

# Bases de la création de projets (ou d'organisations)

2<sup>ème</sup> partie – 18 mars 2023

Claude Michaud

## Débriefing !



## 2<sup>ème</sup> partie

- Livrable → Travail → Activités → Planning → Ressources → Budget
- Liste des activités
- Planifier dans le temps, séquençement
- Les ressources et leur allocation
- Les coûts et le budget
- Les parties prenantes et les ponts (communication, distribution...)
- Les risques ☹ !

## Etape 6:

- Sondage sur les idées de solutions
- Analyse PESTEL
- Evaluation préliminaire des coûts
- Sélection par les critères
- Etc.

SÉLECTIONNER  
LA PLUS  
PROBABLE

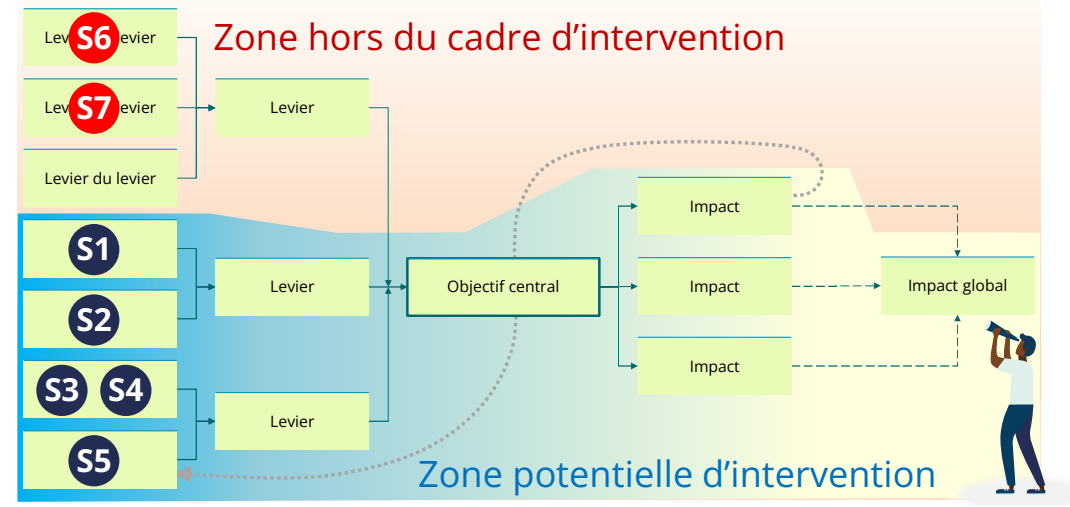






# LA SOLUTION :

## Rappel : la zone d'intervention



## Tu passes les solutions par les critères et...

Sélection des solutions	S1	S2	S3	S4	S5				Sn
	Solution 1	Solution 2	Solution 3	Solution 4	Solution 5	Solution 6	Solution 7	Solution 8	Solution 8
Cohérence avec les valeurs de l'organisation									
Cohérence avec la raison d'être de l'organisation									
Cohérence avec la mission de l'organisation									
Cohérence avec la vision de l'organisation									
Degré d'urgence									
Stabilité des objectifs									
Soutien des parties prenantes									
...									

## ...ensuite choisir la solution(s) !



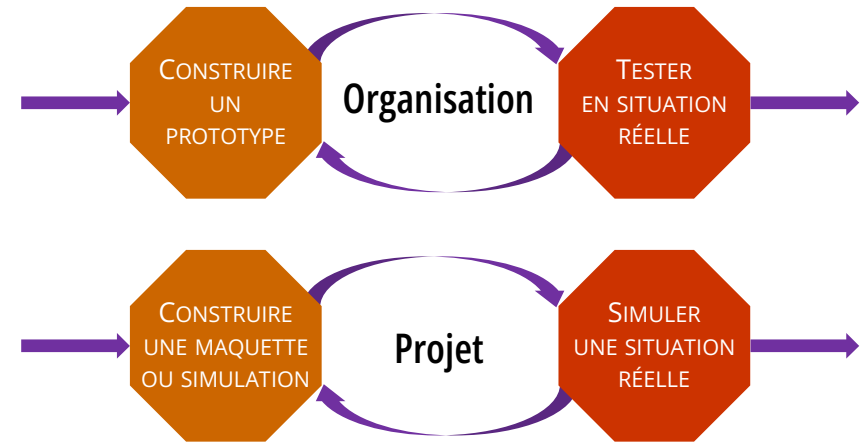
## Etape 7:

- Conception de la solution
  - Livrables, travail, activités
  - Ressources globales nécessaires
- Affinage du calcul des coûts (et des prix de vente)
- Etc.

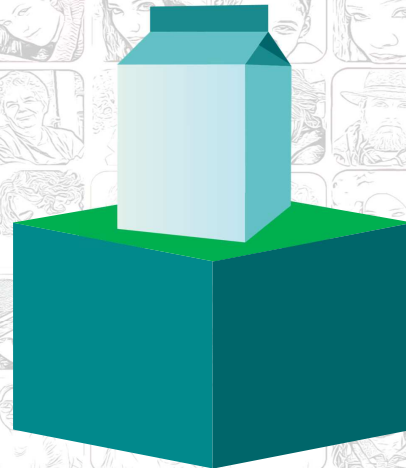
CONSTRUIRE  
UNE MAQUETTE  
OU SIMULATION

CONSTRUIRE  
UN  
PROTOTYPE

## Rappel sur l'agilité



La solution  
et comment la concevoir...



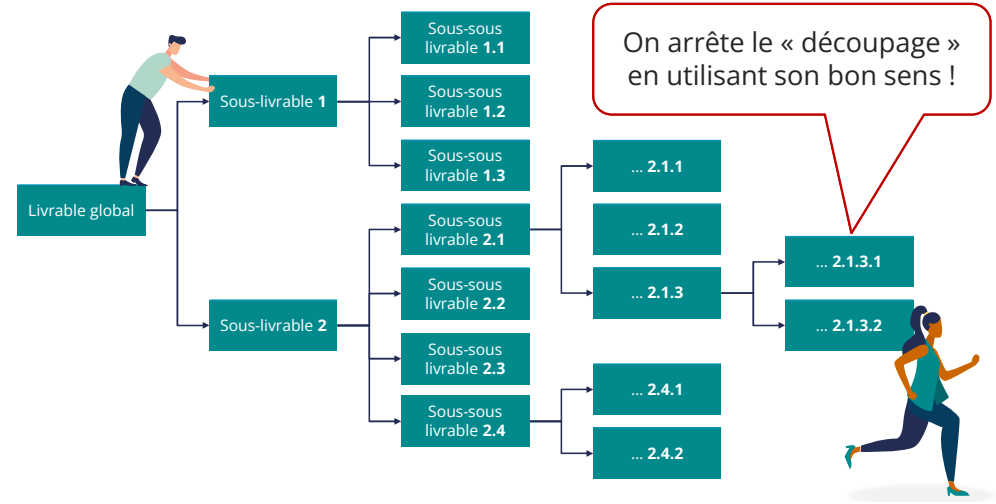
Pause de 10 minutes !



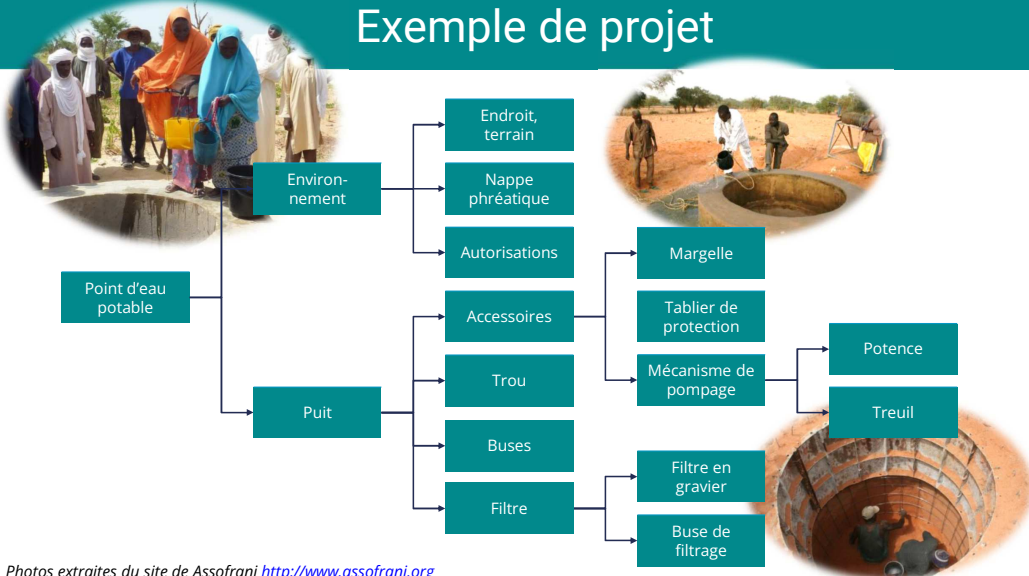
## Pour bien la définir: il faut la décomposer



