



Lignes directrices pour devenir un Connecteur de diversité pour les start-up

Projet Connecteurs de diversité pour les start-up : l'art du métissage

Un projet des Cités interculturelles

Beth Ginsburg, experte des Cités interculturelles

Décembre 2017

➤ LIGNES DIRECTRICES POUR DEVENIR UN CONNECTEUR DE DIVERSITÉ : PRINCIPES

Les Lignes directrices ont été élaborées conformément aux principes suivants :

- ❖ l'objectif est de fournir un guide expliquant étape par étape aux incubateurs financés par le secteur public ou privé comment proposer des services de formation, d'accompagnement et de mentorat (général et spécifique), de réseautage, d'accès au financement et d'outils de communication aux entreprises gérées par des immigrés et aux entreprises ordinaires hébergées dans un même lieu
- ❖ les Lignes directrices serviront d'outil de gestion aux incubateurs
- ❖ les Lignes directrices serviront d'outil pour l'auto-évaluation durant la phase pilote
- ❖ une fois testées et en place, elles serviront de label pour les incubateurs qui se seront qualifiés¹
- ❖ une organisation ou un jury attribuera le label aux incubateurs qui auront atteint un certain niveau (qui et quel niveau seront déterminés pendant la phase pilote)
- ❖ elles seront utilisées pour inciter le public, des organismes philanthropiques et des entreprises à s'associer au projet Connecteurs de diversité
- ❖ les villes et les entreprises peuvent s'associer au projet en tant que partenaires et en le soutenant financièrement ou avec d'autres types de prestations

➤ PROFILS DES ENTREPRISES

Entreprises gérées par des immigrés

¹ Les membres fondateurs du projet Connecteurs de diversité peuvent utiliser le label sur tous leurs matériels. Les autres incubateurs doivent atteindre un certain niveau pour pouvoir l'utiliser – le niveau qu'un incubateur doit atteindre pour obtenir le label sera déterminé après la phase de test.

Les Lignes directrices ont principalement pour but de mélanger des entrepreneurs immigrés et des entreprises ordinaires. Elles mettent l'accent sur les premiers, mais peuvent aussi être utilisées pour inclure d'autres entreprises sous-représentées. Les incubateurs qui concentrent plus particulièrement leur activité sur les entreprises détenues par des réfugiés, des femmes et des jeunes à risque ou d'autres groupes peuvent les intégrer dans la catégorie des entreprises gérées par des immigrés.

Les définitions nationales des entrepreneurs immigrés varient d'un pays à l'autre et doivent être prises en compte. Au Royaume-Uni par exemple, seules les entreprises détenues par des immigrés de la première génération entrent dans cette catégorie, tandis que les entreprises détenues par la deuxième ou troisième génération sont dites « BME » (*black and ethnic minority enterprises* – entreprises gérées par les minorités noire et ethnique), alors qu'ailleurs en Europe, ces dernières entrent dans la catégorie des entreprises détenues par des migrants ou des immigrés.

Types d'entreprises

Dans les présentes Lignes directrices, le terme « entreprise » désigne les types d'organisations suivants :

- entreprises qui projettent de vivre de la production ou de la fourniture d'un produit existant, sans avoir nécessairement de modèle économique évolutif
- entreprises qui projettent d'avoir un modèle économique évolutif, mais pas nécessairement de mettre un nouveau produit ou service sur le marché
- start-up qui ont pour ambition de lancer un nouveau produit ou service sur le marché et d'avoir un modèle économique évolutif
- entreprises sociales qui ont pour but d'avoir un impact positif sur la communauté et (mais pas forcément) de lancer de nouveaux produits et services et d'avoir un modèle évolutif
- elles peuvent opérer dans n'importe quel secteur, de l'industrie des TIC aux prestataires de services

Taille des entreprises

Les Lignes directrices s'adressent aux incubateurs qui travaillent avec des microentreprises, définies par l'UE comme ayant moins de 10 salariés et un chiffre d'affaires annuel (somme sur un exercice comptable) ou un bilan (actif et passif) inférieur à 2 millions d'euros.

➤ GLOSSAIRE

Accélérateurs de start-up

À la différence des incubateurs, qui ont un caractère non lucratif, les accélérateurs de start-up participent au capital de chaque entreprise qu'ils hébergent. Les accélérateurs espèrent que parmi les dizaines d'entreprises qui s'en sortent, quelques-unes deviendront des géants, à l'instar d'Airbnb et Dropbox. Rien n'empêche les accélérateurs d'adapter les Lignes directrices à leurs besoins, mais ils ne constituent pas leur cœur de cible.

Incubateurs d'entreprises

Entités qui aident les [jeunes pousses \(start-up\) et petites entreprises locales](#) à se développer en leur proposant des services, notamment de [formation](#) et/ou des [espaces de travail](#). Ce sont des outils de développement économique local, régional et national. On trouve des incubateurs dans des établissements d'enseignement supérieur, des espaces publics et à caractère non lucratif, des parcs

de recherche et de technologie, des espaces de bureaux privés, des projets de développement immobilier, des sociétés de capital-risque ou des structures mixtes combinant ces éléments. Les incubateurs sont les principaux destinataires des Lignes directrices.

