> <li>• Gérer ses finances pour assurer que l'activité peut fonctionner et générer de la valeur dans la durée.</li> </ul>

<sup>5</sup> Dans le cadre de référence EntreComp, la compétence entrepreneuriale est vue de manière individuelle et collective.

3. Mise en oeuvre/Action	<b>2.5. Mobiliser les autres</b>	Inspirer et motiver les autres et les faire participer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspirer et motiver les parties prenantes concernées.</li> <li>• Trouver le soutien nécessaire pour obtenir des résultats qui ont de la valeur.</li> <li>• Faire preuve d'efficacité dans la communication, la persuasion, les négociations et le leadership.</li> </ul>
	<b>3.1 Prendre de l'initiative</b>	Passer à l'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initier des processus de création de valeur.</li> <li>• Relever des défis.</li> <li>• Agir et travailler de manière indépendante afin de réaliser des objectifs, s'en tenir à ses intentions et effectuer les tâches planifiées.</li> </ul>
	<b>3.2 Planifier et gérer</b>	Prioriser, organiser et assurer un suivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixer des objectifs à long, moyen et court termes.</li> <li>• Définir ses priorités et établir des plans d'action.</li> <li>• S'adapter à des changements imprévus.</li> </ul>
	<b>3.3 Gérer l'incertitude, l'ambiguïté et les risques</b>	Prendre des décisions pour faire face à l'incertitude, aux ambiguïtés et aux risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre une décision même quand le résultat est incertain, les informations disponibles sont incomplètes ou ambiguës où quand un risque fort de conséquences imprévues existe.</li> <li>• Dans le processus de création de valeur, inclure des moyens structurés de tester les idées et les prototypes dès les premières étapes, afin de réduire le risque d'échec.</li> <li>• Gérer les situations de changements rapides sans attendre et de manière flexible.</li> </ul>
	<b>3.4 Travailler avec les autres</b>	Former une équipe, collaborer, créer un réseau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailler ensemble, coopérer avec d'autres afin de générer des idées et passer en action.</li> <li>• Développer son réseau.</li> <li>• Résoudre les conflits et faire face à la concurrence de manière positive quand c'est nécessaire.</li> </ul>
	<b>3.5. Apprendre de ses expériences</b>	Apprendre en faisant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profiter de chaque initiative entreprise pour créer de la valeur comme d'une occasion d'apprendre plus.</li> <li>• Apprendre avec les autres, y compris ses pairs et collègues ou ses parrains.</li> <li>• Mener une réflexion et apprendre aussi bien des succès que des échecs (les siens et ceux des autres).</li> </ul>

### 3. Cadre de référence EntreComp

Ce chapitre présente le modèle de progression du Cadre de référence EntreComp et les éléments essentiels des acquis d'apprentissage qui se basent sur celui-ci.

Les parties prenantes qui avaient participé dans l'examen du cadre EntreComp l'ont décrit comme un outil **très complet** et à portée très large, contenant 3 domaines de compétence, 15 compétences, 15 descriptifs, 8 niveaux de maîtrise et 442 acquis d'apprentissage (voir en Annexe). Ils ont reconnu que le Cadre de référence EntreComp (i) reflétait la complexité de l'esprit d'entreprendre comme domaine de compétence et (ii) qu'il pouvait être utilisé comme un guide de référence pour des besoins divers. L'avantage d'un cadre de référence vaste mais complet est que, bien qu'il peut être adapté selon les besoins, il permet de comparer les initiatives qui abordent l'esprit d'entreprendre en tant que compétence, ce qui facilite une vision commune à tous de ce que signifie être entreprenant.

La complétude du Cadre de référence EntreComp est un de ses principaux avantages. Cependant, le lecteur devrait prendre en compte le fait que **tous les citoyens, apprenants ou usagers n'auront pas besoin de développer toutes les compétences qui y sont décrites jusqu'à un niveau de maîtrise maximal**. Il est attendu que les institutions, les intermédiaires et les développeurs d'initiatives, qui souhaiteront utiliser EntreComp comme cadre de référence, l'adaptent à leurs propres objectifs et aux besoins des groupes cibles concernés par leurs projets. Autrement dit, le Cadre de référence EntreComp tel que décrit dans ce rapport devrait être considéré comme un point de départ. Il devra ensuite être adapté au contexte en vue d'être utilisé (voir aussi ci-dessous, section 3.2).

#### Modèle de Progression

L'esprit d'entreprendre en tant que compétence se développe à la suite d'actions, effectuées par les individus ou les collectifs, et qui ont pour but de créer de la valeur pour les autres.

La progression dans l'apprentissage entrepreneurial consiste en deux aspects :

1. Développer progressivement une autonomie et une responsabilité dans le passage à l'action résultant de nouvelles idées ou opportunités de créer de la valeur ;
2. Développer la capacité de générer de la valeur d'abord dans des contextes simples et prévisibles et ensuite jusqu'aux environnements complexes et à changements rapides.

Le modèle de Progression EntreComp n'impose pas de suite linéaire d'étapes qui doivent être suivies par chaque citoyen pour acquérir une maîtrise de l'esprit d'entreprendre ou créer son affaire. A la différence de cela il démontre que les limites des capacités entrepreneuriales des individus ou des organisations peuvent être repoussées pour atteindre un résultat de plus en plus important suite aux différentes initiatives entreprises pour créer de la valeur.

Le Modèle de Progression EntreComp fournit un point de référence pour le développement d'une maîtrise dans le domaine, à commencer par la création de valeur réalisée grâce à un soutien externe, et jusqu'aux initiatives de création de valeur à fort effet de transformation. Le Modèle comporte quatre niveaux principaux : De base, Intermédiaire, Avancé et Expert. Chacun de ces niveaux est subdivisé en deux sous-niveaux, comme illustré en Tableau 2. Au niveau Initial, la création de valeur a lieu avec un soutien extérieur. Au niveau Intermédiaire la création de valeur se fait avec un degré d'autonomie croissant. Au niveau Avancé, un niveau de responsabilité en ce qui concerne la transformation d'idées en actions est atteint. Au niveau Expert la valeur créée a un effet important sur le domaine en question.

Ces niveaux de maîtrise donnent au lecteur la possibilité de voir les acquis d'apprentissage d'une certaine manière. Prenons pour exemple le 1<sup>er</sup> acquis d'apprentissage sur le niveau de maîtrise 8 : « *Je sais repérer une opportunité et l'utiliser rapidement à mon avantage* ». Bien que « repérer une opportunité et l'utiliser à son avantage » est une compétence qui est développée par les apprenants à des niveaux inférieurs, le niveau 8 met en exergue le besoin de le faire rapidement. A ce niveau expert, la rapidité dans le geste d'utiliser une opportunité qui se présente relève d'une importance stratégique, ce qui peut mener à une croissance rapide, des innovations révolutionnaires ou transformations radicales.

Le cadre EntreComp se veut complet et a pour ambition de fournir un outil qui peut être adapté à des besoins différents. Il n'est pas contraignant et ne sous-entend pas le besoin pour tous les apprenants d'acquérir un niveau de maîtrise maximal dans toutes les compétences. A titre d'exemple, nous pouvons imaginer que nous développons une formation à l'esprit d'entreprendre à destination des employés des fabricants de chaussures de notre région. Dans notre programme, nous voudrions viser un niveau de maîtrise avancé dans les domaines comme par exemple « repérer des opportunités », « vision », « mobiliser les ressources », « mobiliser les autres » et « planifier et organiser ». En même temps, nous pourrions nous limiter à un niveau de maîtrise intermédiaire dans le domaine « culture économique et financière ». Il peut être considéré important de développer chez les participants à cette formation les compétences leur permettant d'évaluer la viabilité financière de leurs idées, mais il serait moins

important d'assurer qu'ils possèdent les compétences en matière de comptabilité en partie double, chose qui relève d'un niveau de maîtrise avancé.

Nous rappelons le lecteur, que la création de valeur entrepreneuriale et l'apprentissage de l'esprit d'entreprendre peuvent avoir lieu dans tous les domaines de la vie. Le Modèle de Progression EntreComp ne fait pas référence à des circonstances particulières, notamment pas à celles d'un contexte d'éducation formelle. Étant centré sur le développement des compétences par le processus même de création de valeur dans un acte entrepreneurial, le Modèle supprime les frontières qui délimitent les mondes de l'éducation, du travail ou celui de l'engagement associatif. De ce point de vue, le Modèle de Progression EntreComp est transversal et s'applique tout aussi bien à des contextes d'apprentissage formels, non-formels et informels.

**Tableau 2:** Modèle de progression EntreComp

De base		Intermédiaire		Avancé		Expert	
S'appuyer sur le soutien <sup>6</sup> des autres		Développer son autonomie		Prendre des responsabilités		Contribuer au changement, à l'innovation et à la croissance	
Sous une supervision directe.	Avec un soutien des autres réduit, un certain degré d'autonomie et en équipe avec des collègues et pairs	Seul ou ensemble avec des collègues et pairs.	Prendre et partager certaines responsabilités.	Avec quelques conseils et ensemble avec les autres.	Avoir la responsabilité de prendre les décisions et travailler avec les autres.	Prendre la responsabilité de contribuer à un développement complexe dans un domaine donné.	Apporter une contribution de grande importance au développement d'un domaine donné.
Découvrir	Explorer	Expérimenter	Oser	Améliorer	Renforcer	Élargir	Transformer
Le niveau 1 est centré principalement sur la découverte de ses qualités, de son potentiel, ses intérêts et souhaits. Il est également centré sur la reconnaissance de différents types de problèmes et besoins, qui peuvent être résolus d'une manière créative, ainsi que sur le développement de compétences et attitudes de l'individu.	Le niveau 2 est centré sur l'exploration de différentes approches aux problèmes, en se concentrant sur la diversité et sur le développement de compétences et attitudes sociales.	Le niveau 3 est centré sur la pensée critique et l'expérimentation dans la création de valeur, par exemple par le biais de mise en situation entrepreneuriale pratique.	Le niveau 4 est centré sur la transformation d'idées en actions « dans la vie réelle » et la prise de responsabilités	Le niveau 5 est centré sur l'amélioration de ses compétences pour transformer les idées en actions, assumer des responsabilités croissantes de création de valeur et développer des connaissances sur l'entrepreneuriat.	Le niveau 6 est centré sur la collaboration avec les autres, l'utilisation de ses connaissances pour créer de la valeur et la gestion de problèmes de complexité croissante.	Le niveau 7 est centré sur les compétences nécessaires pour faire face à des défis complexes et pour évoluer dans des environnements qui changent rapidement et/ou le degré d'incertitude est élevé.	Le niveau 8 est centré sur la manière de faire face aux nouveaux défis en développant des connaissances nouvelles grâce à la recherche et le développement, et à la capacité d'innover pour atteindre un niveau d'excellence et changer la manière dont les choses sont faites.