## Décomposition des livrables ou prestations



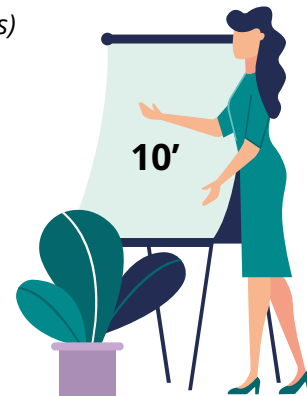
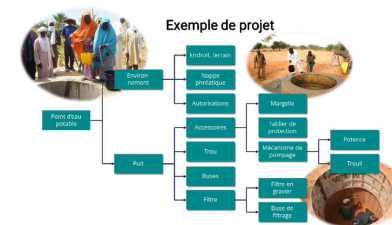
## Exemple de projet



Photos extraites du site de Assofrani <http://www.assofrani.org>

## Exercice individuel: décompose ta solution

1. Définis le livrable global (prestations) qui répond aux besoins auxquels ton projet veut répondre.
2. Décompose-le en sous-livrables (*livrables plus petits*)
3. Construis-en la hiérarchie





# Des livrables aux activités et aux ressources

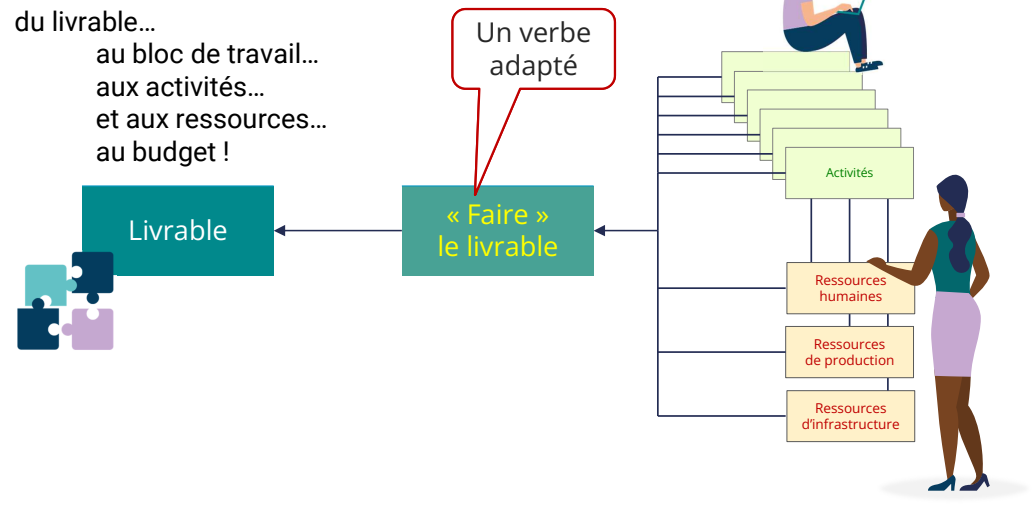
## La définition d'une solution ou d'une recette de cuisine, c'est la même chose ?



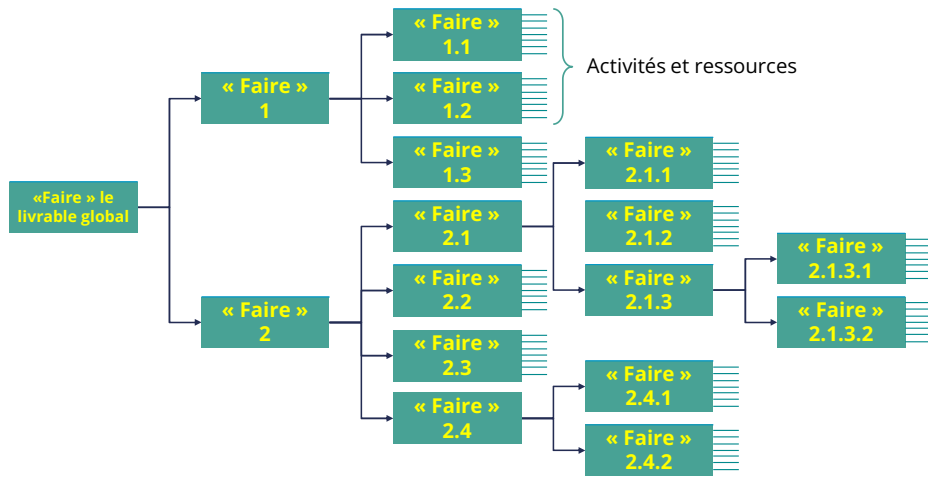
## Chaque livrable : des ressources et des coûts...



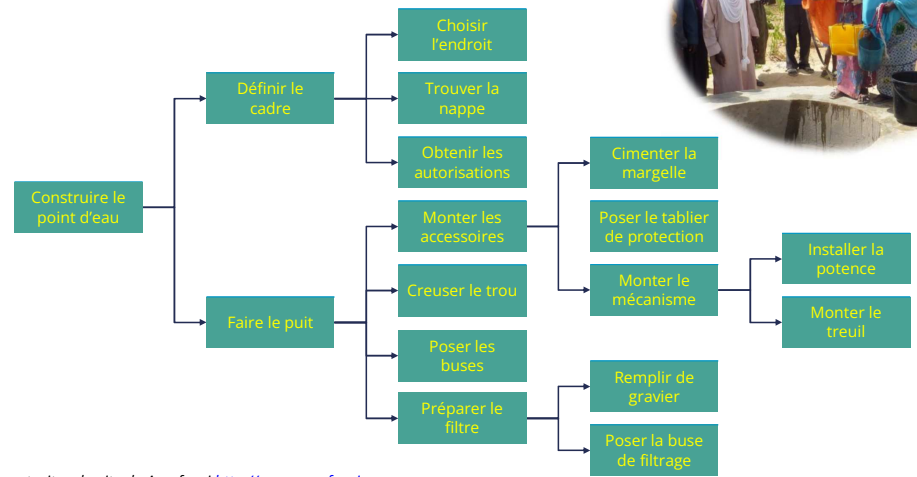
## Une logique simple en cascade:



# Des livrables aux blocs de travail



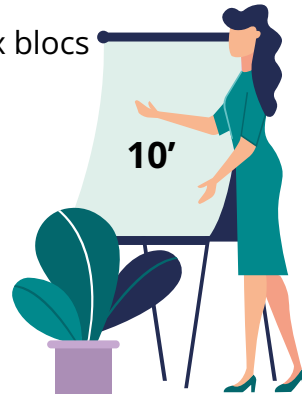
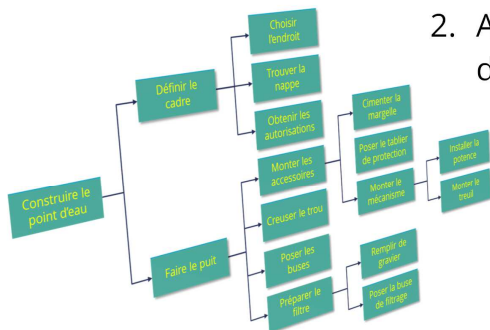
# Exemple de projet



Photos extraites du site de Assofrani <http://www.assofrani.org>

# Exercice individuel

1. Convertis tes livrables en blocs de travail
2. As-tu de nouveaux blocs de travail ?



**sbm**  
sustainable business models

## Etape 8:

- Segments pour les tests et bêta-testeurs
- Tests des prototypes ou simulation
- Révision et divers affinages
- Etc.

TESTER  
EN SITUATION  
RÉELLE

SIMULER  
UNE SITUATION  
RÉELLE

Segmenter tes clientèles...