Espace de coworking

Lieu où des petites entreprises et entreprises sociales travaillent, échangent des idées, des stratégies et des conseils.

Entreprises diverses

Entreprises détenues et dirigées par des femmes, des immigrants, des réfugiés, des personnes issues de minorités ou des jeunes à risque.

Connecteurs de diversité

Incubateurs financés par des fonds publics ou privés qui proposent aux entreprises, en veillant à inclure des entreprises dirigées par des immigrants, des formations (générales et spécifiques), du réseautage, un accès aux financeurs et une aide à la commercialisation. Ces entités sont regroupées sous un même toit dans un incubateur.

Programmes de soutien général

Programmes de formation générale pour toutes les micro-entreprises.

Immigré

Personne née dans un autre pays que celui où elle réside depuis au moins 12 mois (définition de l'Onu) ou personne 'issue de l'immigration', notamment de parents immigrants (en fonction des définitions, qui varient d'un État membre à l'autre). Les villes peuvent utiliser d'autres définitions, en fonction de leur pratique, pour appliquer ces Lignes directrices.

Entrepreneurs immigrants

Projets d'entreprises et entreprises sociales détenus et dirigés par des immigrants.

Microentreprises

Projets de très petite ou de petite taille (voir la définition de l'UE ci-dessous) qui mettent des produits ou des services sur le marché.

Entreprise sociale/entreprise à impact social

Entité – organisation à but non lucratif ou société à but lucratif – au service de l'intérêt général.

Programmes de soutien spécifiques

Programmes de formation prenant en compte les besoins spécifiques des entreprises dirigées par des immigrants.

➤ COMMENT UTILISER LES LIGNES DIRECTRICES

- On distingue 4 niveaux de réalisation
 - Niveau 1 – Débutant
 - Niveau 2 – Intermédiaire
 - Niveau 3 – Confirmé
 - Niveau 4 – Chevronné

- À chaque niveau correspond une liste d'activités que l'incubateur doit réaliser avant de passer au niveau suivant
- Chaque niveau comprend 3 parties :
 - But – pourquoi ?
 - Comment
 - Qui est responsable
 - Exemples de bonnes pratiques – lorsqu'elles existent (puisque c'est un nouveau domaine !)
- Les incubateurs sont encouragés à prendre contact avec les organisations citées dans les exemples de bonnes pratiques.
- Pendant la phase pilote, les incubateurs sont encouragés à utiliser les Lignes directrices pour s'auto-évaluer – évaluer leur programme et l'adapter au niveau approprié.
- L'incubateur peut planifier les moyens à mettre en œuvre pour passer au niveau suivant
- Il peut choisir de donner la priorité aux éléments des Lignes directrices qui le concernent directement.
- Les villes peuvent utiliser les Lignes directrices pour créer des incubateurs financés par des fonds publics ou pour financer des incubateurs existants.
- Les entreprises peuvent s'en servir pour évaluer avec l'incubateur où il en est de son parcours pour devenir un Connecteur de diversité et comment elles peuvent l'aider dans le cadre de partenariats.

Lignes directrices pour devenir un Connecteur de diversité

Niveau 1 – Débutant

À ce niveau, l'incubateur identifie l'environnement des entreprises dirigées par des immigrés, leurs besoins et leurs atouts, prépare un cas d'école pour devenir Connecteur de diversité et commence à établir des relations avec les communautés et les organisations et entreprises dirigées par des immigrés.

Liste de contrôle :

- ✓ l'incubateur a identifié le contexte des entreprises dirigées par des immigrés, leurs besoins et leurs atouts ;
- ✓ il a développé un cas d'école pour devenir un Connecteur de diversité ;
- ✓ il a commencé à établir des relations avec les communautés et les organisations et entreprises dirigées par des immigrés.

1. Identifier l'environnement des entreprises dirigées par des immigrés, leurs besoins et leurs atouts

But

Identifier et évaluer les besoins des entreprises concernées permettra à l'incubateur de fonder son approche sur des données probantes pour devenir un Connecteur de diversité. Les données lui serviront de base pour identifier les lacunes, voir ce qui marche et ce qui doit être amélioré. Elles orienteront les objectifs de l'incubateur et les mesures à prendre pour inclure les entreprises dirigées par des immigrés.

Comment ?

- Collectez des informations correspondant au contexte local
- Choisissez votre définition de la diversité
- Choisissez le(s) groupe(s) sous-représenté(s) que vous voulez mettre en avant – immigrés, réfugiés, femmes et/ou jeunes à risque, etc.
- Recensez les besoins des entrepreneurs immigrés ainsi que ceux de leur communauté
- Recensez les problèmes culturels, juridiques et politiques auxquels ils peuvent être confrontés – délais d'attente pour la documentation et les documents de travail, légalité des incubateurs qui aident les immigrés sans permis de travail, etc.
- Recensez les atouts (capacités, compétences) des immigrés
- Recensez les autres acteurs qui travaillent avec les entreprises dirigées par des immigrés – pépinières d'entreprises, villes, entreprises, etc.