<sup>6</sup> Le soutien des autres inclut par exemple, celui des enseignants, des parrains, des collègues et pairs, conseillers ou services de conseil à l'entreprise.

## Acquis d'apprentissage

**Les acquis d'apprentissage** sont des formules qui décrivent ce que l'apprenant doit savoir, comprendre et être capable de faire à l'issue de l'apprentissage (Cedefop, 2009). Ces formules peuvent être développées et utilisées dans la planification de l'enseignement et l'élaboration de cursus ou pour différents types d'obligations déclaratives, comme par exemple juridiques ou professionnelles (Prøitz, 2010).

Il serait difficile de réduire l'apprentissage entrepreneurial à une liste fixe de descriptions d'acquis d'apprentissage définie en avance, puisqu'il s'agit de création de valeur qui était inexistante avant le processus d'apprentissage entrepreneurial et ne pouvait donc être définie en avance, étant de nature abstraite.

Cependant, les descriptions des acquis d'apprentissage sont considérées comme d'une importance primordiale pour rendre le Cadre utilisable. Les acquis d'apprentissage EntreComp ont été élaborés pour servir de référence dans des contextes différents. Ils peuvent être utilisés dans le secteur de l'éducation et de formation formelle pour le développement de cursus. Dans un contexte non-formel, ils peuvent être utilisés pour inspirer l'élaboration de programmes qui ont pour but le développement de l'intrapreneuriat dans des organisations existantes. Ils peuvent également être utilisés pour guider le développement sur mesure de méthodes pédagogiques, d'évaluation ou d'environnements d'apprentissage qui stimulent un apprentissage entrepreneurial plus efficace.

Ainsi, les acquis d'apprentissage EntreComp ne doivent pas être interprétés comme des déclarations normatives à transposer directement dans les activités d'apprentissage ou à être utilisés pour évaluer les résultats des apprenants. Ils sont une base pour le développement d'acquis d'apprentissage concrets, correspondant à un contexte donné et une base pour le développement d'indicateurs de performance.

Bien que la grande majorité des acquis d'apprentissage est formulée dans le format « Je... », cela ne signifie pas que les Compétences Entrepreneuriales se référerait exclusivement aux aptitudes des individus. Bien au contraire, le sujet des activités d'apprentissage entrepreneurial et des attitudes qui y sont liées peut très bien être un groupe, comme une équipe projet, une organisation à but non-lucratif, une société, un organisme public ou un mouvement de la société civile.

Les acquis d'apprentissage EntreComp sont présentés en Annexe. Bien que cette liste soit très complète, elle n'est pas exhaustive, car conçue en vue d'une applicabilité transversale dans des contextes d'enseignement différents et secteurs d'application divers.

## Aperçu rapide du Cadre de référence EntreComp : tableau général

Le tableau général du cadre de référence EntreComp décrit les 3 domaines et toutes les 15 compétences, mais sans toutefois les développer sur tous les niveaux de maîtrise, seuls les trois premiers, qui s'appliquent à tous les citoyens y étant illustrés : les niveaux Initial, Intermédiaire et Avancé. Le niveau Expert, par définition, concerne un niveau d'expertise qui dépasse les connaissances d'un citoyen moyen, est plus dépendant du contexte et par conséquent, n'est pas détaillé dans le tableau général.

Le tableau général consiste en de descripteurs, qui permettent de comprendre ce que les différents niveaux de maîtrise signifient. Son objectif est de donner au lecteur non-spécialiste une vue d'ensemble du Cadre de référence EntreComp, de la même manière que cela avait été fait auparavant pour le Cadre Européen Commun de référence pour les Langues<sup>7</sup> ou le Cadre de référence des Compétences Numériques (Ferrari, 2013; Vuorikari, Punie, Carretero, & Van den Brande, 2016).

---

<sup>7</sup> [http://www.coe.int/t/dg4/linguistic/cadre1\\_FR.asp?](http://www.coe.int/t/dg4/linguistic/cadre1_FR.asp?)

**Tableau 3 :** Aperçu du cadre EntreComp

Domaine	Compétence	Niveaux de maîtrise		
		De base	Intermédiaire	Avancé
Idées et Opportunités	<b>Déceler des opportunités</b>	Les apprenants <sup>8</sup> peuvent trouver des opportunités de générer de la valeur pour les autres.	Les apprenants peuvent reconnaître les opportunités de répondre aux besoins qui n'ont pas encore été satisfaits.	Les apprenants peuvent saisir et transformer les opportunités, de relever des défis et créer de la valeur pour les autres.
	<b>Avoir de la créativité</b>	Les apprenants peuvent développer des idées variées pouvant générer de la valeur pour les autres.	Les apprenants peuvent tester et peaufiner des idées générant de la valeur pour les autres.	Les apprenants peuvent transformer les idées en solutions qui génèrent de la valeur pour les autres.
	<b>Stimuler sa vision</b>	Les apprenants peuvent imaginer le futur qu'ils auraient souhaité.	Les apprenants peuvent formuler une vision inspirante qui intéresse les autres.	Les apprenants peuvent utiliser leur vision pour orienter la prise de décisions stratégiques.
	<b>Valoriser les idées</b>	Les apprenants peuvent comprendre et apprécier la valeur des idées.	Les apprenants comprennent que les idées ont des types de valeur différents et peuvent être utilisées de manières différentes.	Les apprenants peuvent développer des stratégies pour tirer le maximum de la valeur pouvant être générée par les idées.
	<b>Penser de manière éthique et durable</b>	Les apprenants peuvent reconnaître l'impact que peuvent avoir leurs décisions et comportements, dans le cadre de la communauté et celui de l'environnement.	Les apprenants prennent leurs décisions sur des bases éthiques et de durabilité.	Les apprenants agissent de façon à s'assurer que leurs objectifs en matière d'éthique et de durabilité sont atteints.
Ressources	<b>Conscience de soi et auto-efficacité</b>	Les apprenants croient en leur capacité de générer de la valeur pour les autres.	Les apprenants peuvent tirer le maximum de leurs forces et faiblesses.	Les apprenants peuvent compenser leurs faiblesses en collaborant avec d'autres et en développant leurs forces
	<b>Motivation et persévérance</b>	Les apprenants veulent poursuivre leur passion et créer de la valeur pour les autres.	Les apprenants sont prêts à consacrer des efforts et des ressources pour poursuivre leur passion et créer de la valeur pour les autres.	Les apprenants peuvent rester concentrés sur leur passion et créer de la valeur pour les autres malgré les obstacles.
	<b>Mobilisation des ressources</b>	Les apprenants sont capables de trouver des ressources et les utiliser de manière responsable.	Les apprenants peuvent réunir et gérer différents types de ressources pour créer de la valeur pour les autres.	Les apprenants peuvent définir des stratégies pour mobiliser les ressources dont ils ont besoin pour générer de la valeur pour les autres.
	<b>Culture financière et économique</b>	Les apprenants savent établir le budget d'une activité simple.	Les apprenants peuvent trouver des solutions de financement et gérer un budget pour leur activité de création de valeur.	Les apprenants peuvent établir un plan pour viabilité financière d'une activité générant de la valeur.

<sup>8</sup> Le terme « apprenant » est utilisé ici au sens large et désigne les sujets de l'apprentissage tout au long de la vie. Il peut aussi bien faire référence aux élèves, étudiants, stagiaires, demandeurs d'emploi, salariés, entrepreneurs et citoyens.

	<b>Mobiliser les autres</b>	Les apprenants peuvent communiquer leurs idées d'une manière claire et avec enthousiasme.	Les apprenants peuvent persuader les autres, les intégrer dans les activités créant de la valeur et les inspirer.	Les apprenants peuvent inspirer les autres et les impliquer dans des activités de création de valeur.
<b>Mise en oeuvre/Action</b>	<b>Prendre de l'initiative</b>	Les apprenants sont prêts à tenter de résoudre les problèmes auxquels font face leurs communautés.	Les apprenants peuvent initier des activités qui créent de la valeur.	Les apprenants peuvent rechercher des opportunités de prendre l'initiative pour créer ou ajouter de la valeur.
	<b>Planifier et gérer</b>	Les apprenants peuvent formuler les objectifs d'une activité simple générant de la valeur.	Les apprenants peuvent élaborer un plan d'action dans lequel sont identifiées les priorités, ainsi que les jalons pour atteindre les objectifs fixés.	Les apprenants peuvent peaufiner les priorités et les plans pour s'adapter à des circonstances changeantes.
	<b>Gérer l'incertitude, l'ambiguïté et les risques</b>	Les apprenants n'ont pas peur de faire des erreurs en essayant de faire quelque chose de nouveau.	Les apprenants peuvent évaluer les bénéfices et les risques de différentes options qui s'offrent au choix et prendre des décisions qui reflètent leurs préférences.	Les apprenants peuvent peser les risques et prendre des décisions malgré l'incertitude et l'ambiguïté.
	<b>Travailler avec les autres</b>	Les apprenants peuvent travailler en équipe pour générer de la valeur.	Les apprenants peuvent collaborer avec des personnes et groupes très différents afin de créer de la valeur.	Les apprenants peuvent former une équipe et constituer un réseau en fonction des besoins de leur activité de création de valeur.
	<b>Apprendre de ses expériences</b>	Les apprenants peuvent reconnaître ce qu'ils ont appris en prenant part à des activités générant de la valeur.	Les apprenants peuvent mener une réflexion afin de juger de leurs réussites et échecs et en tirer les leçons.	Les apprenants peuvent améliorer leur aptitude de créer de la valeur en s'appuyant sur leurs expériences passées et leurs interactions avec les autres.

## 4. Liste d'abréviations et définitions

Le cadre de référence EntreComp a pour but d'établir une vision commune de ce que signifie l'esprit d'entreprendre en tant que compétence. Son objectif est de devenir une référence pour un large éventail d'initiatives faites en vue de favoriser l'éducation à l'entrepreneuriat en Europe et au-delà. La définition des termes sur lesquels s'appuie ce rapport est donc un élément constitutif critique du cadre dans son ensemble.