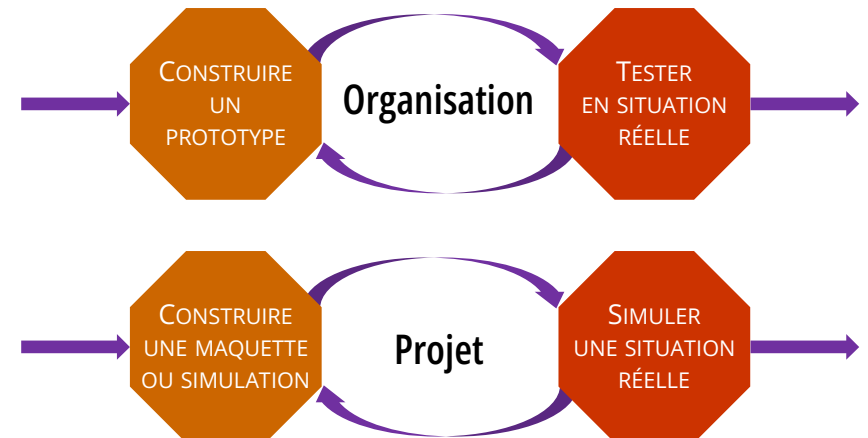
...et idéalement: un bêta-testeur par segment !



Un prototype ou une maquette ?



Rappel sur l'agilité



Et pour ton projet ou produit/service



Prototypage  
ou  
simulation ?

**my sbm**  
sustainable business models.

## Etape 9:

- Planning des activités (liste et séquençement)
- Ressources pour les activités
- Analyse des risques, analyse SWOT
- Planification de la communication
- Etc.

**PRÉPARER L'« HISTOIRE »**

**PLANIFIER**

**my sbm**  
sustainable business models.

## Planning

Liste des activités

1. Lorem ipsum
2. Reperituntur nec
3. habentur virtutem
4. vito his com
5. metig
6. rusque
7. bonos
8. est aut
9. reperituntur nec
10. semper
11. commu
12. tudine

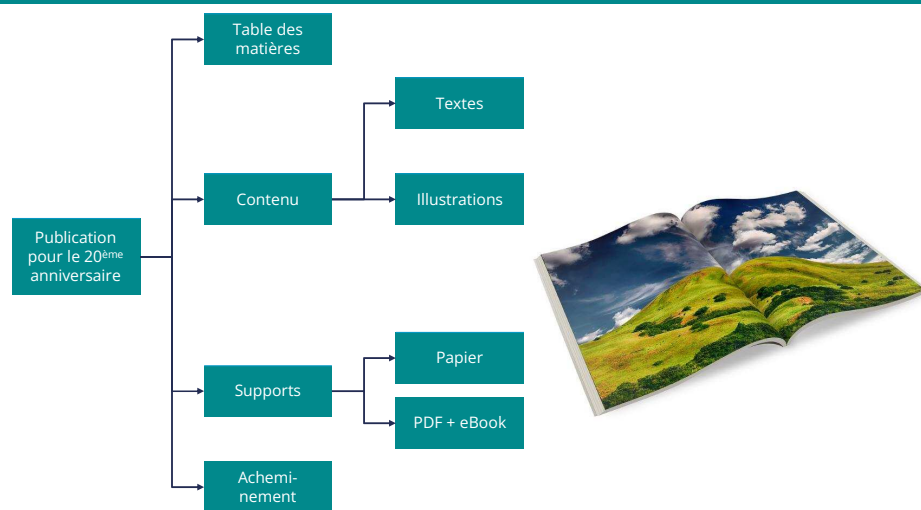
## Une logique simple en cascade:

du livrable...  
au bloc de travail...  
aux activités...  
et aux planning !

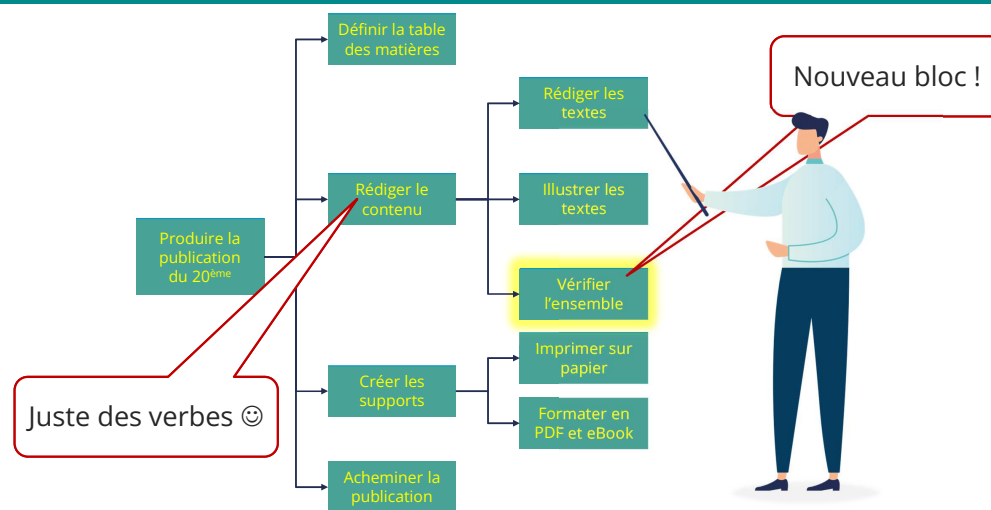
A organiser !

```
graph LR; Livrable --> Bloc_de_travail[Bloc de travail]; Bloc_de_travail --> Activités; Activités --> Planning; subgraph Organiser; Activités; end
```

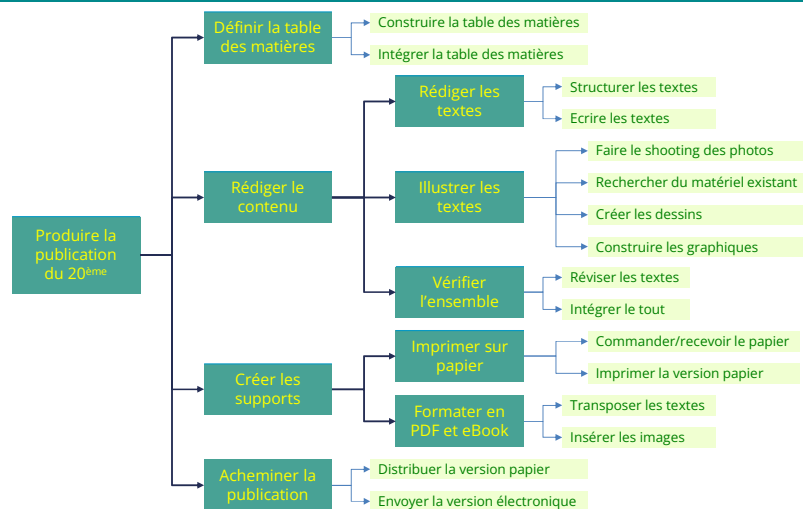
## Les livrables d'un projet de publication...



## Des livrables du projet à ses blocs de travail...



## Des livrables du projet de publication aux activités !

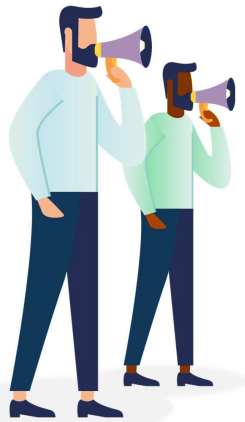


## Organisation: la liste

Produire la publication du 20ème

	Effort requis (1p)	Durée	Ress. humaines
Construire la table des matières			
Intégrer la table des matières			
Structurer les textes			
Ecrire les textes			
Faire le shooting des photos			
Rechercher du matériel existant			
Créer les dessins			
Construire les graphiques			
Réviser les textes			
Intégrer le tout			
Commander/recevoir le papier			
Imprimer la version papier			
Transposer les textes			
Insérer les images			
Distribuer la version papier			
Envoyer la version électronique			

## Pourquoi « effort » et « durée » sont-ils différents ?



Effort = 2 ps  
Durée = 2 s

1 personne seule, à 100% sur une activité, durant deux semaines

Effort = 0,4 ps  
Durée = 2 s

1 personne seule, à 20% sur une activité, durant deux semaines

Effort = 2 ps  
Durée = 1 s

2 personnes à 100% sur la même activité, durant une semaine

## Organisation: la liste

Produire la publication du 20<sup>ème</sup>

	Effort requis (1p)	Durée	Ress. humaines
Construire la table des matières	2 heures	1 1 jour	Resp. comm.
Intégrer la table des matières		½	
Structurer les textes		1	
Ecrire les textes	6 * 4 heures	5	Tous
Faire le shooting des photos		3	
Rechercher du matériel existant		2	
Créer les dessins		4	
Construire les graphiques		3	
Réviser les textes	8 heures	4	Stagiaire
Intégrer le tout		2	
Commander/recevoir le papier	10 minutes	4	Secrétaire
Imprimer la version papier		3	
Transposer les textes		2	
Insérer les images		1	
Distribuer la version papier		3	
Envoyer la version électronique	½ heure	½ ½ jour	Resp. comm.