Qui ?

- Incubateurs
- Villes
- Pays
- Universités
- Organisations d'immigrés
- Organisations de l'UE
- OCDE
- Autres projets

Exemples de bonnes pratiques

- Alingsås Enterprise Center <https://www.alingsas.se/alingsas-enterprise-center>
Pour connaître le cadre suédois.
- Projet DELI, Cités interculturelles, Conseil de l'Europe <https://rm.coe.int/16806af230>
Données sur les communautés immigrées et les entreprises dirigées par des immigrés dans les villes participantes.

- Municipalité de Dublin <http://www.dublincity.ie/>
Études économiques sur Dublin.
- La Ruche <https://la-ruche.net/>
Recensement de populations spécifiques en France.
- Lublin
<https://lublin.eu/en/turystyka/go-and-see-lublin/active-lublin/>; <https://lublin.eu/en/rada-miasta/>
Base de données des entreprises, ONG, partenaires gouvernementaux potentiels dans la région de Lublin.
- Migration Hub Network <https://www.migrationhub.network/>
Migration Hub Network a recensé 2 300 organisations à travers l'Europe – idées, entreprises sociales, start-up, avec pour objectif global de mettre des initiatives en relation et de les fédérer.
- The Melting Pot adelaros7@gmail.com
Experts en diversité et intégration sociale.

2. Préparer un cas d'école pour devenir Connecteur de diversité

But

Élaborer et approuver un cas d'école parfaitement structuré dans lequel il explique pourquoi il doit devenir un Connecteur de diversité (en s'appuyant sur les problèmes spécifiques que rencontrent les entreprises gérées par des immigrés et des avantages de travailler dans un environnement diversifié), permettra à l'incubateur concerné d'avoir le soutien de l'équipe de direction et des employés, de ses clients et financeurs actuels et potentiels, ainsi que de la société en général.

Comment ?

- Faites des recherches et structurez votre dossier pour devenir un Connecteur de diversité ; pensez à parler de *l'avantage de la diversité* que constitue le fait d'héberger des entreprises dirigées par des immigrés dans des incubateurs mixtes (entreprises dirigées par des immigrés et ordinaires, villes, entreprises et la société en général).
- Dans la mesure du possible, harmonisez votre cas d'école avec les objectifs RSE de vos financeurs en matière d'aide aux entreprises dirigées par des immigrés et/ou avec leurs objectifs stratégiques en matière d'entreprise (investissement dans des entreprises prometteuses, diversité des fournisseurs potentiels, des nouveaux marchés et des nouveaux clients).
- Dans la mesure du possible, harmonisez votre argumentaire avec celui de votre commune (promotion de l'égalité des chances, de la croissance économique et de l'entreprise, sensibilisation de la population locale, clauses d'égalité et de diversité dans les appels d'offres publics et passations de marchés publics socialement responsables).
- Informez la direction et le personnel et demandez-leur de contribuer
- Une fois approuvé, publiez le dossier en externe, par exemple sur votre site internet

Qui ?

Les incubateurs peuvent utiliser les études et consulter:

- d'autres incubateurs qui ont élaboré un cas d'école pour devenir Connecteur de diversité
- les recherches de l'UE et d'autres organisations internationales sur les atouts des entreprises immigrées en termes de diversité et les problèmes qu'elles rencontrent
- les priorités des services municipaux de l'intégration et des relations communautaires, de l'entreprise et du développement économique
- les rapports RSE et les priorités RSE des financeurs existants ou potentiels
- les stratégies commerciales des financeurs existants ou potentiels

Exemples de bonnes pratiques

- Alingsås Enterprise Centre <https://www.alingsas.se/alingsas-enterprise-center>
En Suède, les financements vont en priorité aux projets de réfugiés, de sorte qu'un Connecteur de diversité aura plus de chances d'obtenir des fonds de l'État (argument pour l'équipe de direction des incubateurs).

- Barcelona Active <http://www.barcelonactiva.cat/barcelonactiva/en/>
Barcelona Active attribue des points aux projets – ceux qui concernent des groupes sous-représentés étant prioritaires pour entrer dans l’incubateur – et accorde des aides aux start-up qui emploient ces groupes de populations. Les start-up peuvent prétendre aux aides à l’emploi accordées par la ville pour l’embauche des groupes sous-représentés.
- Bilbao http://bilbao.net/cs/Satellite?language=en&pagename=Bilbaonet%2FPPage%2FBIO_home
La ville attribue plus de points aux projets auxquels participent des Africains, car les personnes originaires d’Afrique subsaharienne sont surreprésentées en termes de chômage.
- Projet DELI, Cités Interculturelles, Conseil de l’Europe <https://rm.coe.int/16806af230>
Informe sur les municipalités et entreprises qui soutiennent les entreprises dirigées par des immigrés.
- Cités Interculturelles, Conseil de l’Europe <https://www.coe.int/en/web/interculturalcities/>
Certaines villes peuvent argumenter que les entrepreneurs immigrés hébergés dans des incubateurs ne sont pas exploitées, ne travaillent pas au noir et ne commettent pas d’infraction. Un autre argument pour les villes est que les incubateurs Connecteurs de diversité peuvent aider les gens à sortir du système des prestations sociales puisqu’ils ciblent précisément ceux que les villes veulent ramener dans l’emploi. Un incubateur ordinaire ne ciblerait pas ces groupes. Il serait ouvert à tous, mais ne chercherait pas particulièrement à recruter et à soutenir des jeunes à risque, des réfugiés, des femmes ou des personnes de plus de 50 ans.
- The Melting Pot adelaros7@gmail.com
Experts dans l’analyse de rentabilisation de la diversité