Terme	Définition et Source
<b>Attitudes</b>	Les « Attitudes » sont ce qui motive à atteindre un certain niveau de performance. Elles incluent notamment les valeurs, les aspirations et les priorités.
<b>Compétence</b>	Dans le contexte de l'étude EntreComp, « compétence » est entendu comme une combinaison de connaissances, savoir-faire et attitudes.
<b>Crowdsourcing</b>	Le « Crowdsourcing » est une pratique dans laquelle les services, idées et contenus nécessaires sont sous-traités à un groupe important de personnes au lieu d'attribuer ces tâches à des employés ou fournisseurs traditionnels. Le Crowdsourcing est habituellement organisé par Internet.
<b>Entreprise numérique</b>	L'entreprise numérique est une entreprise qui utilise les nouvelles technologies numériques (en particulier, les réseaux sociaux le Big data, le mobile et le Cloud). L'objectif de cette utilisation peut être une amélioration de processus d'affaires, recherche de nouveaux modèles économiques, amélioration de l'intelligence économique, contact avec les clients ou les parties prenantes <sup>9</sup>
<b>Utilisateur final</b>	Dans le contexte de l'étude EntreComp, un utilisateur final est la personne pour qui quelque chose a été créée ou prévue.
<b>Entreprendre</b>	Entreprendre, c'est agir sur des opportunités ou des idées et les transformer en valeur utile aux autres. La valeur créée peut être financière, culturelle ou sociale (FFE-YE, 2012).
<b>Entrepreneuriat vert</b>	L'entrepreneuriat vert est l'entrepreneuriat qui a un effet positif sur l'environnement et peut être vu comme un pas vers un futur plus durable (Schaper, 2012).
<b>Intrapreneuriat</b>	L'intrapreneuriat est l'entrepreneuriat à l'intérieur d'une organisation (voir Pinchot, 1985).
<b>Connaissances</b>	Les connaissances sont un corpus de faits, principes, théories et pratiques relatives à un domaine du travail ou d'études. Dans le contexte du Cadre européen des qualifications, les connaissances sont décrites comme théoriques et/ou factuelles (Parlement Européen et Conseil, 2008).
<b>Acquis d'apprentissage</b>	Les acquis d'apprentissage sont des formules qui décrivent ce que l'apprenant doit savoir, comprendre et être capable de faire à l'issue de l'apprentissage (Cedefop, 2009). De telles formules peuvent être développées et utilisées dans la planification de l'enseignement et l'élaboration de cursus ou pour différents types d'obligations déclaratives, comme par exemple juridiques ou professionnelles (Prøitz, 2010).

<sup>9</sup> Voir définition complète sur le site de l'observatoire de l'entreprise numérique : <https://ec.europa.eu/growth/toolsdatabases/dem/monitor/project-description>

<b>Situation d'apprentissage entrepreneurial pratique</b>	Les situations d'apprentissage entrepreneurial pratique sont des situations d'enseignement où l'apprenant a la possibilité de proposer des idées, identifier les bonnes idées et transformer les idées en actions. Elles nécessitent la participation de partenaires extérieurs dans la préparation et/ou l'organisation de ces situations, pour s'assurer de leur pertinence dans le monde réel. Les situations d'apprentissage entrepreneurial pratique fournissent aux apprenants un environnement qui les aide, où les erreurs sont acceptées et l'échec est un outil d'apprentissage. Ainsi ils peuvent acquérir la confiance en soi et l'expérience nécessaire pour transformer leurs idées en action dans la vie réelle. Les situations d'apprentissage entrepreneurial pratique devraient être des situations où les apprenants mènent une action individuelle ou en petit groupe, qui prévoient d'apprendre en faisant et arriver à un résultat tangible (Groupe de Travail Thématique sur l'Éducation à l'Entrepreneuriat, 2014).
<b>Ressources</b>	Dans le contexte de ce travail, les ressources sont un terme qui inclut les ressources personnelles (c'est à dire, la conscience de soi et l'auto-efficacité, la motivation, la persévérance), matérielles (par exemple, les moyens de production ou les ressources financières) ou non matérielles (par exemple, des connaissances particulières, savoir-faire, attitudes).
<b>Habilités/aptitudes</b>	C'est l'habilité à appliquer ses connaissances et savoir-faire pour accomplir des tâches et résoudre des problèmes. Dans le contexte du Cadre européen des qualifications les compétences sont décrites comme cognitives (ce qui inclut le raisonnement logique, intuitif ou créatif) ou pratiques (ce qui inclut une dextérité manuelle et l'utilisation de méthodes, matériaux, outils et instruments) (Parlement Européen et Conseil, 2008).
<b>Entrepreneuriat social</b>	L'entrepreneuriat social est une forme d'entrepreneuriat qui vise à fournir des solutions innovantes à des problèmes sociaux non encore résolus. Il va donc souvent de pair avec les processus d'innovation sociale qui ont pour objectif d'améliorer la vie des gens en favorisant des changements sociaux (voir OCDE, 2010).
<b>Parties prenantes</b>	Les parties prenantes sont des individus, groupes ou organisations qui ont un intérêt direct ou indirect dans une activité de création de valeur et ses effets.
<b>Système</b>	Un système est un ensemble dynamique et complexe qui est constitué d'un nombre de composantes qui interagissent et s'influencent les unes les autres. Un système est défini par les frontières qui le distinguent de son environnement, avec lequel il interagit. Il est caractérisé par une structure, une finalité et une manière de fonctionner.
<b>Incertitude</b>	L'incertitude se réfère à une situation où l'information est imparfaite et/ou incomplète, ce qui a un effet sur la prévisibilité des résultats. L'incertitude comporte un risque d'effets indésirables ou de pertes dont la probabilité ou l'échelle ne peut être calculée.
<b>Création de valeur</b>	La création de valeur est le résultat d'une activité humaine qui consiste en la transformation d'idées ayant un certain objectif en actions qui génèrent de la valeur pour d'autres personnes que leur auteur. Cette valeur peut être sociale, culturelle ou économique.

## 5. Références

- Cedefop. (2009). *The shift to learning outcomes. Policies and practices in Europe*. Cedefop Reference series. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- European Commission. (2003). *Green Paper Entrepreneurship in Europe* COM(2003)27. Brussels.
- European Commission. (2008). *Think Small First - A Small Business Act for Europe*, COM(2008) 394 final. Brussels.
- European Commission. (2012). *Rethinking Education: Investing in skills for better socioeconomic outcomes* COM(2012) 669 final. Brussels.
- European Commission. (2013). *Entrepreneurship 2020 Action Plan* COM (2012) 795 Final. Brussels.
- European Commission/EACEA/Eurydice. (2016). *Entrepreneurship Education at School in Europe*. Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Parliament and the Council. (2006). Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning. *Official Journal of the European Union*, L394/310.
- European Parliament and the Council. (2008). Recommendation of the European Parliament and of the Council of 23 April 2008 on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning. *Official Journal of the European Union*, (2008/C 111/01).
- Ferrari, A. (2013). *DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence*. JRC Science and Policy Reports. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- FFE-YE. (2012). *Impact of Entrepreneurship Education in Denmark - 2011*. In L. Vestergaard, K. Moberg & C. Jørgensen (Eds.). Odense: The Danish Foundation for Entrepreneurship - Young Enterprise.
- Komarkova, I., Conrads, J., & Collado, A. (2015). *Entrepreneurship Competence: An Overview of Existing Concepts, Policies and Initiatives. In-depth case study report*. JRC Technical Reports. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Komarkova, I., Gagliardi, D., Conrads, J., & Collado, A. (2015). *Entrepreneurship Competence: An Overview of Existing Concepts, Policies and Initiatives. Final Report*. In M. Bacigalupo, P. Kampylis & Y. Punie (Eds.), JRC Science and Policy Reports. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- OECD. (2010). *Social Entrepreneurship And Social Innovation SMEs, Entrepreneurship and Innovation*. Paris: OECD Publishing.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- Prøitz, T. S. (2010). Learning outcomes: What are they? Who defines them? When and where are they defined? *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 22, 22. doi: DOI 10.1007/s11092-010-9097-8
- Schaper, M. (2012). *Understanding the green Entrepreneur*. In M. Schaper (Ed.), *Making Ecoentrepreneurs: Developing Sustainable Entrepreneurship*. Farnham, Surrey: Gower Publishing.
- Thematic Working Group on Entrepreneurship Education. (2014). *Final Report of the Thematic Working Group on Entrepreneurship Education*. Brussels: European Commission.
- Vuorikari, R., Punie, Y., Carretero, S., & Van den Brande, L. (2016). *DigComp 2.0: the Digital Competence Framework. Update Phase 1: the Conceptual Reference Model*. JRC Science and Policy Reports. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

## Annexe : Cadre de référence EntreComp complet

				Niveau de maîtrise	De base		Intermédiaire		Avancé		Expert	
				Progression	S'appuyer sur le soutien des autres		Développer son autonomie		Prendre des responsabilités		Contribution au changement, à l'innovation et à la croissance	
					Sous supervision directe	Avec un soutien des autres réduit, de l'autonomie et ensemble avec collègues et pairs.	Seul ou avec mes collègues et pairs.	Prendre et partager certaines responsabilités	Avec quelques conseils et ensemble avec les autres.	Avoir la responsabilité de prendre les décisions et travailler avec les autres.	Prendre la responsabilité de contribuer à un développement complexe dans un domaine donné.	Apporter une contribution de grande importance au développement d'un domaine donné.
					Découvrir	Explorer	Expérimenter	Oser	Améliorer	Renforcer	Elargir	Transformer
Domain	Compétence	Actions	Descripteurs	Thème <sup>10</sup>	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	Niveau 6	Niveau 7	Niveau 8
Idées et Opportunités	Détecter des opportunités	Utiliser votre imagination et savoir-faire afin d'identifier les opportunités pour créer de la valeur.	Identifier et saisir les opportunités pour générer de la valeur en explorant l'environnement social, culturel ou économique. Savoir reconnaître quels besoins demandent à être satisfaits ou quels problèmes doivent être résolus.	Identifier et saisir les opportunités.	Je peux trouver des opportunités pour aider les autres.	Je peux reconnaître les opportunités qui créent de la valeur dans ma communauté et mon entourage.	Je suis capable d'expliquer en quoi une opportunité crée de la valeur.	Je peux chercher de façon proactive des opportunités afin de créer de la valeur, y compris par nécessité.	Je peux décrire différentes approches analytiques afin d'identifier des opportunités d'entrepreneuriat.	Je sais utiliser mes connaissances et ma compréhension du contexte pour créer des opportunités qui créent de la valeur.	Je peux évaluer les opportunités en termes de création de valeur et décider ou non de les développer à différents niveaux du système dans lequel je travaille (par exemple, micro, mesa ou macro).	Je peux identifier et saisir rapidement une opportunité.
				Se concentrer sur les défis.	Je peux trouver différents exemples de défis à relever.	Je peux reconnaître les défis dans ma communauté et autour, que je peux contribuer à relever.	Je peux identifier des opportunités pour résoudre des problèmes de façon alternative.	Je peux redéfinir la description d'un défi afin que les opportunités alternatives qu'il contient deviennent visibles.	Je peux décortiquer les pratiques établies et remettre en question les pensées communément admises afin de créer des opportunités et regarder les défis nouvel œil.	Je peux déterminer le bon moment pour saisir une opportunité afin de créer de la valeur.	Je peux rassembler différentes opportunités ou identifier des synergies entre opportunités afin d'en tirer le meilleur parti.	Je peux déterminer les opportunités sur lesquelles je peux garder un avantage compétitif.
				Découvrir les besoins.	Je peux trouver des exemples de groupes qui ont tiré un bénéfice d'une solution à un problème précis.	Je peux identifier des besoins non satisfaits dans ma communauté et les environs	Je peux expliquer que des groupes différents ont des besoins différents.	Je peux définir quel groupe d'utilisateurs et quels besoins je veux cibler en créant de la valeur.	Je peux faire une analyse de besoins qui inclut les acteurs pertinents.	Je peux identifier les défis reliés aux besoins et aux divers intérêts des différents acteurs.	Je peux produire une « feuille de route » qui répond aux besoins et aux actions à accomplir et qui aide à créer de la valeur.	Je suis capable de réaliser des projets qui ont pour objectif d'anticiper les besoins à l'avenir.