## Exercice collectif

1. Construisons la liste des activités d'un de vos projets
2. Estimons l'effort et la durée des activités

Produire la publication du 20<sup>ème</sup>

	Effort requis	Durée	Ress. humaines
Construire la table des matières	2 heures	1 1 jour	Resp. comm.
Intégrer la table des matières		½	
Structurer les textes		1	
Ecrire les textes	6 * 4 heures	5	Tous
Faire le shooting des photos		3	
Rechercher du matériel existant		2	
Créer les dessins		4	
Construire les graphiques		3	
Réviser les textes	8 heures	4	Stagiaire
Intégrer le tout		2	
Commander/recevoir le papier	10 minutes	4	Secrétaire
Imprimer la version papier		3	
Transposer les textes		2	
Insérer les images		1	
Distribuer la version papier		3	
Envoyer la version électronique	½ heure	½ ½ jour	Resp. comm.



## Exercice individuel

Fais de même pour ton projet !

Produire la publication du 20<sup>ème</sup>

	Effort requis	Durée	Ress. humaines
Construire la table des matières	2 heures	1 1 jour	Resp. comm.
Intégrer la table des matières		½	
Structurer les textes		1	
Ecrire les textes	6 * 4 heures	5	Tous
Faire le shooting des photos		3	
Rechercher du matériel existant		2	
Créer les dessins		4	
Construire les graphiques		3	
Réviser les textes	8 heures	4	Stagiaire
Intégrer le tout		2	
Commander/recevoir le papier	10 minutes	4	Secrétaire
Imprimer la version papier		3	
Transposer les textes		2	
Insérer les images		1	
Distribuer la version papier		3	
Envoyer la version électronique	½ heure	½ ½ jour	Resp. comm.



# INTERVALLE !



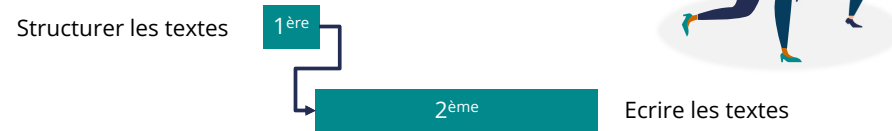
my sbm sustainable business models

## Planning

Séquencement des activités

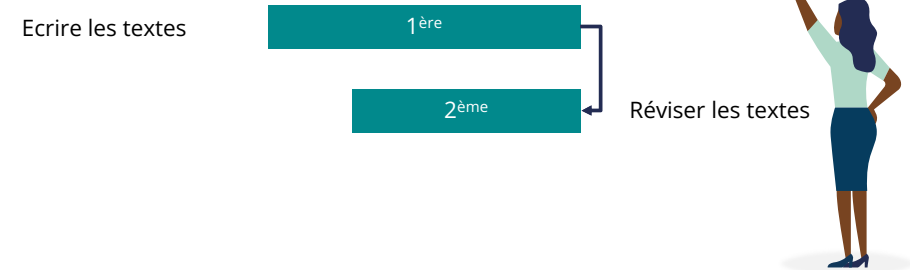
## Les séquences d'activités: Fin à Début (FD)

- La 2<sup>ème</sup> activité ne peut pas commencer avant que l'activité prédécesseur ne se termine
- Elle peut toutefois commencer plus tard
- Il s'agit du type de dépendance le plus courant



## Les séquences d'activités: Fin à Fin (FF)

- La 2<sup>ème</sup> activité ne peut pas se terminer avant que l'activité prédécesseur n'ait pris fin
- Elle peut cependant se terminer plus tard



## Les séquences d'activités: Début à Début (DD)

- La 2<sup>ème</sup> et la 3<sup>ème</sup> activités ne peuvent pas se commencer avant que l'activité prédécesseur n'ait commencé
- Elles peuvent cependant commencer un peu plus tard

Ecrire les textes

Créer les dessins

Faire le shooting des photos



## Les séquences d'activités: Début à Fin (DF)

- Beaucoup plus rare !
- La 2<sup>ème</sup> activité ne doit pas se terminer avant que l'activité prédécesseur ne puisse commencer (*en fonction d'autres prédécesseurs*)
- Elle peut éventuellement ne dépendre d'aucun autre prédécesseur dans le projet

Distribuer la version ebook

2<sup>ème</sup>

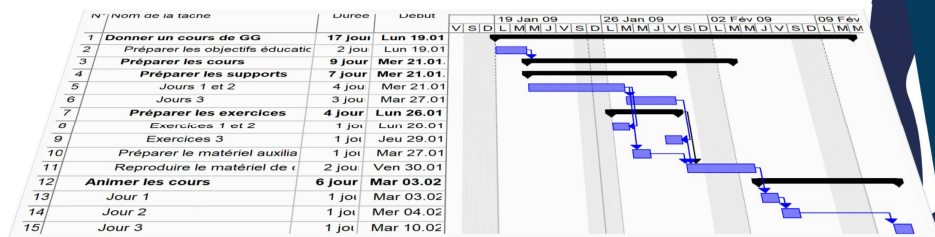
Distribuer la version en PDF



*Ici, il faut être prêt à envoyer la version eBook pour arrêter d'envoyer la version en PDF*

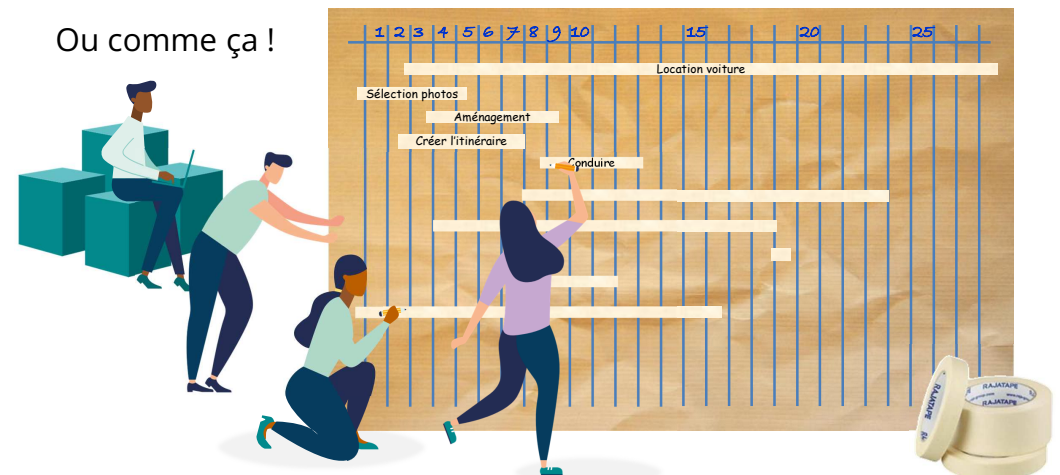
## Organisation: le diagramme de Gantt...

Comme ci... !



## Organisation: le diagramme de Gantt...

Ou comme ça !