Autres sources de recherche

Publications de l’OCDE

The Missing Entrepreneurs 2014 Policies for Inclusive Entrepreneurship in Europe, décembre 2014. OCDE, 2014. <http://www.oecd.org/industry/the-missing-entrepreneurs-2014-9789264213593-en.htm>

The Missing Entrepreneurs 2015, Policies for Self-employment and Entrepreneurship, novembre 2015. OCDE, 2015. <http://www.oecd.org/industry/the-missing-entrepreneurs-2015-9789264226418-en.htm>

Direction Générale Entreprises de l’UE

Final Report on Benchmarking of Incubators, EU Enterprise Directorate 2002, PDF

Migration Policy Institute

Disiderio, Maria Vincenzo, 2014. *Policies to Support Immigrant Entrepreneurship*, août 2014: Migration Policy Institute. [Télécharger le document \(PDF\)](#)

Eurocities

Cities Supporting Inclusive Entrepreneurship, Bruxelles, Eurocities, 2013

<http://www.eurocities.eu/eurocities/documents/Cities-supporting-inclusive-entrepreneurship-WSP0-993HJZ>

Rapport d’évaluation sociale et environnementale, Ben and Jerry’s

<https://www.benjerry.com/about-us/sear-reports>

Programme Generali sur la durabilité

<https://www.generalali.com/info/discovering-generalali/sustainability>

3. Établir des relations avec les communautés d’immigrés et les entreprises dirigées par des immigrés et (le cas échéant) ordinaires

But

Établir des relations avec les entrepreneurs immigrés et leurs communautés ou des entreprises ordinaires permet : (1) d’obtenir des informations de première main sur les besoins de formation et d’autres besoins, sur les atouts, les enjeux et possibilités de cette communauté, (2.) de créer un réseau pour faciliter l’adhésion d’entrepreneurs immigrés ou d’entreprises ordinaires au Connecteur de diversité lorsqu’il sera opérationnel et (3) de donner un retour d’information sur les résultats du travail du Connecteur de diversité.

Comment ?

- Nommez un ou plusieurs intermédiaires entre l'incubateur et les communautés immigrées parmi vos collaborateurs ou experts externes. Ils doivent avoir des compétences linguistiques
- Utilisez les groupes privés (Facebook), le bouche à oreille, les partenaires locaux, régionaux et nationaux pour trouver des entrepreneurs immigrés
- Rendez visite à leurs communautés et organisations pour vous faire une idée de leurs besoins
- Organisez des réunions et des groupes de discussion avec des groupes d'entreprises et/ou d'organisations d'immigrés
- Invitez-les à vos événements et assistez à leurs manifestations
- Testez quelques sessions de formation avec les entreprises dirigées par des immigrés ou ordinaires
- Suivez la même procédure si vous recrutez des entreprises ordinaires.

Qui ?

- Incubateurs
- 'Intermédiaires' dans les incubateurs ou recrutés par eux
- Organisations d'entreprises dirigées par des immigrés
- Entreprises dirigées par des immigrés
- Organisations d'entreprises ordinaires (TIC et industries de la création, etc.) – si en tant qu'incubateur, vous travaillez uniquement avec des entreprises dirigées par des immigrés
- Entreprises ordinaires (si vous en recrutez)

Exemples de bonnes pratiques

- Migration Hub Network <https://www.migrationhub.network/>
Migration Hub est une famille. Nous avons interrogé toutes sortes de réfugiés, d'initiatives, etc. pour déterminer leurs besoins.
- Barcelona Active <http://www.barcelonactiva.cat/barcelonactiva/en/>
L'agence de développement de l'entreprise fait office de connecteurs entre différents éléments de l'écosystème d'entreprise de Barcelone.
Les services qu'elle propose ne s'adressent pas à des groupes spécifiques mais répondent à des besoins spécifiques.
Les relations entre les communautés sont une ressource. Les incubateurs ont parfois intérêt à avoir des relations non pas avec des personnes mais avec des communautés.

Niveau 2 – Intermédiaire

À ce niveau, l'incubateur élabore son programme de travail, fixe des objectifs accessibles, identifie ses besoins de ressources pour effectuer sa mission et obtient les ressources nécessaires pour réaliser les tâches requises pour devenir un Connecteur de diversité.