<sup>10</sup> Les thèmes identifient les sujets pour chaque rangée du tableau.

				Analyser le contexte.	Je peux différencier les différents domaines où de la valeur peut être créée (par exemple dans les foyers, dans la communauté, dans l'environnement ou dans l'économie ou la société).	Je peux reconnaître les différents rôles que les secteurs public, privé et tertiaire jouent dans ma région ou dans mon pays.	Je peux différencier les contextes où créer de la valeur (par exemple les communautés ou les réseaux informels, les organisations préexistantes, le marché).	Je peux identifier mes opportunités personnelles, sociales et professionnelles pour créer de la valeur, à la fois dans les organisations existantes ou en créant de nouvelles entreprises	Je peux identifier les limites du système qui concernent mon (ou celle de mon équipe) activité de création de valeur.	Je peux analyser une activité de création de valeur existante en l'examinant dans son entier et en identifiant les opportunités pour la développer plus avant.	Je peux surveiller les tendances pertinentes et voir en quoi elles créent des menaces et de nouvelles opportunités de créer de la valeur.	Je peux encourager une culture dans mon organisation qui est ouverte à la détection des signaux infimes de changement menant à l'opportunité de création de valeur.
Avoir de la créativité	Développer des idées créatives et utiles	Formuler plusieurs idées et opportunités de créer de la valeur y compris de meilleures solutions à des problèmes existants ou à venir Explorer et expérimenter des approches innovantes et expérimenter avec Combiner ses connaissances à ses ressources pour avoir un effet utile	Être curieux et ouvert.	Je peux monter ma curiosité envers les choses nouvelles.	Je peux explorer de nouvelles façons d'utiliser les ressources existantes.	Je peux tester mes compétences dans des situations qui sont nouvelles pour moi.	Je peux chercher activement de nouvelles solutions qui répondent à mes besoins.	Je peux rechercher activement de nouvelles solutions qui améliorent le processus de création de valeur.	Je peux combiner ma compréhension de différents contextes pour transposer mes connaissances, des idées et des solutions à différents domaines.			
			Développer des idées.	Je peux développer des idées qui résolvent des problèmes qui sont pertinents pour moi et mon contexte.	Aussi bien seul qu'en tant que membre d'une équipe, je peux développer des idées qui créent de la valeur pour les autres.	Je peux expérimenter différentes techniques afin de générer des solutions alternatives aux problèmes et en utilisant de façon efficace les ressources disponibles.	Je peux tester la valeur de mes solutions avec les utilisateurs finaux.	Je peux décrire différentes techniques de test d'idées innovantes avec les utilisateurs finaux.	Je peux mettre en place des processus afin d'impliquer les acteurs dans la recherche, le développement et le test de nouvelles idées.	Je peux adapter les façons d'impliquer les acteurs afin de correspondre aux besoins de mon activité de création d'activité.	Je peux concevoir de nouveaux processus d'implication des acteurs dans la génération, le développement et le test de nouvelles idées qui créent de la valeur.	
			Définir les problèmes.	Je peux aborder les problèmes ouverts (qui ont plusieurs solutions) avec curiosité.	Je peux explorer les problèmes ouverts sous divers angles afin de générer des solutions multiples.	Je peux participer à une dynamique de groupe dont l'objectif est la définition des problèmes ouverts.	Je peux repenser les problèmes ouverts afin qu'ils soient dans mes compétences.	Je peux décrire et expliquer les différentes approches à penser les problèmes ouverts et diverses stratégies de résolution de problèmes.	Je peux aider les autres à créer de la valeur en encourageant l'expérimentation et en utilisant des techniques créatives pour aborder les problèmes et générer des solutions.	Je peux lancer, développer, gérer et faire aboutir un projet créatif.	Je peux utiliser un ensemble de techniques créatives pour générer de la valeur au fil du temps.	
			Valeur de la conception.	Je peux rassembler des outils qui créent de la valeur pour moi et pour les autres.	Je peux améliorer les produits, services et processus existants afin qu'ils répondent mieux à mes besoins et à ceux de mes pairs et de la communauté.	Je peux identifier les fonctionnalités de base qu'un prototype devrait avoir afin d'illustrer la valeur de mes idées.	Je peux rassembler, tester et raffiner peu à peu les prototypes qui simulent la valeur que je veux créer.	Je peux créer (seul ou en équipe) des produits ou des services qui résolvent mes problèmes et répondent à mes besoins.	Je peux développer et fournir des services par étapes, commençant pas les caractéristiques de base de mon (ou celle de mon équipe) idée et en ajoutant progressivement.	Je peux utiliser différentes approches pour créer de la valeur à travers de nouveaux produits, processus ou services.	Je peux concevoir et mettre en place des processus innovants afin de créer de la valeur.	

				Être innovant.	Je peux trouver des exemples de produits, services et solutions innovants.	Je peux décrire comment certaines innovations ont transformé la société.	Je peux différencier les différentes sortes d'innovations (par exemple, ce qui démarque l'innovation des processus des innovations produit, l'innovation progressive de l'innovation de rupture.)	Je peux distinguer les idées, les produits, les processus innovants de ceux qui sont nouveaux pour moi.	Je peux décrire la façon dont les innovations se diffusent dans la société, la culture et le marché.	Je peux décrire différents niveaux d'innovation (par exemple, progressive, de rupture ou de transformation) et leur rôle dans les activités de création de valeurs.	Je peux identifier les étapes nécessaires pour rechercher le potentiel pour des idées innovantes sous l'angle de leur développement au sein d'une entreprise existante, ou d'un nouveau projet ou une opportunité pour un changement social.	Je peux gérer des processus d'innovation qui répondent aux besoins émergents et utilisent au mieux les opportunités au fur et à mesure de leur apparition
Stimuler sa vision	Visualiser votre futur pour qu'il devienne une réalité.	Imaginer le futur. Stimuler sa vision. Visualiser des scénarios futurs, pour mieux orienter ses efforts et ses actions	Imaginer.	Je peux imaginer un avenir qui fait envie.	Je peux développer des scénarios simples sur l'avenir ou de la valeur est créée pour ma communauté et autour d'elle.	Je peux développer (seul ou en équipe) une vision inspirante de l'avenir qui implique les autres.	Je peux construire des scénarios sur l'avenir autour de mon activité créatrice de valeur.	Je peux utiliser ma compréhension du contexte pour identifier différentes visions stratégiques afin de créer de la valeur.	Je peux parler de ma (ou celle de mon équipe) vision stratégique pour créer de la valeur.	Je peux développer (seul ou en équipe) et comparer différents scénarios pour l'avenir.	Je peux montrer à différents publics l'intérêt de ma vision en des temps changeants.	
			Penser de façon stratégique.			Je peux expliquer ce qu'est une vision et son objectif.	Je suis conscient de ce qui est nécessaire pour construire une vision.	Je peux expliquer le rôle d'un énoncé de vision pour la planification stratégique.	Je peux préparer un énoncé de vision pour mon (ou celle de mon équipe) activité de création de valeur qui guidera la prise de décision interne tout au long du processus de la création de valeur.	Je peux rétroplanifier à partir de ma vision afin de concevoir la stratégie nécessaire pour la réaliser.	Je peux encourager l'enthousiasme et un sentiment d'appartenance autour d'une idée convaincante.	
			Guider l'action.			Ma vision pour créer de la valeur m'encourage à faire l'effort de transformer les idées en action.	Je peux décider à quel type de vision pour créer de la valeur je souhaite contribuer.	Je peux identifier les changements nécessaires afin de réaliser ma vision.	Je peux promouvoir les initiatives pour le changement et la transformation qui contribuent à ma vision.	Je peux identifier les défis liés à ma (ou celle de mon équipe) vision, tout en respectant les différents niveaux du système et la variété des acteurs impliqués.	Je peux créer (seul ou en équipe) une « feuille de route » basée sur ma vision afin de créer de la valeur.	
Valoriser les idées	Tirer le meilleur parti des idées et des opportunités.	Apprécier la valeur, en termes sociaux, culturels ou économiques Reconnaître le potentiel d'une idée à générer de la valeur et trouver les moyens pertinents pour en	Reconnaître la valeur des idées.	Je peux trouver des exemples d'idées qui ont de la valeur pour moi et pour les autres.	Je peux montrer comment différents groupes, comme les entreprises ou les institutions, créent de la valeur dans ma communauté et autour d'elle.	Je peux différencier les valeurs sociales, économiques et culturelles.	Je peux décider de la valeur sur laquelle je veux travailler et ensuite choisir la meilleure façon de le faire.	Je reconnais les différentes formes de valeurs qui peuvent être créées via l'entrepreneuriat, comme la valeur sociale, culturelle ou économique.	Je peux décomposer une chaîne de valeur en plusieurs parties et identifier comment la valeur est ajoutée à chacune d'elle.	Je peux développer des stratégies afin de tirer le meilleur parti des opportunités afin de créer de la valeur dans mon organisation ou mon entreprise.	Je peux donner la valeur d'une nouvelle idée selon le point de vue des différents acteurs.	