## Exercice collectif

Construisons la séquence des activités d'un de vos projets



## Exercice individuel

Construis la séquence des activités de ton projet en utilisant le support « Liste des activités, ressources et coûts » et/ou la feuille d'échéancier



Ressources...  
...coûts et viabilité

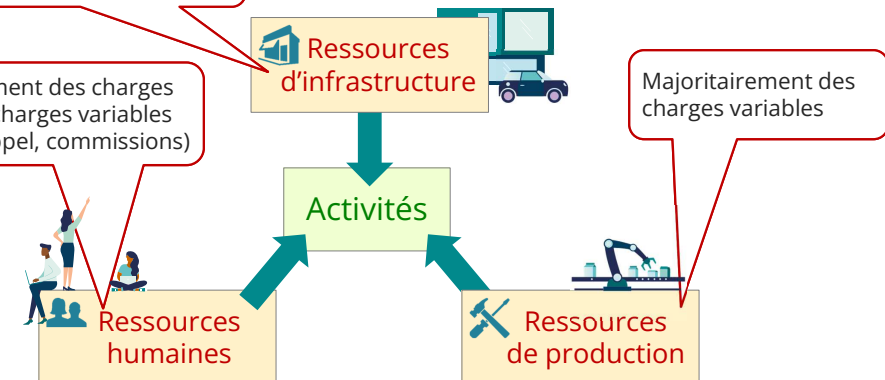


## Catégories de ressources x catégories des coûts

Majoritairement des charges fixes  
(et des investissements)

Majoritairement des charges fixes + des charges variables  
(salaires à l'appel, commissions)

Majoritairement des charges variables



## Catégories de ressources

- Locaux
- Equipements
- Informatique
- Communication
- Transports
- Services de tiers
- ...

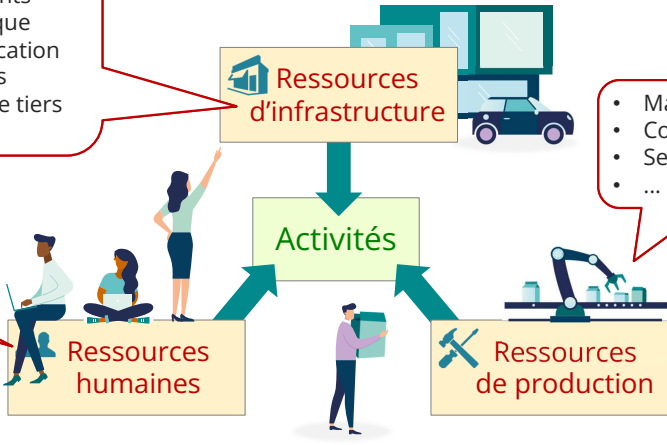
Ressources d'infrastructure

- Matière première
- Consommables
- Services de tiers
- ...

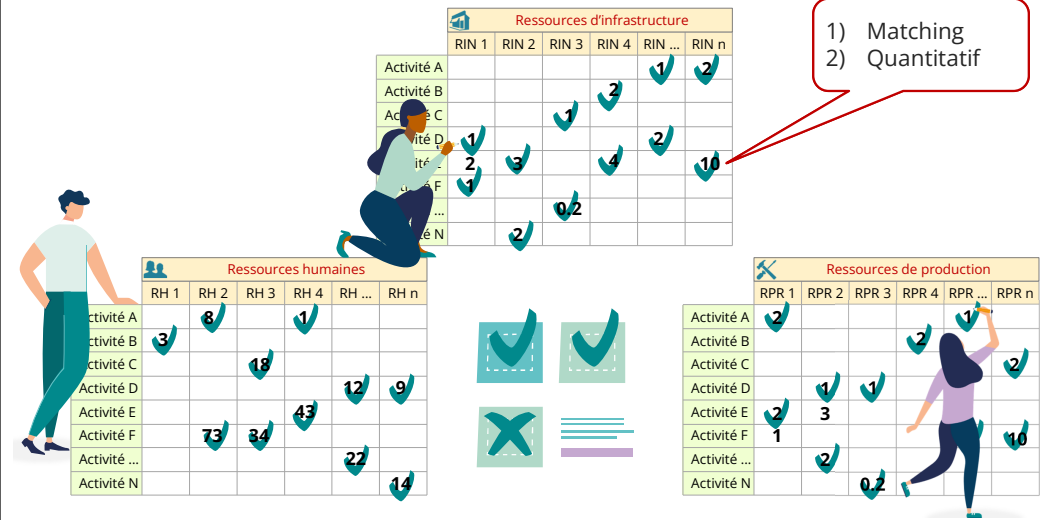
Activités

Ressources humaines

Ressources de production



## Allocation des ressources



## Dans ton budget – n'oublie pas !

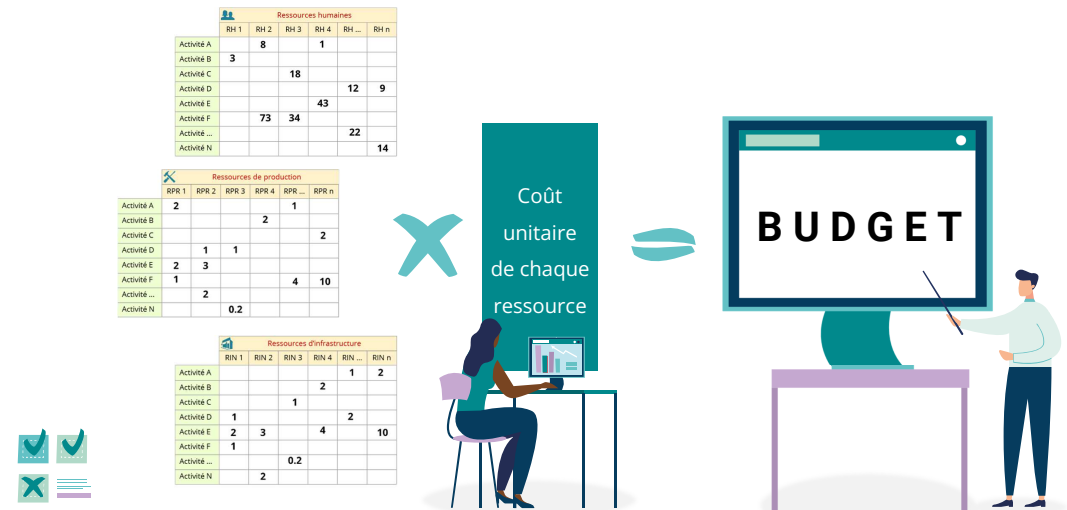
- Alimentation et boissons
- Communications internes
- Equipements
- Loyers et autres locations
- Matière première
- Salaires et charges salariales
- Services de tiers
- ...

Même si elles ne coûtent pratiquement rien (défraiements), il est possible voire recommandé de les indiquer dans ton budget, lors de la demande d'un financement externe!

**Les heures de bénévolat...**

...

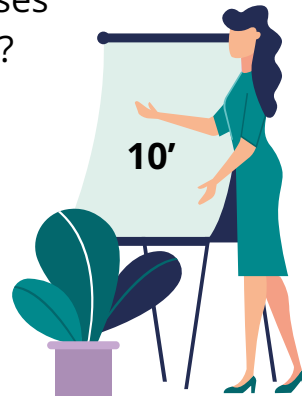
## Calcul des coûts



## Discussion



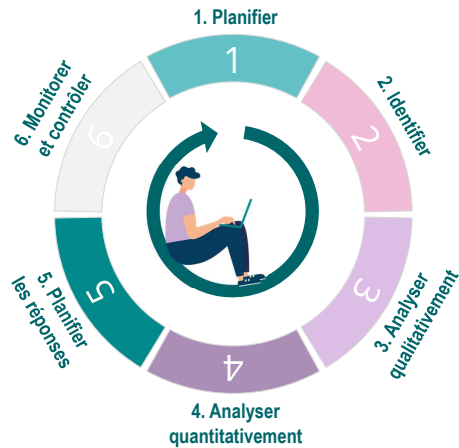
Quels sont les plus grosses charges de ton projet ?



# Les risques

Mieux vaut prévenir que guérir !

## Subir ou gérer ?



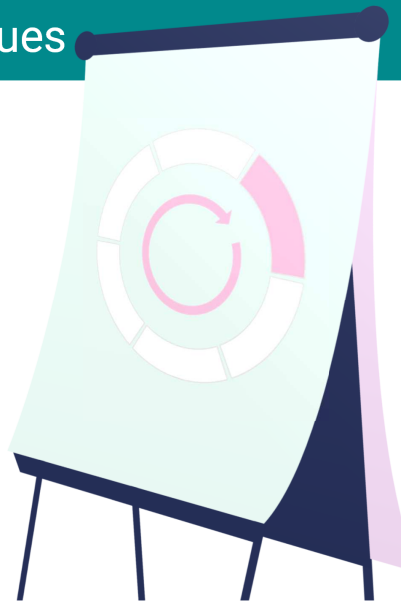
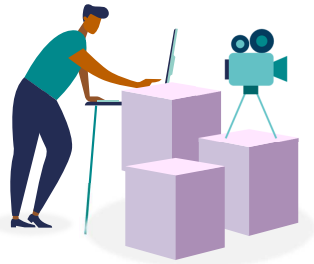
- 1. Planifier**
  - Comment allons-nous nous comporter en relation aux risques ?
- 2. Identifier**
  - Quels sont les risques majeurs du projet ?
- 3. Analyser – qualitativement**
  - Quels en sont les probabilités et les impacts ?
- 4. Analyser – quantitativement**
  - Quelle serait la hauteur des dégâts ?
- 5. Planifier les réponses**
  - Que faire avant, pendant et après ?
- 6. Monitorer et contrôler**
  - Les risques changent au fil du temps...