Liste de contrôle :

- ✓ l'incubateur a effectué toutes les tâches du niveau 1 ;
- ✓ sur la base de consultations, il a élaboré un programme de travail avec des objectifs accessibles, afin de fournir des services spécifiques aux entrepreneurs immigrés et des services généraux à toutes les entreprises ; dans ce cadre, il a recensé les besoins de personnel et de ressources financières pour devenir un Connecteur de diversité ;
- ✓ l'incubateur a fait de l'accès au financement l'un des éléments essentiels de son programme.

4. Élaborer un programme de travail accompagné d'un budget et fixant des objectifs accessibles qui prévoit des services spécifiques pour les entrepreneurs immigrés, ainsi que des services généraux pour les entreprises dirigées par des immigrés et les entreprises ordinaires.

But

Élaborer un programme de travail accompagné d'un budget et d'objectifs accessibles qui prévoit des services pour les entreprises dirigées par des immigrés et les entreprises ordinaires permettant aux deux types d'entreprises de travailler ensemble et séparément, leur permettra de développer des compétences qu'elles ne pourraient pas acquérir autrement, notamment un meilleur accès aux réseaux et au financement pour les premières et l'accès à de nouveaux marchés, de nouveaux clients et des idées innovantes pour les secondes.

Comment ?

- Déterminez les besoins de formation, de mentorat et d'expertise des entrepreneurs immigrés en consultant régulièrement ces derniers, ainsi que leurs communautés, les organisations et les incubateurs qui les hébergent
- Déterminez s'il est nécessaire d'aménager de nouveaux espaces, de réaménager ou d'agrandir ceux existants pour permettre aux entreprises dirigées par des immigrés et ordinaires de travailler, de se former, de réseauter et de se rencontrer
- Les services spécifiques destinés aux entrepreneurs immigrés peuvent comprendre :
 - une formation en langue et au langage de l'entreprise
 - une information sur les obligations juridiques s'agissant des documents nécessaires pour obtenir un permis de travail et sur les délais d'attente
 - des conseils juridiques en matière de création et de gestion d'une entreprise
 - une information sur le système fiscal national et local ainsi que sur les règlements gouvernementaux
 - le développement personnel – meilleure estime de soi et volonté de croissance
 - une formation professionnelle à la culture d'entreprise dans le pays
 - les possibilités de réseautage – c'est essentiel car les entrepreneurs immigrés ont du mal à établir des relations en dehors de leur communauté
 - l'accès au financement (voir ci-dessous pour plus d'informations)
 - les TIC
- Les services généraux destinés aux entrepreneurs immigrés et aux entreprises ordinaires peuvent porter sur les éléments suivants :
 - élaboration d'un plan d'entreprise
 - stratégie financière
 - marketing et relations publiques
 - établissement d'un consortium (groupement d'acteurs)
 - TIC
 - ressources humaines
 - compétences en gestion
 - accès au financement (voir ci-dessous)
 - réseautage
- Identifiez les besoins de personnel et ressources financières supplémentaires nécessaires à la réalisation de ce travail, notamment pour :
 - recruter des personnes expérimentées et
 - des personnes qui connaissent les entrepreneurs immigrés et possèdent des compétences interculturelles
 - former le personnel en place
 - engager des experts externes de l'intégration sociale (langue, réseautage social, etc.)
 - créer un site internet multilingue
 - proposer un espace de travail et de formation à d'autres entreprises
 - organiser des activités de sensibilisation pour les entrepreneurs immigrés et le public

Qui ?

- Incubateurs susceptibles de demander conseil :
 - à des formateurs, mentors et coachs extérieurs
 - à des incubateurs qui travaillent avec des entrepreneurs immigrés et/ou dans des environnements mixtes et qui ont prévu un budget pour couvrir les coûts associés à ce programme.

Exemples de bonnes pratiques

- 1MillionStartups <https://www.1millionstartups.com/>
Travaille avec des jeunes pousses d'immigrés, de personnes handicapées et de femmes.
- APNI <http://www.apni.eu/>
Conseil dans les domaines techniques de l'entreprise (technologie, RH et finances, relations avec les professionnels africains.
- Barcelona Activa <http://www.barcelonactiva.cat/barcelonactiva/en/>
Le budget total de Barcelona Activa s'élève à 40 millions d'euros. Tous les services sont gratuits, à l'exception des projets spécifiques (notamment les programmes de croissance).
- Cloud Incubation Hub <http://cincubator.com/what-is-the-hub/?lang=en>
Parmi nos activités innovantes les plus marquantes, on peut citer le développement de programmes d'accélération pour les jeunes et les femmes. Nous avons organisé un programme européen d'accélération pour les jeunes qui a rassemblé plus de 300 étudiants de 23 pays (<http://euxcel.eu>), un programme d'accélération pour 120 start-up de 17 pays (<http://startup-scaleup.eu>) et un autre pour 60 femmes (<http://girlpowermurcia.com>).