			obtenir le maximum d'effet	Partager et protéger les idées.	Je peux expliquer que les idées des autres peuvent être utilisées et développées, dans le respect de leurs droits.	Je peux expliquer que les idées peuvent être partagées et circuler pour le bénéfice de tous ou peuvent être protégées par exemple, par les copyrights ou les brevets.	Je peux différencier les différents types de licence qui peuvent être utilisés pour partager les idées et protéger les droits.	Je peux choisir les licences les plus adaptées pour le partage et la protection de la valeur créée par mes idées.	Je peux différencier les marques déposées, les modèles enregistrés, les brevets, les indications géographiques, les secrets commerciaux, les ententes de non-divulgaration, et les licences de droit d'auteur comme les licences ouvertes, de domaine public comme les licences creative commons.	Lors de la création d'idées en collaboration, je peux définir un accord de diffusion et d'exploitation qui bénéficie à tous les partenaires impliqués.	Je peux développer une stratégie sur mesure sur les droits de la propriété intellectuelle qui traite les exigences géographiques.	Je peux développer une stratégie sur la propriété intellectuelle qui est adaptée à l'âge de mon portefeuille.
Penser de manière éthique et durable	Evaluer les conséquences et l'impact que peuvent avoir les idées, les opportunités et les actions.	Identifier les effets potentiels d'une idée pouvant générer de la valeur, et les effets d'un acte entrepreneurial sur la communauté cible, le marché, la société et l'environnement Penser la durabilité des objectifs sociaux, culturels et économiques ainsi que du mode opératoire choisi Agir de manière responsable	Se conduire de façon éthique.	Je peux reconnaître les comportements qui démontrent de l'intégrité, de l'honnêteté, de la responsabilité, du courage et du dévouement.	Je peux décrire avec mes propres mots l'importance de l'intégrité et des valeurs éthiques.	Je peux appliquer une pensée éthique aux processus de consommation et de production.	Ma prise de décisions est guidée par l'honnêteté et l'intégrité.	Je peux argumenter pour défendre le fait que les idées pour créer de la valeur doivent être fondées sur l'éthique et des valeurs liées à l'égalité des genres, l'égalité, la justice sociale et la durabilité environnementale.	Je peux prendre la responsabilité de promouvoir une conduite éthique dans ma sphère d'influence (par exemple, en promouvant l'égalité des sexes et en soulignant les inégalités et tout manquement à l'intégrité).	Je fais une priorité de m'assurer que les conduites éthiques sont respectées et promues dans ma sphère d'influence.	Je prends des mesures contre les comportements non conformes à l'éthique.	
			Penser durable.	Je peux énumérer des comportements respectueux de l'environnement qui profitent à la société.	Je peux reconnaître des exemples de comportements respectueux de l'environnement venant d'entreprises qui créent de la valeur pour la société dans son entier.	Je peux identifier les pratiques qui ne sont pas durables et leurs conséquences sur l'environnement.	Je peux produire un énoncé de problème clair quand je suis confronté à des pratiques qui ne sont pas respectueuses.	Je peux parler de l'impact d'une organisation sur l'environnement (et vice versa).	Je peux parler des relations entre société et développements technologiques, en prenant en compte leurs conséquences sur l'environnement.	Je peux choisir des méthodes adéquates d'analyse de l'impact sur l'environnement en me basant sur leurs avantages et leurs désavantages.	Je peux contribuer à des discussions sur l'auto-régulation dans mon secteur d'activité.	
			Évaluer l'impact.	Je peux trouver et énumérer des exemples des changements induits Par l'activité humaine dans les contextes sociaux, environnementaux et économiques.	Je peux différencier l'impact d'une activité créatrice de valeur sur la communauté cible et son influence plus générale sur la société.	Je peux identifier l'impact qu'aura sur moi mon équipe, le groupe cible ou la communauté qui l'entoure le fait de saisir les opportunités.	Je peux identifier les acteurs qui seront touchés par le changement apporté par mon (ou celle de mon équipe) activité créatrice de valeur, y compris les acteurs qui ne peuvent pas s'exprimer (par exemple les générations à venir, le climat ou la nature).	Je peux analyser les implications de mon activité de création de valeur dans les limites du système dans lequel je travaille.	Je peux définir le but d'une analyse d'impact, de suivi d'impact et d'évaluation d'impact.	Je peux choisir des indicateurs de mesure afin de surveiller et estimer l'impact de mon activité de création de valeur.	Je peux effectuer une analyse d'impact, de suivi d'impact et d'évaluation d'impact.	

				Être responsable.					Je peux différencier la responsabilité à l'égard de l'utilisation des ressources et la responsabilité à l'égard de l'impact sur les acteurs et sur l'environnement de mon activité créatrice de valeur.	Je peux différencier les entrées, les sorties, les résultats et l'impact.	Je peux parler d'un éventail de méthodes de responsabilisation à la fois pour la responsabilité stratégique et fonctionnelle.	Je peux utiliser des méthodes de responsabilisation qui m'impliquent envers nos parties prenantes externes et internes.	Je peux concevoir des façons d'être responsable envers toutes les parties prenantes.
Ressources	Conscience de soi et auto-efficacité	Croire en soi-même et ne cesser d'évoluer.	Penser ses besoins, aspirations et souhaits à court, moyen et long terme Identifier et évaluer ses forces et faiblesses en tant qu'individu ou groupe Croire en sa capacité à influencer le cours des événements, malgré l'incertitude, les obstacles, et occasionnellement, les échecs.	Suivre ses rêves.	Je peux identifier mes besoins, mes aspirations, mes intérêts et mes buts.	Je peux décrire mes besoins, mes aspirations, mes intérêts et mes buts.	Je peux me consacrer entièrement à mes besoins, mes aspirations, mes intérêts et mes buts.	Je peux réfléchir sur mes besoins, mes aspirations, mes intérêts et mes buts et ceux du groupe en lien avec les opportunités et les perspectives d'avenir.	Je peux traduire mes besoins, mes aspirations, mes intérêts en buts qui m'aideront à les réaliser.	Je peux aider les autres réfléchir sur leurs besoins, aspirations, intérêts et sur comment ils peuvent les traduire en buts.			
				Identifier ses forces et ses faiblesses.	Je peux identifier ce que je fais bien et ce que je ne fais pas bien.		Je peux évaluer mes forces et mes faiblesses et celles des autres en lien avec les opportunités pour créer de la valeur.	Je suis motivé par le désir d'utiliser mes forces et mes capacités afin de tirer le meilleur parti des opportunités créatrices de valeur.	Je peux faire équipe avec d'autres pour compenser nos faiblesses mutuelles et combiner nos forces	Je peux aider les autres à identifier leurs faiblesses et leurs forces.			
				Croire en ses capacités.	Je crois en ma capacité à réussir ce qu'on me demande de faire.	Je crois en ma capacité à réaliser ce que j'entreprends.	Je peux évaluer la maîtrise de que j'ai de mes réalisations (au regard de tout contrôle venant d'influences externes)	Je crois que je peux influencer sur les situations et les gens pour le mieux.	Je crois en ma capacité à achever ce que j'ai imaginé et planifié, malgré les obstacles, les ressources limitées et les résistances qu'opposent les autres.	Je crois en ma capacité à comprendre et tirer le meilleur des expériences que d'autres pourraient voir comme des échecs.			
				Façonner son avenir.	Je peux énumérer différents types de métiers et leurs fonctions clés.	Je peux décrire quelles qualités et quelles capacités sont nécessaires pour chaque métier et quelles sont celles que je possède.	Je peux décrire mes compétences et mes talents au regard de mes options de carrière, y compris celle de travailler à mon compte.	Je peux utiliser mes compétences et mes talents pour changer le déroulement de ma carrière, aussi bien à la suite d'opportunités que par nécessité.	Je peux parler de comment une compréhension et une évaluation réaliste de mes attitudes personnelles, de mes compétences et de mes connaissances peut influencer ma prise de décision, en relation avec les autres et la qualité de la vie.	Je peux choisir des opportunités de développement professionnel avec mon équipe et mon organisation sur la base d'une compréhension claire de nos forces et de nos faiblesses.	Je peux concevoir des stratégies de développement professionnel pour mon équipe et pour mon organisation, sur la base d'une compréhension claire de nos forces et de nos faiblesses, en lien à la fois avec les opportunités créatrices de valeur actuelles et futures.	Je peux concevoir des stratégies de développement pour surmonter mes (ou celles de mon équipe) faiblesses et développer nos forces afin d'anticiper nos besoins à venir	
	Motivation et persévérance	Rester concentré et ne jamais abandonner	Être déterminé à transformer ses idées en actions et satisfaire son besoin d'accomplissement Être préparé et	Rester motivé.	Je suis motivé par la possibilité de faire ou de contribuer à faire quelque chose de bon pour moi ou pour les autres.	Je suis motivé par l'idée de créer de la valeur pour moi et pour les autres	Je peux anticiper ce que je ressens quand j'atteins mes objectifs, et cela me motive.	Je peux maîtriser mon comportement afin de rester motivé et cueillir les fruits d'avoir transformé mes idées en actes					

patient, ne jamais cesser les tentatives de réaliser ses objectifs individuels ou ceux de son groupe Être résistant sous pression, face à l'adversité et dans des situations d'échec.	Être déterminé.	Je vois les tâches à accomplir comme des appels à faire de mon mieux.	Je suis motivé par les défis.	Je peux me fixer des défis pour me motiver.	Je suis désireux de travailler dur et utiliser les ressources que j'ai afin de surmonter les obstacles et réaliser mes (ou ceux de mon équipe) objectifs.	Je contrôle mon effort en utilisant le désir que j'ai d'accomplissement et la confiance en ma capacité à réussir.	Je peux accompagner les autres afin qu'ils gardent leur motivation, les encourager à s'investir dans ce qu'ils veulent accomplir.	Je peux créer un climat propice pour motiver mon équipe (par exemple, en fêtant les succès, en tirant des leçons des erreurs et en encourageant les méthodes innovantes de résolution des problèmes)	Je considère tous les résultats comme des solutions temporaires qui conviennent à l'instant t et au contexte dans lequel elles sont choisies, et je suis donc motivé pour m'assurer que leur évolution est dans un cycle continu d'amélioration et d'innovation.
	Rester concentré sur ce qui nourrit votre motivation.	Je peux trouver différentes manières de me motiver et de motiver les autres afin de créer de la valeur	Je peux réfléchir aux incitations sociales associées au sens d'initiative et à la création de valeur pour moi et pour les autres	Je peux différencier les facteurs externes et internes qui me motivent, ou qui motivent les autres à créer de la valeur.	Je peux utiliser des stratégies afin de rester motivé (par exemple, fixer des objectifs, surveiller mes performances et évaluer mes progrès).	Je peux utiliser des stratégies afin que mon équipe reste motivée et concentrée sur la création de valeur.	Je peux concevoir des façons efficaces d'attirer des professionnels talentueux et de les garder.		Je peux récompenser les initiatives et les réussites d'une façon adaptée, aussi bien au sein de mon équipe que dans mon organisation.
	Être résilient.	Je montre de la passion et de la détermination à atteindre mes objectifs.	Je suis déterminé et je persévère quand j'essaie d'atteindre mes (ou ceux de mon équipe) objectifs.	Je peux surmonter des obstacles simples.	Je peux comprendre quand il n'est plus opportun de continuer à développer une idée.	Je peux persévérer face à l'adversité quand j'essaie d'atteindre mes objectifs.	Je peux concevoir des stratégies afin de surmonter les obstacles simples.	Je peux m'adapter aux changements inattendus, aux revers et aux échecs (par exemple, perte d'emploi).	Je m'assure que mon équipe ou mon organisation reste positive quand il s'agit de prendre des décisions difficiles et lors d'échecs.
	Ne pas baisser les bras.	Je ne baisse pas les bras et je peux continuer à aller de l'avant, même en cas de difficultés.	Je n'ai pas peur de travailler dur pour atteindre mes buts.	Je peux remettre à demain mes objectifs afin d'en obtenir une meilleure valeur, conséquence d'un effort plus long.	Je peux prolonger mon effort et garder ma motivation malgré les revers.	Je peux fêter des réussites à court terme afin de préserver ma motivation.	Je peux inspirer les autres à travailler dur pour leurs objectifs en démontrant de la passion et un sens d'appartenance fort.	Je peux rester concentré sur ma vision et mes objectifs malgré les problèmes.	