## Planifier



# Identifier les risques

- Stratégiques
- Opérationnels
- Humains
- Financiers
- De gouvernance
- Informatiques
- Concurrentiels
- Juridiques
- Personne clé...



# Identification et analyse « ludiques »



- Il y a une tornade
- Personne n'achète
- Sécheresse!
- Blocage en douane
- Contamination de l'eau

# Evaluation de la probabilité et de l'impact

C'est une façon d'attribuer des priorités aux risques, en tenant compte de leur description, de la probabilité de leur concrétisation et de leur impact sur le projet.

Modèle d'affaires ou projet \_\_\_\_\_

		Impact				
		Très bas	Bas	Moyen	Haut	Très haut
Probabilité	Très basse	Green	Light Green	Yellow	Orange	Red
	Basse	Light Green	Yellow	Orange	Red	Dark Red
	Moyenne	Yellow	Orange	Red	Dark Red	Dark Red
	Haute	Orange	Red	Dark Red	Dark Red	Dark Red
	Très haute	Red	Dark Red	Dark Red	Dark Red	Dark Red

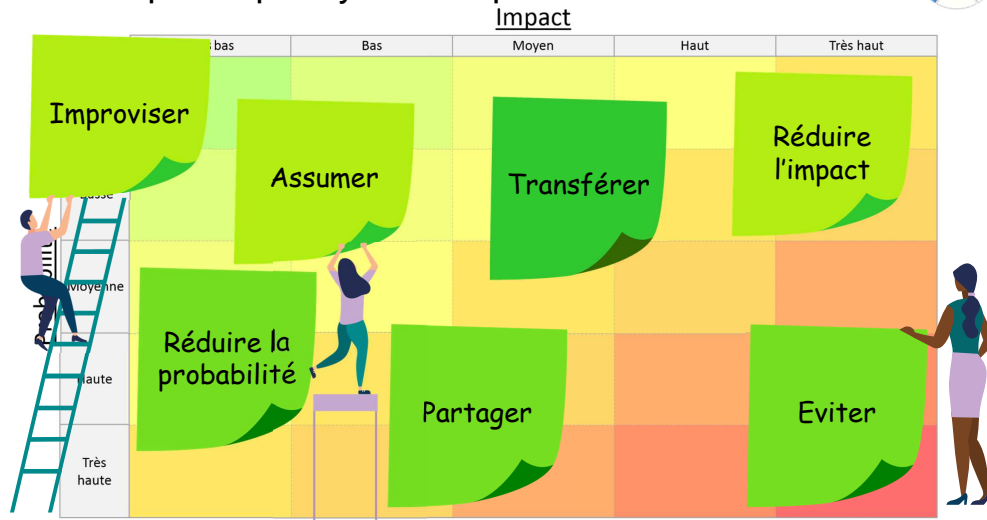
- Personne
- Sécheresse!
- Contamination de l'eau



On ne désespère pas...



Pour chaque risque il y a une réponse !



my **sbm**  
sustainable business models.

# Morale de l'histoire

*Pour que la tartine tombe du bon côté...*

Un porteur de projet averti en vaut deux !

## Exercice collectif



Accablons le projet choisi  
avec les pires risques et  
les plus absurdes !



my **sbm**  
sustainable business models.

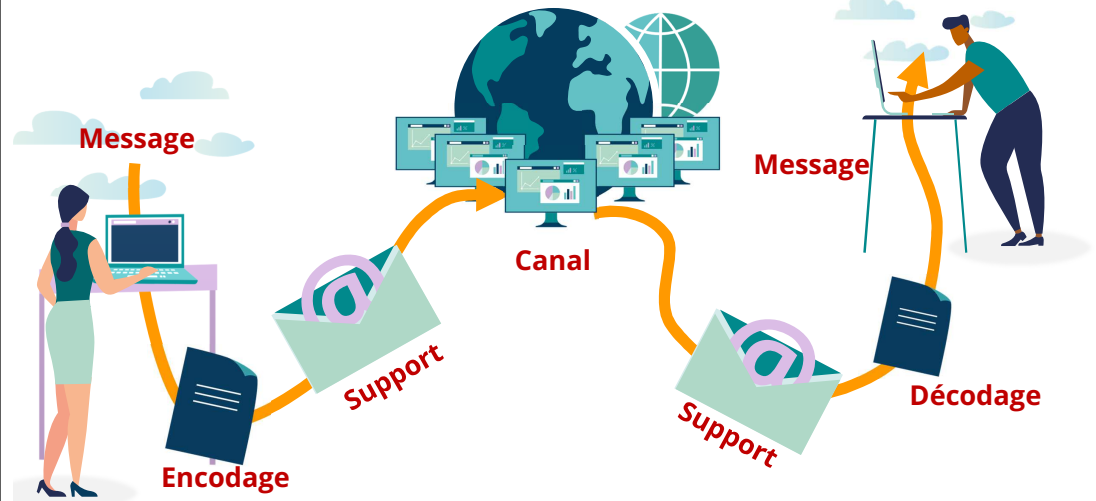
# Les ponts

Communication et distribution

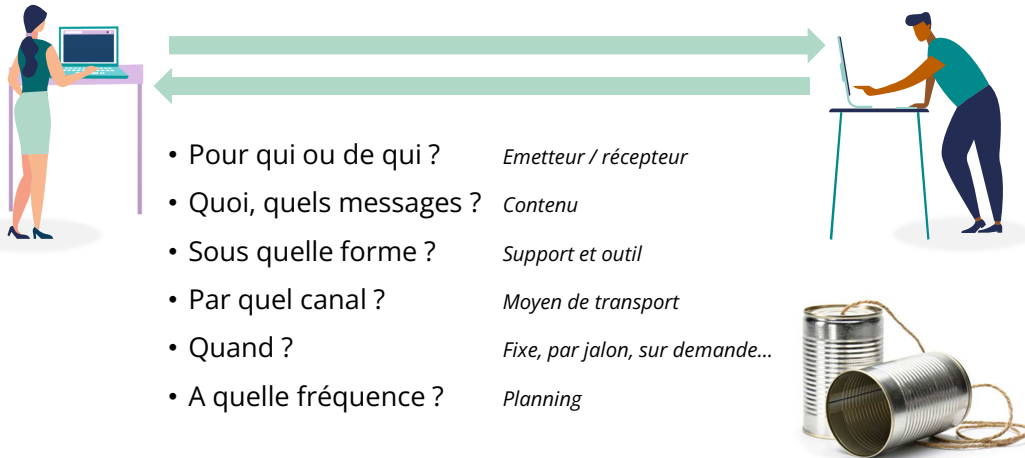
# Communication



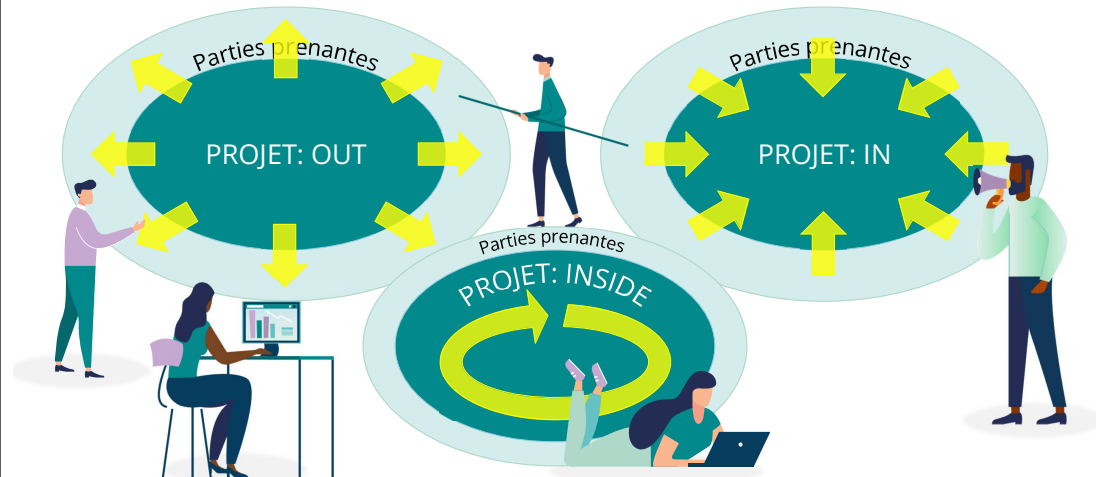
## Communiquer: un processus...