Concernant les Connecteurs de diversité, les leçons retenues sont les suivantes:

- il est essentiel de TOUJOURS travailler avec des start-up évolutives
 - la fenêtre d'opportunité peut être petite, il faut se tenir prêt
 - travailler avec 20 start-up par incubateur constitue un vrai défi
 - il est important de trouver les bons mentors et de les associer aux start-up
 - il est difficile de définir les besoins au début de l'accélération des start-up
 - il est essentiel d'attirer les bons fonds de capital-risque et entreprises
 - il est difficile d'approcher des fonds de capital-risque et entreprises connus
 - les start-up ne sont pas nécessairement prêtes pour le capital-risque, même après 6 mois
 - la durabilité est essentielle.
-
- DELITELABS <http://delitelabs.com/>
Pré-incubation et incubation de projets, activation/autonomisation (renforcement des capacités), mentorat et coaching, accompagnement d'entreprises.
 - FabriQ
<http://www.fondazionebrodolini.it/en/projects/fabriq-social-innovation-incubator-municipality-milan>
Nous avons développé une méthodologie de formation et d'incubation spécifiquement dédiée aux jeunes NEET (*Not in Education, Employment or Training* – sans emploi, ne suivant ni études ni formation) que nous avons déjà testée auprès d'une quarantaine de jeunes à Milan. Cela nous a permis de constater combien il est difficile de travailler avec ce groupe cible, principalement pour des questions de motivation. Nous soutenons actuellement 5 d'entre eux dans le cadre d'un programme d'incubation plus avancé avec l'objectif de créer 5 nouvelles entreprises dans les 6 mois à venir. Nous maîtrisons la méthodologie d'incubation d'idées.
 - Impact Hub Odessa <https://impacthub.odessa.ua/en/>
Expertise dans les entreprises sociales, élaboration de programmes spéciaux pour différents groupes et innovation sociale.
 - KOOP SF 34 <http://koopsf34.org/index.html>
Chaque entrepreneur participe à d'autres projets pour gagner rapidement sa vie et ne pas se sentir isolé. Nous sommes aussi spécialisés dans le développement de modèles d'entreprise pour les entrepreneurs.
 - Kurdish House <http://kurdishhouselondon.com/>
Lancement d'un mini-hub dédié à un groupe spécifique d'immigrés (Kurdes) au sein d'un grand centre communautaire de travail (Impact Hub Westminster, Londres), lequel est membre du réseau mondial Impact Hubs. Les membres de la « maison kurde » font profiter aux autres de leurs contacts dans les entreprises, coaching et contrats. Nous sommes également spécialisés dans la conceptualisation

d'idées, les structures de financement, l'évaluation culturelle arabe/kurde/iranienne et la formation professionnelle de ce public

- La Ruche <https://la-ruche.net/>
Le bâtiment est conçu de manière à favoriser le travail collaboratif, avec notamment de nombreux espaces où les start-uppeurs peuvent se rencontrer.
La Ruche est à la fois un espace de coworking et un incubateur. Que faire pour attirer les gens comment les aider à échanger des informations ? Primo, il faut savoir pourquoi on est là – pourquoi est-ce que je veux devenir entrepreneur ? – et secundo, il faut éprouver un sentiment d'appartenance (chaque équipe organise un petit-déjeuner et fait elle-même le ménage pour partager les responsabilités et créer un sentiment d'appartenance). Nous informons sur différents programmes et formats qui rassemblent des personnes aux profils variés – jeunes, femmes, banlieues – et des entreprises. Nous sommes également spécialisés dans l'incubation, le design thinking, les entreprises sociales et l'entreprenariat féminin.
- Migration Hub Network <https://www.migrationhub.network/>
Le Hub offre un espace gratuit aux entrepreneurs immigrés. Le réseau, qui fait aujourd'hui partie des 100 sites de référence en Allemagne, a pris ses quartiers dans un bâtiment construit par les nazis – symboliquement il était important d'en faire un lieu de la diversité. Nous prônons une vision postmoderne de l'entreprise, davantage axée sur la collaboration et le partage que sur la concurrence. Les femmes, les locaux, etc. sont inclus. Notre philosophie d'entreprise est socialement responsable – collaboration, réseautage et coworking.
- PLACE <https://place.network/>
Dans plusieurs villes d'Europe, le réseau donne aux nouveaux arrivants comme à la population locale la possibilité de créer des produits et des services étonnants pour résoudre les problèmes qu'ils rencontrent. PLACE se spécialise dans le renforcement des capacités des incubateurs et la conception de programmes d'études.
- Startup Lisboa <http://www.startuplisboa.com/>
Encourage les entreprises à collaborer sur des projets.
- The Shortcut <http://theshortcut.org/>
À Helsinki, la plupart des incubateurs ordinaires informent les immigrés sur les opportunités et complètent cette information avec une éducation informelle à des compétences en matière de technologies et d'entreprenariat. Or les besoins des entrepreneurs immigrés et réfugiés sont radicalement différents et souvent très basiques ; ils ont en outre besoin de modèles. Pour les immigrés, la confidentialité et la certitude qu'ils n'auront pas d'ennuis avec les autorités pour des questions de papiers, etc. sont primordiales. The Shortcut leur montre que d'autres groupes sociaux peuvent réussir aussi bien que les actuels/futurs étudiants brillants nationaux. Ce faisant, l'incubateur met en avant l'intégration et l'optimisation des compétences et des ressources ; fait d'eux des acteurs de la croissance et des contribuables, plutôt que de les envoyer grossir les rangs de ceux qui ont besoin du soutien du gouvernement. Exemples : hackjunction.com, Slush.org, dash, fallup, wave ventures, rising north, startup Sauna, Kiuas, Aaltoes et The Shortcut.
- TERN <http://www.wearetern.org/>
Aide pendant la phase de pré-incubation et au début de l'incubation, interventions numériques et apprentissage des contenus numériques, méthodologies de mentorat.
- The Vienna Enterprise Agency <https://viennabusinessagency.at/>
L'agence propose des services en plusieurs langues et est spécialisée dans les entreprises dirigées par des immigrés