<b>Mobiliser les ressources</b>	Rassembler les ressources nécessaires et savoir les gérer.	Réunir et gérer les ressources nécessaires, matérielles, immatérielles et numériques, pour transformer ses idées en actions Tirer le résultat maximum de ressources limitées Acquérir et gérer les compétences nécessaires sur toutes les étapes, qu'elles soient techniques, juridiques, fiscales ou numériques (par exemple via des partenariats adaptés, du réseautage, de l'outsourcing ou du crowdsourcing).	Gérer les ressources (matérielles et immatérielles).	Je reconnais que les ressources ne sont pas illimitées.	Je suis capable d'apprécier l'importance du partage de ressources avec les autres.	Je peux expérimenter différentes combinaisons de ressources afin que mes idées deviennent des actions.	Je peux obtenir et gérer les ressources nécessaires à la transformation de mes idées en actes.	Je peux développer un plan pour traiter les problèmes de la limitation des ressources quand je mets en place mon activité créatrice de valeur.	Je peux rassembler les ressources nécessaires au développement de mon activité créatrice de valeur.	Je peux attribuer suffisamment de ressources à chaque étape de mon (ou de celui de mon équipe) plan d'action et pour mon activité créatrice de valeur (par exemple du temps, de l'argent, et les compétences de mon équipe leurs connaissances et leur expérience)	Je peux déterminer les ressources clés nécessaires pour soutenir une idée innovante ou une opportunité pour développer une entreprise existante, créer une nouvelle entreprise, ou une entreprise sociale.
			Utiliser les ressources de façon responsable.	e connais la valeur de mes avoirs et je les utilise de façon responsable.	Je peux décrire comment les ressources durent plus longtemps en étant réutilisées, réparées et recyclées.	Je peux expliquer le principe de l'économie circulaire et de l'utilisation efficace des ressources.	J'utilise les ressources efficacement et de façon responsable (par exemple, l'énergie, les matériaux dans la chaîne d'approvisionnement ou dans le processus de fabrication, les espaces publics).	Je prends en compte le coût immatériel de l'utilisation des ressources lors de la prise de décisions sur mes activités créatrices de valeur.	Je peux choisir et mettre en place une gestion efficace des procédures de gestion des ressources (par exemple, avec une analyse du cycle de vie, des déchets solides).	Je peux identifier les opportunités qui utilisent les ressources avec efficacité et ce que l'économie circulaire apporte à mon organisation.	Je peux concevoir et mettre en place des manières innovantes de minimiser l'impact de mon activité créatrice de valeur sur l'environnement, la communauté, la société et mesurer l'amélioration.
			Tirer le meilleur parti de son temps	Je peux reconnaître différentes utilisations de mon temps (par exemple, étudier, jouer, se reposer).	Je suis conscient que mon temps est une ressource limitée.	Je peux parler du besoin d'investir du temps dans différentes activités créatrices de valeur.	Je suis capable d'utiliser mon temps efficacement afin d'atteindre mes objectifs.	Je suis capable de gérer mon temps efficacement, d'utiliser des techniques et d'outils qui augmentent ma (ou celle de mon équipe) productivité.	Je peux aider les autres à gérer leur temps efficacement.	Je peux mettre en place des procédures efficaces de gestion du temps.	Je peux développer des procédures efficaces de gestion du temps qui répondent aux besoins spécifiques de mon activité créatrice de valeur.
			Obtenir du soutien.	Je peux chercher de l'aide quand je rencontre des difficultés à accomplir ce que j'ai décidé.	Je peux identifier les sources d'aide pour mon activité créatrice de valeur (par exemple, les enseignants, les pairs, les mentors).	Je peux décrire les concepts de la division du travail et de la spécialisation professionnelle.	Je peux trouver et faire l'inventaire des services publics et privés qui soutiennent mon activité créatrice de valeur (par exemple, les pépinières d'entreprises, les consultants en création d'entreprise, les start-up angels les chambres de commerce).	Je peux trouver des solutions numériques (par exemple, gratuites, payantes, ou open-source) qui peuvent m'aider à gérer efficacement mon activité créatrice de valeur	Je peux trouver du soutien pour être aidé à saisir une opportunité de créer de la valeur (par exemple, des services de conseil ou des consultants, l'aide d'un pair ou d'un parrain).	Je peux efficacement déléguer des tâches dans et hors de mon organisation afin de mieux créer de la valeur (par exemple, outsourcing, partenariat, acquisitions ou crowdsourcing).	Je peux développer un réseau de fournisseurs flexibles et responsables à l'extérieur de l'organisation qui soutiendront mon activité créatrice de valeur.

<b>Culture financière et économique</b>	Développer un savoir-faire financier et économique	Estimer les coûts nécessaires pour transformer une idée en activité générant de la valeur Planifier, mettre en place et évaluer les décisions financières dans la durée Gérer ses finances pour assurer que l'activité peut fonctionner et générer de la valeur dans la durée.	Comprendre les concepts économiques et financiers.	Je peux nommer la terminologie et les symboles de base qui ont trait à la monnaie.	Je peux expliquer des concepts économiques simples (par exemple, l'offre et la demande, le prix du marché, les échanges).	Je sais utiliser les concepts de coûts d'utilité et d'avantage comparatif pour expliquer pourquoi les échanges se font entre les personnes, les régions et les nations.	Je suis capable de lire des comptes de résultat et des bilans annuels.	Je peux expliquer la différence entre un bilan annuel et un compte de résultats.	Je peux construire des indicateurs financiers (par exemple, retour sur investissement).	Je peux utiliser les indicateurs financiers pour évaluer la santé financière d'une activité créatrice de valeur.	Je peux utiliser des indicateurs financiers Pour comparer la santé financière de mon activité créatrice de valeur avec celle de ses concurrents.
			Budgétiser.	Je peux juger ce pour quoi j'utilise mon argent.	Je peux faire un simple budget familial de façon responsable.	Je peux dresser un budget pour une activité créatrice de valeur.	Je peux juger des besoins en trésorerie d'une activité créatrice de valeur.	Je peux appliquer les concepts de planification budgétaire et de prévision qui sont nécessaires pour transformer une idée en action (par exemple à but lucratif ou non).	Je peux juger des besoins en trésorerie d'un projet complexe.	Je peux juger des besoins en trésorerie d'une organisation qui gère de multiples activités créatrices de valeurs qui sont interdépendantes.	Je peux créer un plan pour la durabilité économique et financière au long terme de mon (ou de celle de mon équipe) activité créatrice de valeur.
			Trouver des financements.	Je peux identifier les différents types de revenus pour une famille, une entreprise, des activités à but non lucratif et l'état.	Je peux décrire le rôle principal joué par les banques dans l'économie et la société.	Je peux expliquer que les activités créatrices de valeur peuvent prendre différentes formes (une entreprise, une entreprise sociale, une organisation sans but lucratif, etc.) et peuvent avoir différentes structures (entreprise individuelle, société anonyme, coopérative, etc.).	Je peux identifier différentes sources de financement, publiques ou privées, pour mon activité créatrice de valeur (par exemple, des prix, des actions, du crowdfunding).	Je peux choisir les sources de financement les plus adaptées pour démarrer ou développer une activité créatrice de valeur.	Je peux candidater à des programmes de soutien public ou privé, à des mécanismes de financement, des subventions publiques, ou des appels d'offres.	Je peux lever des fonds et m'assurer de revenus provenant de différentes sources, et gérer la diversité de celles-ci.	Je peux juger d'une opportunité en tant qu'investisseur potentiel.
			Comprendre la fiscalité.	Je peux décrire l'objectif de la fiscalité.	Je peux expliquer de quelle manière l'imposition finance les activités d'un pays et contribue à la fourniture de biens et de services publics.	Je peux expliquer la comptabilité générale et l'obligation fiscale que je dois respecter afin de remplir les exigences fiscales concernant mes activités.		Je peux estimer de quelle manière mes décisions financières (investissements, achats d'actifs, de biens, etc.) influent sur mon imposition.	Je peux prendre des décisions financières sur la base des mécanismes d'imposition en vigueur.	Je peux prendre des décisions financières en fonction des mécanismes d'imposition dans différents pays et territoires.	