## Communiquer: un processus de va-et-vient



## Trois espaces de circulation de l'information



## Principales ?

- Hors médias WEB**
- Site Internet, Intranet
  - Mailing, newsletter
  - Chat, visio-conférence
  - Applications mobiles...

- Médias WEB**
- Presse en ligne
  - Publicité en ligne
  - Réseaux sociaux
  - Blogs, forums...

- Médias traditionnels**
- Presse écrite
  - Radio
  - Télévision
  - Cinéma
  - Affichage...

- Hors médias traditionnel**
- Contact direct
  - Courrier postal
  - Evènements traditionnels
  - Evènements alternatifs
  - Relations publiques...



## Sous quelle forme: outil / support ?

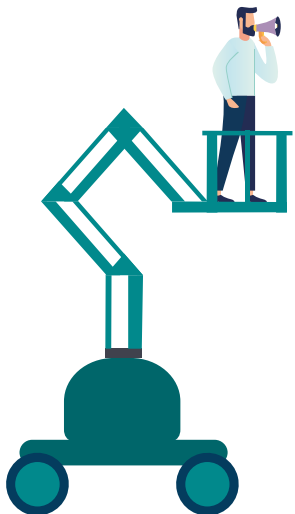
- Affiches
- Articles
- Brochure
- Conférences
- Dépliant
- Documents partagés
- Forums
- Interviews
- Pages web
- Référencement
- Stands promotionnels
- Visio conférence

- Annonces
- Ateliers
- Carte de visite
- Cours
- Diaporamas partagés
- Evènements participatifs
- Groupes de discussion
- Mails, newsletters, forum
- PLV - Publicité lieu de vente
- Réunions
- Street marketing
- ...

- Appels téléphoniques
- Billets de blog
- Communiqués de presse
- Débats
- Discussions ouvertes
- Flyer
- Images partagées
- Micro-blogging
- Présentations
- SMS
- Vidéos partagées

## Discussion

Avec qui et comment vas-tu communiquer ?



my **sbm**  
sustainable business models

### Etape 10:

- Projections financières, budget
- Implantation de la structure
- Recherche de fonds
- Etc.

**IMPLANTER LES OPÉRATIONS**

**PRÉPARER LES OPÉRATIONS**

# Rappel: ressources et calcul des coûts

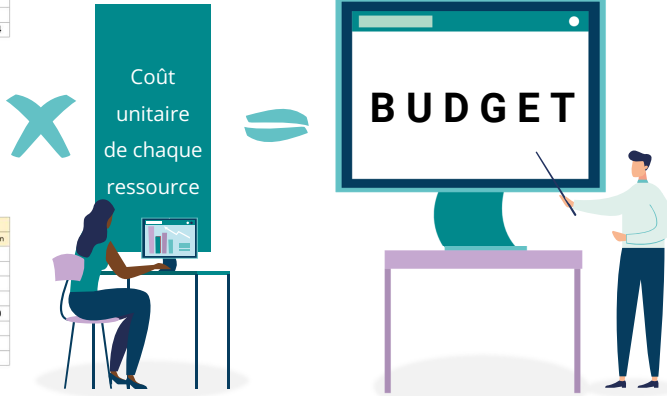
		Ressources humaines				
		RH 1	RH 2	RH 3	RH 4	RH ...
Activité A			8		1	
Activité B		3				
Activité C				18		
Activité D					12	9
Activité E					43	
Activité F		73	34			
Activité ...					22	
Activité N						14

		Ressources de production				
		RPR 1	RPR 2	RPR 3	RPR 4	RPR ...
Activité A		2			1	
Activité B				2		
Activité C						2
Activité D		1	1			
Activité E		2	3			
Activité F		1			4	10
Activité ...			2			
Activité N				0.2		

		Ressources d'infrastructure				
		RIN 1	RIN 2	RIN 3	RIN 4	RIN ...
Activité A					1	2
Activité B					2	
Activité C				1		
Activité D		1			2	
Activité E		2	3		4	10
Activité F		1				
Activité ...					0.2	
Activité N			2			



# Un plan financier simplifié

Pour des projets ou des organisations en démarrage

## Ou même en papier (seulement pour les projets ponctuels)

**4** Frais de personnel (unité) | Quantité | Coût unitaire | Coût total

**5** Éléments d'infrastructure (unité) | Quantité | Coût unitaire | Coût total

**6** Frais de fonctionnement (unité) | Quantité | Coût unitaire | Coût total

**7** Frais de transport (unité) | Quantité | Coût unitaire | Coût total

**8** Éléments de communication (unité) | Quantité | Coût unitaire | Coût total

**9** Recettes variables des prestations (unité) | Quantité | Prix unitaire | Recette totale

**10** Coûts variables des prestations (unité) | Quantité | Coût unitaire | Coût total

**11** Investissements (unité) | Quantité | Coût unitaire | Coût total

**12** Éléments de financement (unité) | Quantité | Coût unitaire | Coût total

**13** Prestations

**14** Charges opérationnelles

**15** Marge nette (P-N)

**16** Trésorerie (P-N-T)

## Le fichier Excel – partie projet ou pilote

### Onglets

1. Introduction et explications
2. Recettes de vente et leurs coûts *(optionnel)*
3. Salaires et frais de personnel *(y compris les heures de bénévolat)*
4. Coûts d'infrastructure *(ne font pas partie des livrables)*
5. Frais divers de fonctionnement *(ne font pas partie des livrables)*
6. Frais de transport *(ne font pas partie des livrables)*
7. Coûts de communication *(ne font pas partie des livrables)*
8. Investissements *(en principe restent après le projet)*
9. Financements *(Apports: fonds propres, subventions, bénévolat...)*
10. Résumé du projet





# Résumé

<b>Prestations</b>	
Recettes variables des prestations	7'900.00
Coûts variables des prestations	-1'550.00
<b>Marge brute</b>	<b>6'350.00</b>
<b>Charges opérationnelles</b>	
Frais de personnel (y compris les heures de bénévolat*)	-2'900.00
Charges d'infrastructure	-1'650.00
Frais de fonctionnement	-565.00
Frais de transports	-515.50
Frais de communication	-4'848.00
<b>Total des charges opérationnelles</b>	<b>-10'478.50</b>
<b>Marge nette (marge brute - charges opérationnelles)</b>	
	<b>-4'128.50</b>
Investissements	
	-3'880.00
Financements (y compris les heures de bénévolat*)	
	9'350.00
<b>Trésorerie (cash flow)</b>	
	<b>1'341.50</b>

Ce tableau reprend les totaux des autres tableaux, calcule les marges et surtout la trésorerie après le projet (dans le cas ci-dessus, on voit que le projet avait 3'500 de fonds propres et que le solde n'est plus que de 1'341.50

# Le fichier Excel – partie organisation / entreprise

- Un dernier onglet est disponible pour une projection financière de 12 mois, basé sur les lignes (non vides) des tableaux antérieurs.
- Les calculs obtenus lors des informations pour « le projet pilote » sont reportés dans 3 colonnes de prix, coût et valeur/quantité initiale.
- Ensuite, sur la droite, 12 colonnes (1 an) te permettent de rentrer des informations mensuelles des volumes, emplois à plein temps, charges fixes, investissements, financements, etc.
- Trois boutons sont disponibles, un pour rafraîchir le tableau à partir des onglets antérieurs (et cacher les lignes vides), un pour montrer toutes les lignes et un dernier pour copier le tableau
- La dernière ligne permet de vérifier la trésorerie (*ou cash flow*) au fil du temps

# Construction du tableau de projections financières

**Instructions**  
Ce tableau est construit à partir des informations des tableaux antérieurs, des recettes au financement.