5. Accès au financement

But

Comme n'importe quel entrepreneur ordinaire, les entrepreneurs immigrés doivent impérativement trouver le moyen d'avoir accès au financement pour démarrer et développer leur entreprise. Il est essentiel que les Connecteurs de diversité leur permettent d'acquérir des connaissances et des compétences en la matière, car les solutions classiques leur sont souvent fermées faute de solvabilité, d'actif et de réseau, en raison de la discrimination institutionnalisée et du fait qu'ils sont considérés comme trop risqués pour que des financeurs investissent dans leurs projets.

Comment ?

- Recensez les produits financiers accessibles aux entrepreneurs immigrés : microcrédit social, microfinancement, financement social, financement participatif (*crowdfunding*), *business angels* et autres solutions classiques (capital-risqueurs, banques et programmes gouvernementaux).
- Aidez l'entrepreneur immigré à rédiger le plan de développement de son entreprise et servez-lui de mentor ; il leur est très difficile de se débrouiller seuls s'ils n'ont ni les compétences linguistiques ni l'éducation nécessaires.
- Développez une expertise interne ou faites appel à un expert extérieur dans les domaines suivants :
 - coaching financier
 - conseil pour déterminer si l'entrepreneur est prêt à être financé ou s'il a besoin d'une formation
 - information sur les garanties bancaires
 - information sur l'ouverture d'un compte bancaire ou appel à un partenaire local pour faciliter l'accès au crédit
 - information sur le moyen de trouver des investisseurs tacites (ils ne possèdent pas de parts dans l'entreprise mais aident les immigrés à accéder au financement) ; information sur le crowdfunding
 - information sur la manière de solliciter les organismes de financement internationaux, nationaux et locaux, comme les ministères, les banques, etc.
- Établissez une feuille de route des différents moyens de soutenir les bonnes pratiques
- Créez des pipelines de talents et des partenariats
- Informez-vous sur les banques qui proposent des programmes de microfinancement et des produits financiers adaptés aux microentreprises
- Développez un grand réseau d'échange d'idées sur l'accès au financement
- Invitez les entreprises/plateformes de crowdfunding à mettre en place des formations
- Les incubateurs peuvent envisager de s'impliquer directement pour aider les entrepreneurs immigrés à obtenir des financements, bien qu'il s'agisse d'un engagement très lourd.

Qui ?

- Incubateurs
- Organismes de financement et banques publiques qui peuvent assurer la formation et connaissent le demandeur, pour que l'incubateur ne fasse pas tout lui-même.
- Banques nationales, locales et privées
- Entreprises/plateformes de crowdfunding
- Experts financiers du secteur privé

Exemples de bonnes pratiques

- 1MillionStart-ups <https://www.1millionstartups.com/>
Nous sommes en contact avec l'Austrian Angel Investors Association, dont le fondateur est membre du conseil d'administration d'EBAN (European Business Angel Network).
- Cartagena, Spain <https://www.murciaturistica.es/en/cartagena/>
Propose un programme de création d'entreprise sans garantie.
- Generali [https://www.generalisustainability](https://www.generali.com/info/discovering-generalisustainability)
Travaille avec des programmes d'incubation locaux.
- KIVA
https://www.kiva.org/lend?gclid=EA1aIQobChMlvpOm64mZ2AIVy7ftCh1DWAapEAAYASAAEgIYD_D_BwE

Première plateforme de microfinancement ; libéralise le marché du microfinancement. Installé au Kenya et aux États-Unis.