	<b>Mobiliser les autres</b>	Inspirer et motiver les autres et les faire participer.	Inspirer et enthousiasmer les parties prenantes concernées Trouver le soutien nécessaire pour obtenir des résultats qui ont de la valeur Faire preuve d'efficacité dans la communication, la persuasion, les négociations et le leadership	Inspirer et être inspiré.	Je montre de l'enthousiasme pour les défis.	Je suis activement impliqué dans la création de valeur pour les autres.	Je ne me laisse pas décourager par les difficultés.	Je peux montrer par l'exemple.	Je peux obtenir l'appui des autres pour mon activité de création de valeur.	Je peux inspirer les autres en dépit des circonstances difficiles.	Je peux maintenir la dynamique de mon Équipe, mes partenaires et les acteurs quand nous rencontrons une difficulté.	Je peux former des associations afin de transformer les idées en actions.
				Persuader.		Je peux persuader les autres grâce à de nombreux arguments.	Je peux persuader les autres en leur soumettant des preuves de mes arguments.	Je peux persuader les autres en faisant appel à leurs émotions.	Je peux faire un pitch devant des investisseurs ou donateurs potentiels.	Je peux surmonter les résistances de ceux qui seront concernés par ma (ou celle de mon équipe) vision, approche innovante et activité créatrice de valeur.	Je peux faire un appel auquel répondront les acteurs internes, tels les collègues, les partenaires, les employés ou les cadres supérieurs.	Je peux négocier du soutien pour les idées qui créent de la valeur.
				Communiquer efficacement.	Je peux faire transmettre mes idées aux autres de façon claire.	Je peux transmettre les idées de mon équipe d'une façon convaincante en utilisant diverses méthodes (par exemple, des posters, des vidéos, des jeux de rôle).	Je peux transmettre des solutions à la conception originale.	Je peux transmettre efficacement la valeur de mon (ou celle de mon équipe) idée à des acteurs qui ont différentes expériences.	Je peux transmettre la vision pour mon (ou celle de mon équipe) entreprise d'une façon qui inspire et convainc les extérieurs, tels les investisseurs, les partenaires, les organisations, les bénévoles, les nouveaux membres et les affiliés.	Je peux créer des récits et des scénarios qui motivent, inspirent et entraînent les gens.	Je peux prendre part à des discussions constructives avec la communauté que mon idée cible.	Je peux amener tous les acteurs concernés à prendre la responsabilité d'agir à l'égard d'une opportunité de créer de la valeur.
				Utiliser efficacement les médias.	Je peux donner des exemples de campagnes de communication inspirante.	Je peux parler de la façon dont différents médias peuvent être utilisés pour atteindre le public de manières diverses.	Je peux utiliser différentes méthodes, notamment, les réseaux sociaux afin de transmettre des idées créatrices de valeur de façon efficace.	Je peux utiliser les médias de façon adéquate, démontrant que je suis conscient de mon public et de mon objectif.	Je peux avoir une influence sur les opinions concernant mon activité créatrice de valeur, via une approche planifiée des réseaux sociaux.	Je peux concevoir des campagnes efficaces sur les réseaux sociaux afin de mobiliser les gens autour de mon (ou celle de mon équipe) activité créatrice de valeur.	Je peux définir une stratégie de communication afin de mobiliser les gens autour de mon (ou celle de mon équipe) activité créatrice de valeur.	Je peux faire en sorte que le soutien pour ma vision se maintienne et augmente.
<b>En action</b>	Prendre de l'initiative	Passer à l'action.	Initier des processus de création de valeur Relever des défis Agir et travailler de manière indépendante afin de réaliser des objectifs, s'en tenir à ses intentions et effectuer les tâches planifiées.	Prendre la responsabilité.	Je peux effectuer les tâches qui me sont assignées avec responsabilité.	Je suis à l'aise pour prendre la responsabilité d'activités collectives.	Je peux prendre la responsabilité personnelle ou collective d'effectuer des tâches simples lors des activités créatrices de valeur.	Je peux prendre la responsabilité personnelle ou collective dans les activités créatrices de valeur.	Je peux déléguer les responsabilités de manière adéquate.	Je peux encourager les autres à prendre des responsabilités dans des activités créatrices de valeur.	Je prends la responsabilité dans des activités complexes de création de valeur.	Je peux prendre la responsabilité de saisir de nouvelles opportunités lors de situations difficiles et inconnues dans le cadre d'activités créatrices de valeur.

				Travailler de façon autonome.	Je démontre un certain niveau d'autonomie dans les tâches qui m'ont été assignées.	Je peux travailler de façon autonome dans des activités simples de création de valeur.	Je peux lancer des activités simples créatrices de valeur.	Je suis motivé par la possibilité d'être capable de lancer des activités créatrices de valeur de façon autonome.	Je peux lancer des activités créatrices de valeur, seul ou en équipe.	Je peux aider les autres à travailler en autonomie.	Je félicite les autres de leurs initiatives et les récompense de façon appropriée au sein de mon équipe et de mon organisation.	
				Agir.	Je peux agir sur des problèmes qui ont une influence sur mon environnement.	Je fais preuve d'initiative pour résoudre les problèmes qui touchent ma communauté.	Je relève activement les défis, résous les problèmes et saisis les opportunités pour créer de la valeur.		J'agis en fonction des nouvelles idées et des opportunités qui vont ajouter de la valeur à une entreprise créatrice de valeur existante ou nouvellement créée.	J'apprécie que les autres prennent l'initiative de résoudre des problèmes et de créer de la valeur.	Je peux encourager les autres à prendre l'initiative de résoudre des problèmes et de créer de la valeur au sein de mon équipe et de mon organisation.	
Planifier et gérer	Prioriser, organiser et assurer un suivi.	Fixer des objectifs à long, moyen et court termes Définir ses priorités et établir des plans d'action S'adapter à des changements imprévus	Fixer des objectifs	Je peux expliquer ce que sont mes objectifs dans une activité simple de création de valeur.	Je peux identifier des objectifs alternatifs afin de créer de la valeur dans un contexte simple.	Je peux décrire mes objectifs pour l'avenir qui sont en accord avec mes forces, mes ambitions, mes intérêts et mes réalisations.	Je peux fixer des objectifs à court terme qui guident mon action.	Je peux définir des objectifs à long terme qui découlent de la vision pour mon (ou celle de mon équipe) activité créatrice de valeur.	Je peux faire correspondre les objectifs à court, moyen et long terme à la vision pour mon (ou celle de mon équipe) activité créatrice de valeur.	Je peux concevoir une stratégie pour atteindre des objectifs en accord avec ma (ou celle de mon équipe) vision.	Je peux équilibrer les besoins de créativité et de contrôle afin que les capacités de mon organisation à atteindre ses buts soit protégées et nourries.	
			Planifier et organiser.	Je peux réaliser un plan simple pour des activités de création de valeur.	Je peux réaliser un ensemble de tâches simples simultanément sans me sentir mal à l'aise.	Je peux créer un plan d'action qui identifie les étapes nécessaires afin d'atteindre mes objectifs.	Je peux admettre la possibilité d'avoir à changer mes plans.	Je peux résumer les bases de ce qu'est la gestion de projets.	Je peux appliquer les bases de la gestion de projet dans la gestion d'une activité créatrice de valeur.	Je peux développer et suivre un plan de gestion de projet qui s'adapte à des changements de circonstance et afin de m'assurer que mes objectifs sont atteints.	Je peux concevoir des procédures de gestion afin de créer efficacement de la valeur dans des circonstances difficiles.	
			Développer des business plans durables.			Je peux développer un modèle d'affaires pour mon idée.	Je peux définir les éléments clés qui composent le modèle d'affaires qui est nécessaire à la création de la valeur que j'ai identifiée.	Je peux développer un business plan basé sur le modèle, qui décrit comment réaliser la valeur identifiée.	Je peux organiser mes activités créatrices de valeur en utilisant des méthodes de planification comme les business plans et les plans marketing.	Je peux mettre à jour mes méthodes de planification et les adapter en fonction des circonstances.	Je peux adapter mon modèle d'affaires pour mon activité créatrice de valeur afin de relever de nouveaux défis.	
			Définir les priorités.	J'ai mémorisé l'ordre des étapes suivi lors d'une activité créatrice de valeur à laquelle j'ai participé.	Je peux identifier les étapes de base nécessaires pour une activité créatrice de valeur.	Je peux hiérarchiser les étapes de base dans une activité créatrice de valeur.	Je peux fixer mes priorités et agir en conséquence.	Je peux fixer les priorités afin qu'elles correspondent à ma (ou celle de mon équipe) vision.	Je suis capable de ne pas perdre de vue les priorités qui ont été fixées, malgré des changements de circonstances.	Je peux fixer des priorités dans des circonstances changeantes, ne disposant que d'informations partielles ou ambiguës.		

				Surveiller vos progrès.	Je peux identifier les progrès que j'ai faits sur une tâche donnée.	Je peux contrôler si une tâche suit le plan.	Je peux identifier les différents types de données qui sont nécessaires à la surveillance de la progression d'une activité simple de création de valeur.	Je peux fixer des jalons de base et d'instruments d'observation afin de surveiller la progression de mon activité créatrice de valeur.	Je peux décrire différentes méthodes de surveillance de performance et d'impact.	Je peux définir quelles données sont nécessaires afin de surveiller l'efficacité de mes activités créatrices de valeur, et je peux définir une manière adéquate de les collecter.	Je peux développer des indicateurs de performance dont j'ai (ou dont mon équipe a) besoin afin de surveiller la progression vers la réussite des objectifs dans des circonstances changeantes.	Je peux concevoir et mettre en place un plan de collecte des données afin de surveiller si mon projet atteint ses objectifs.
				Être flexible et s'adapter au changement.	Je suis ouvert au changement.	Je peux affronter et gérer les changements de façon constructive.	Je peux changer mes plans en fonction des besoins de mon équipe.	Je peux adapter mes plans afin d'atteindre mes objectifs dans le cadre de changements qui échappent à mon contrôle.	Je peux accueillir les changements porteurs de nouvelles opportunités de création de valeur.	Je peux anticiper et inclure le changement à tout moment du processus de création de valeur.	Je peux utiliser les résultats du monitoring afin d'ajuster vision, buts, priorités, planification des ressources, étapes à suivre, ou tout autre aspect du processus de création de valeur.	Je peux transmettre efficacement à l'organisation les raisons des changements et adaptations.
Gérer l'incertitude, l'ambiguïté et les risques	Prendre des décisions pour faire face à l'incertitude, aux ambiguïtés et aux risques.	Prendre une décision même quand le résultat en est incertain, les informations disponibles sont incomplètes ou ambiguës où quand un risque fort de conséquences imprévues existe Dans le processus de création de valeur, inclure des moyens structurés de tester les idées et les prototypes dès les premières étapes, afin de réduire le risque d'échec Gérer les situations de changements rapides sans attendre et de manière flexible	Savoir faire face à l'incertitude et à l'ambiguïté.	Je ne crains pas de faire des erreurs quand j'expérimente.	J'explore mes propres nouvelles solutions pour mes réalisations.	Je peux parler du rôle que joue l'information dans la réduction de l'incertitude, l'ambiguïté et le risque.	Je peux activement rechercher, comparer et opposer différentes sources d'information qui m'aident à réduire l'ambiguïté, l'incertitude et les risques lors de la prise de décision.	Je peux trouver des façons de prendre des décisions quand je dispose d'une information complète.	Je peux combiner différents points de vue afin de prendre des décisions informées quand le degré d'incertitude est élevé.	Je peux prendre des décisions en évaluant les différents éléments d'une situation incertaine et ambiguë.	Je peux préparer des stratégies adaptées pour la collecte et la surveillance des données qui m'aident à prendre des décisions basées sur preuves solides.	
			Calculer le risque.	Je peux identifier des exemples de risques dans mon environnement.	Je peux décrire les risques liés à une activité créatrice d'activité simple à laquelle je participe.	Je peux différencier les risques acceptables des risques inacceptables.	Je peux évaluer les risques et les bénéfices entre être à son compte et d'autres alternatives de carrière et faire des choix qui reflètent mes préférences.	Je peux appliquer le concept de perte acceptable afin de prendre des décisions lors de la création de valeur.	Je peux comparer des activités de création de valeur en fonction de l'analyse de risque.	Je peux estimer les risques que court mon projet si les conditions changent.	Je peux évaluer les investissements à haut risque et à long terme en utilisant une approche structurée.	
			Gérer le risque.			Je peux évaluer de façon critique les risques associés à une idée créatrice de valeur en prenant en compte divers facteurs.	Je peux évaluer de façon critique les risques liés à la mise en place formelle d'une entreprise créatrice de valeur dans le domaine dans lequel je travaille.	Je peux prouver que je peux prendre des décisions prenant en compte à la fois les risques et les bénéfices attendus d'une activité créatrice de valeur.	Je peux concevoir un plan de gestion des risques afin de guider mes (ou ceux de mon équipe) choix lors du développement de mon activité créatrice de valeur.	Je peux utiliser des stratégies afin de réduire les risques encourus lors du processus de création de valeur.	Je peux trouver des stratégies afin de réduire le risque que mon activité créatrice de valeur devienne obsolète	