Tout modification du "Projet pilote" doivent être faite dans les onglets antérieurs. Ensuite il faut actualiser le tableau avec le bouton "Rafraîchir."; les lignes vides sont automatiquement masquées.

1) **Prestations**: des volumes doivent être informés; recettes et coûts sont calculés  
2) **Personnel**: des quantités doivent être informées; les frais sont calculés  
3) **Charges fixes**: des valeurs financières doivent être informées  
4) **Investissements**: des valeurs financières doivent être informées

Rafraîchir depuis les tableaux d'origine

Montrer toutes les lignes

Copie le tableau

Le bouton "Copie le tableau" permet ensuite de le coller dans un nouvel onglet, par exemple pour une 2ème année de projections ou de le coller dans un document texte.

	Prix Unit.	Coût Unit.	Qté initiale	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 8	
<b>Prestations et leurs volumes</b>												
Billets (entrée)	10.00	-1.50	300				350			400		
Repas complet	18.00	-5.00	150				150			150		
Boissons	3.00	-0.90	500				600			700		
Bracelets souvenir	3.50	-1.00	200				250			300		
Tshirt	35.00	-5.00	50				60			80		
<b>Totalx:</b>			<b>9'650</b>				<b>10'975</b>			<b>12'650</b>		
<b>Recettes (variables)</b>												
Prestation			Val. Initiale	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 8	
Billets (entrée)			3'000				3'500			4'000		
Repas complet			2'700				2'700			2'700		
Boissons			1'500				1'800			2'100		
Bracelets souvenir			700				875			1'050		
Tshirt			1'750				2'100			2'800		
<b>Totalx:</b>			<b>9'650</b>				<b>10'975</b>			<b>12'650</b>		
<b>Coûts (variables)</b>												
Prestation			Val. Initiale	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 8	
Billets (entrée)			-450				-525			-600		
Repas complet			-750				-750			-750		
Boissons			-450				-540			-630		
Bracelets souvenir			-200				-250			-300		
Tshirt			-250				-300			-400		
<b>Totalx:</b>			<b>-2'100</b>				<b>-2'365</b>			<b>-2'680</b>		
<b>Marge brute:</b>			<b>7'550</b>				<b>8'610</b>			<b>9'970</b>		
<b>Frais de personnel</b>												
Éléments			Coût Unit.	Qté initiale	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 8
Salaires / honoraires (Poste en EPT)			-4'000.00	0.2	0.1	0.1	0.1	0.2	0.1	0.1	0.2	0.1
Frais de représentation			-20.00	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0

# Du budget simplifié au budget du BPAR

1. Recettes variables des prestations
2. Coûts variables des prestations
3. Salaires et frais de personnel
4. Coûts d'infrastructure
5. Frais de fonctionnement
6. Frais de transport
7. Coûts de communication
8. Investissements
9. Financements (y.c. fonds propres)

<b>Dépenses</b>	
Frais de Communication (ex: flyers, affiche, etc...)	
<b>Total</b>	CHF 0
Frais de fonctionnement (ex: location de salle, matériels, charges d'administration...)	
<b>Total</b>	CHF 0
Defrayment de bénévoles (ex: repas, déplacements,...)	
<b>Total</b>	CHF 0
Prestations de tiers (ex: personnes externes, sécurité, sous-traitants...)	
<b>Total</b>	CHF 0
Divers	
<b>Total</b>	CHF 0
<b>= Montant demandé à la Commune de Lausanne dans le cadre du Budget Participatif</b>	

## Du budget simplifié au budget du BLI

1. Recettes variables des prestations
2. Coûts variables des prestations
3. Salaires et frais de personnel
4. Coûts d'infrastructure
5. Frais de fonctionnement
6. Frais de transport
7. Coûts de communication
8. Investissements
9. Financements (y.c. fonds propres)

**Attention :** ce modèle est un exemple que vous pouvez modifier selon vos besoins spécifiques. Si vous utilisez ce modèle, les rubriques budgétaires doivent être adaptées en fonction de votre projet.

Charges / Dépenses		
Type de charges	Description détaillée	Budget
<i>Frais de location (salle de cours, salle de spectacle)</i>		
<b>Total frais de location</b>		0
<i>Honoraires (salaire-horaire, forfait prévu, cachet) Intervenant-e-s</i>		
	Coordinateur/coordnatrice	
	Graphiste	
<b>Total honoraires</b>		0
<i>Achat de matériel</i>		
	Copies	
	Envois	
	Impressions	
<b>Total achat matériel</b>		0
<i>Frais divers</i>		
	Déplacements	
	Location véhicule	
<b>Total frais divers</b>		0
<b>Total charges / dépenses</b>		<b>0</b>

## Du budget simplifié au budget du BLI

1. Recettes variables des prestations
2. Coûts variables des prestations
3. Salaires et frais de personnel
4. Coûts d'infrastructure
5. Frais de fonctionnement
6. Frais de transport
7. Coûts de communication
8. Investissements
9. Financements (y.c. fonds propres)

**Attention :** ce modèle est un exemple que vous pouvez modifier selon vos besoins spécifiques. Si vous utilisez ce modèle, les rubriques budgétaires doivent être adaptées en fonction de votre projet.

Recettes		
Types de recettes	Description détaillée	Budget
<i>Ventes</i>		
	Billets d'entrée	
	Boissons, repas	
<b>Total ventes</b>		0
<i>Recettes diverses</i>		
<b>Total recettes diverses</b>		0
<i>Prestations offertes par des tiers</i>		
	Associations	
	Ville	
<b>Total prestations offertes</b>		0
<i>Subventions</i>		
	Ville de Lausanne	
	Autres communes	
	Canton	
	Confédération (préciser l'office)	
	Privés (fondations, associations...)	
<b>Total recettes subventions</b>		0
<i>Fonds propres</i>		
	Ressources financières	
	Ressources humaines (travail bénévole)	
<b>Total fonds propres</b>		0
<b>Total recettes</b>		<b>0</b>

Les ponts

La distribution

Distribution

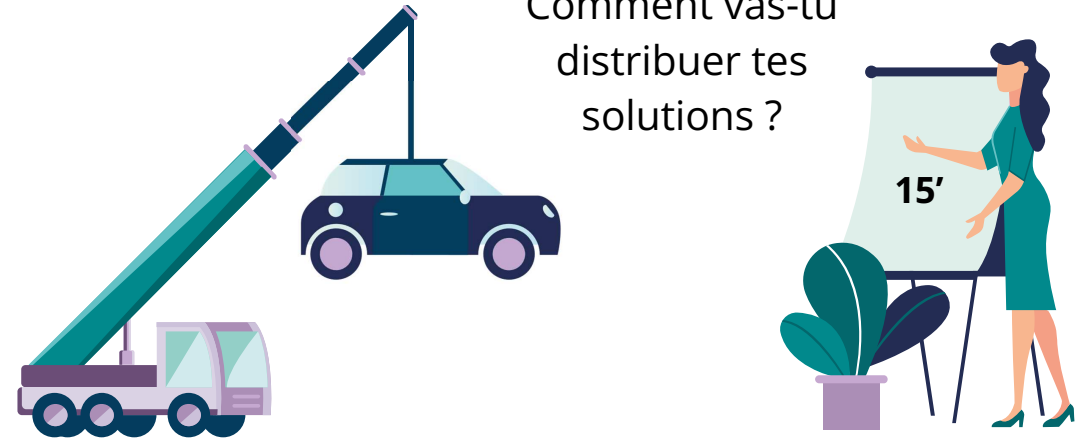


## Aussi par des canaux...



## Discussion

Comment vas-tu distribuer tes solutions ?



## Etape 11:

- Gestion du pilote ou de l'exécution du projet
- Gestion de l'information
- Etc.

EXÉCUTER,  
SUIVRE ET  
CONTRÔLER

RÉALISER  
UN  
PILOTE

## Etape 12:

- A ton tour de jouer 😊

ÉVALUER ET  
RAPPORTER

METTRE SUR  
LE MARCHÉ



**my sbm**  
sustainable business models

# Débriefing et évaluation



**my sbm**  
sustainable business models

# Merci de votre attention !

Claude Michaud  
<https://design.my-sbm.ch>  
[claude.michaud@my-sbm.ch](mailto:claude.michaud@my-sbm.ch)