	Travailler avec les autres	Former une équipe, collaborer, créer un réseau	Travailler ensemble, coopérer avec d'autres afin de générer des idées et passer en action Développer son réseau Résoudre les conflits et faire face à la concurrence de manière positive quand c'est nécessaire	Accepter la diversité (les différences entre personnes).	Je peux montrer du respect pour les autres, leurs vécus, et leurs situations.	Je suis ouvert à ce que les autres peuvent apporter à une activité créatrice de valeur.	Je peux combiner différents apports pour créer de la valeur.	Je suis capable de voir que la diversité peut être une source d'idées et d'opportunités.		Je peux être un soutien à la diversité au sein de mon équipe ou de mon organisation.	Je peux trouver des idées créatrices de valeur et en tirer parti hors de mon organisation.	
				Développer l'intelligence émotionnelle.	Je peux montrer de l'empathie envers les autres.	Je peux reconnaître le rôle que jouent mes émotions, mes attitudes et mes comportements dans la formation des attitudes et comportements des autres et réciproquement.	Je peux exprimer de façon assertive mes (ou celles de mon équipe) idées.	Je peux affronter les conflits et les résoudre.	Je suis capable de faire des compromis quand il le faut.	Je peux traiter les comportements non assertifs qui portent préjudice à mes activités (ou celles de mon équipe) de création de valeur (par exemple, les attitudes destructrices, les comportements agressifs, etc ;).	Je peux gérer efficacement les conflits.	
				Écouter activement.	Je peux montrer de l'empathie envers les autres.	Je peux parler des bénéfices d'écouter les idées des autres afin d'atteindre mes (ou ceux de mon équipe) objectifs.	Je suis capable d'écouter sans préjugés les idées des autres pour créer de la valeur.	Je peux écouter mes utilisateurs finaux.	Je peux décrire différentes techniques pour gérer les relations avec les utilisateurs finaux.	Je peux mettre en place des stratégies afin d'écouter activement mes utilisateurs finaux et agir en conséquence.	Je peux rassembler de l'information provenant d'un ensemble de sources variées afin de comprendre les besoins de mes utilisateurs finaux.	
				Faire équipe.	Je suis aussi prêt à travailler seul qu'en équipe, à jouer différents rôles et à prendre des responsabilités.	Je suis prêt à changer ma façon de travailler en équipe.	Je peux travailler avec différentes personnes et équipes.	Je partage la propriété des activités créatrices de valeurs avec les membres de mon équipe.	Je peux constituer une équipe sur la base des connaissances, des compétences et des attitudes de chacun de ses membres.	Je peux contribuer à créer de la valeur en faisant équipe avec des communautés éparées grâce aux technologies numériques.	Je peux concevoir des espaces physiques et virtuels qui encouragent les membres de l'équipe à travailler ensemble.	Je peux améliorer les capacités de l'organisation à créer de la valeur en encourageant les personnes à travailler ensemble.
				Travailler ensemble.	Je suis prêt à impliquer les autres dans mes activités de création de valeur.	Je peux contribuer à des activités créatrices de valeur simples.	Je peux contribuer à ce que la prise de décision en équipe soit constructive.	Je peux créer une équipe constituée de personnes capables de travailler ensemble dans une activité créatrice de valeur.	Je peux utiliser des techniques et des outils qui aident les personnes à travailler ensemble.	Je peux aider et soutenir des personnes pour qu'elles donnent le meilleur d'eux-mêmes au sein de leur équipe.	Je peux travailler à distance avec une équipe qui peut de façon autonome contribuer à une activité de création de valeur.	Je peux concevoir des méthodes de travail et des incitations qui permettent aux membres de l'équipe de travailler ensemble.

				Développer votre réseau.	Je peux définir et expliquer les formes d'association, de coopération et de soutien de pair à pair (par exemple, familial, ou au sein d'autres groupes).	Je suis prêt à créer de nouveaux contacts et démarrer une coopération avec d'autres individus et groupes.	Je peux utiliser mes relations pour obtenir le soutien, y compris émotionnel, dont j'ai besoin pour transformer mes idées en actions.	Je peux trouver de nouvelles relations pour obtenir le soutien, y compris émotionnel, dont j'ai besoin pour transformer mes idées en actions (par exemple, en me joignant à un réseau de mentors).	Je peux utiliser mon réseau pour trouver les bonnes personnes avec qui travailler sur mon (ou celle de mon équipe) activité créatrice de valeur.	Je prends contact de façon proactive avec les bonnes personnes à l'intérieur et à l'extérieur de mon organisation afin de soutenir mon (ou celle de mon équipe) activité créatrice de valeur (par exemple, à des conférences ou sur les réseaux sociaux).	Je peux utiliser mon réseau pour rassembler divers points de vue afin d'alimenter mon (ou celui de mon équipe) processus de création de valeur.	Je peux concevoir des processus efficaces afin de construire des réseaux constitués de nouveaux ou de différents acteurs et les garder motivés.
Apprendre de ses expériences	Apprendre en faisant	Profiter de chaque initiative entreprise pour créer de la valeur comme d'une occasion d'apprendre plus Apprendre avec les autres, y compris ses pairs et collègues, ou ses parrains Mener une réflexion et apprendre aussi bien des succès que des échecs (les siens et ceux des autres)	Réfléchir.	Je peux donner des exemples d'échecs retentissants qui ont créé de la valeur.	Je peux donner des exemples d'échecs passagers qui ont abouti à de belles réussites.	Je peux réfléchir sur les échecs (les miens et ceux des autres) identifier leurs causes et en tirer une leçon.	Je peux apprécier si j'ai atteint mes objectifs et comment afin d'évaluer ma performance et en tirer des leçons.	Je peux considérer mes (ou celles de mon équipe) réalisations et sur mes échecs passagers comme des possibilités d'apprentissage et d'amélioration de mes capacités à créer de la valeur.	Je peux aider les autres à réfléchir sur leurs réalisations et leurs échecs passagers en donnant un retour honnête et constructif.	Je peux faire passer mon équipe ou mon organisation à un niveau supérieur de performance, sur la base des retours collectés et en tirant les leçons des succès et des échecs.		
			Apprendre à apprendre.	Je peux fournir des exemples qui démontrent que mes compétences et mes capacités ont grandi avec l'expérience.	Je peux anticiper que mes capacités et mes compétences vont grandir avec l'expérience, avec le vécu des succès et des échecs.	Je peux réfléchir sur la pertinence de mes schémas d'apprentissages au regard de mes opportunités et choix à venir.	Je suis en permanence à l'affût de nouvelles opportunités pour augmenter mes forces et combler mes faiblesses.	Je peux trouver et choisir des opportunités afin de surmonter mes (ou celles de mon équipe) faiblesses et développer mes (ou celles de mon équipe) forces.	Je peux aider les autres à développer leurs forces et à combler ou compenser leurs faiblesses.	Je peux identifier des opportunités d'auto-amélioration dans mon organisation et au-delà.	Je peux concevoir et mettre en place une stratégie pour mon projet afin qu'il continue à générer de la valeur.	
			Apprendre des expériences.	Je peux reconnaître ce que j'ai appris du fait d'avoir pris part à des activités de création de valeur.	Je peux réfléchir sur mon expérience au sein d'activités créatrices de valeur et en tirer des leçons.	Je peux réfléchir sur mes interactions avec les autres (y compris mes pairs et mes mentors) et en tirer des leçons.	Je peux filtrer les retours que me font les autres et ne garder que le positif.	Je peux intégrer tous mes savoirs dans ma stratégie de développement personnel de progression de carrière.	Je peux aider les autres à réfléchir sur leurs interactions avec les autres et les aider à en tirer des leçons.	Je peux tirer des leçons de l'analyse d'impact et de l'évaluation des activités que j'ai conçues afin de suivre la progression de mon activité créatrice de valeur.	Je peux tirer des leçons du suivi et des processus d'évaluation et les intégrer dans les processus d'apprentissage de mon organisation.	

**Pour obtenir les publications de l'UE**

Nos publications sont disponibles dans la librairie de l'UE (<http://bookshop.europa.eu>), où vous pouvez passer votre commande auprès de l'agent de votre choix.

Le Bureau des Publications dispose d'un réseau mondial de distributeurs.

Vous pouvez obtenir leurs coordonnées en envoyant un fax au (352) 29 29-42758.

Europe Direct est un service qui peut vous aider à trouver des réponses à vos questions sur l'Union européenne.

Numéro de téléphone gratuit (\*): 00 800 6 7 8 9 10 11

(\*): Certains opérateurs de téléphonie mobile n'autorisent pas les appels sur les numéros en 00 800 ou les appels pourraient être facturés.

Il y a une grande quantité d'informations sur l'Union européenne disponibles sur Internet. Vous pouvez y accéder par le portail Europa server <http://europa.eu>



## Mission du CCR

En sa qualité de service scientifique interne de la Commission européenne, le Centre Commun de Recherche (CCR) a pour mission de fournir à l'UE un appui scientifique et technique indépendant, basé sur des faits, pour toutes les étapes du cycle d'élaboration des politiques.

En travaillant en étroite collaboration avec les Directions Générales qui élaborent les politiques, le CCR étudie les principaux problèmes de la société tout en favorisant l'innovation grâce au développement de nouvelles méthodes, outils et standards et en partageant son savoir-faire avec les Etats Membres, la communauté scientifique et les partenaires internationaux.

*Servir la société  
Stimuler l'innovation  
Soutenir la législation*