- Kurdish House <http://kurdishhouselondon.com/>
Un modèle de financement 'pay-it-forward' ('payez au suivant') (avec un compte bancaire à part) permet de soutenir financièrement les nouveaux arrivants.
- Kutxabank et ses succursales (BBK, etc.)
https://portal.kutxabank.es/cs/Satellite/kb/en/corporative_information
La banque a mis en place des produits de microcrédit spécifiques pour les personnes en situation d'exclusion sociale, comme les immigrés. Les taux d'intérêt sont plus bas, mais le crédit doit être garanti. Elle a signé fin 2014 un accord avec le Gouvernement basque pour la mise en place d'un autre programme de microcrédit visant à stimuler la création de PME.
- MicroBank de la Caixa https://www.microbank.com/index_en.html
La banque propose un programme spécifique de 'microcrédit social' (dans le cadre de son offre globale de microcrédit) adapté aux entrepreneurs qui ont du mal à trouver un financement. L'offre est accompagnée d'un service de soutien pour renforcer la viabilité du plan de développement de l'entrepreneur.
- Singa <https://www.singafrance.com/> et <http://singa-deutschland.com/en/>
Singa a un conseiller spécialisé et des liens privilégiés avec les financeurs et met en relation les investisseurs individuels avec les entreprises
- Vienna Enterprise Agency <https://viennabusinessagency.at/>
L'agence met en relation des investisseurs et des entreprises
- Ministère du numérique et de l'Économie, Vienne <https://www.en.bmfwf.gv.at/Seiten/default.aspx>
Par l'intermédiaire de son ministère de l'Économie, l'Autriche dispose d'une organisation fédérale qui aide à créer un groupe d'entreprises pour partager les fonds et les connaissances – 5-10 millions d'euros.

Autres ressources

- Big Society Capital <https://www.bigsocietycapital.com/>
- Microfinance Centre <http://mfc.org.pl/>
- (Réseau Européen de la Microfinance (REM) <http://www.european-microfinance.org/>
- Programmes nationaux gouvernementaux qui accordent des subventions aux micro et petites entreprises, comme le programme au ministère allemand du Travail <http://www.make-it-in-germany.com/en/for-qualified-professionals/working/setting-up-a-business-in-germany/financing-and-funding>

Niveau 3 – Confirmé

À ce niveau, l'incubateur propose régulièrement des services à un groupe mixte d'entreprises, en portant un intérêt particulier aux entrepreneurs immigrés, dans un espace commun qui peut aussi héberger un espace de coworking.

Liste de contrôle :

- ✓ l'incubateur a livré tous les éléments des niveaux 1 et 2
- ✓ il a obtenu un financement pour évoluer et devenir un Connecteur de diversité grâce à des partenariats avec des clients, des entreprises, des villes et d'autres acteurs
- ✓ il recrute et sélectionne régulièrement des entrepreneurs immigrés et ordinaires pour assurer la formation, le coaching et l'encadrement dans un environnement mixte
- ✓ il fournit les services spécifiques dont les entrepreneurs immigrés ont besoin ainsi que des services généraux à un groupe mixte d'entreprises, y compris l'accès au financement (voir la liste des services au niveau 2)
- ✓ il propose tous les services, tant spécifiques que généraux, dans un incubateur mixte (entrepreneurs immigrés et ordinaires)

6. Garantir le financement et développer les partenariats : clients, grandes entreprises et villes

But

Travailler en partenariat avec des clients, des entreprises, des villes et d'autres acteurs permettra aux incubateurs de rester viables financièrement, d'étoffer leurs services et de les approfondir. L'incubateur s'efforce de trouver des financements auprès de ses clients, s'il y a lieu, auprès d'entreprises, d'organisations philanthropiques et/ou publiques pour développer ses services en tant que Connecteur de diversité.

Comment ?

- Pour générer des revenus, les incubateurs peuvent, le cas échéant :
 - louer des espaces de coworking aux entreprises en appliquant un système de tarification progressif
 - organiser des événements privés dans leurs locaux
 - créer et entretenir une communauté d'entrepreneurs qui ont réussi et leur demander en retour de faire du mentorat
 - faire en sorte que les entrepreneurs qualifiés qui ont pris leur envol puissent jouer des rôles de leadership au sein de l'incubateur.

- Les entreprises peuvent :
 - financer des événements de l'incubateur (du service RSE normalement)
 - mettre à disposition un espace pour héberger des entrepreneurs, des réunions, des événements, etc.
 - offrir des équipements et une formation TIC
 - parrainer des entreprises qui participent au programme de l'incubateur
 - former des entreprises aux relations avec les banques
 - mettre à disposition un espace pour des événements
 - contribuer financièrement à l'ouverture d'un nouvel incubateur, y compris la rénovation et la conception du bâtiment
 - proposer des ateliers
 - proposer des modèles d'évaluation
 - proposer des modèles de développement
 - proposer des conseils d'experts et l'accès aux personnes morales
 - faire du coaching
 - faire du mentorat d'entreprise
 - aider à la conception des descriptions de tâches, des développeurs informatiques par exemple
 - détacher des salariés ou libérer des salariés qui souhaitent faire du bénévolat d'une partie de leur temps de travail, pourquoi pas un pourcentage de leur temps de travail, pour aider l'incubateur
 - organiser des manifestations avec des entreprises pour favoriser les relations sur le long terme.

- Les partenariats avec les entreprises peuvent inclure :
 - des incubateurs qui proposent un service d'intermédiaire entre les entreprises et le gouvernement pour lever des fonds pour leurs incubateurs
 - des incubateurs qui font venir des chefs d'entreprises pour qu'ils découvrent la diversité, proposent des ateliers de design thinking, etc. ou détachent un collaborateur compétent dans un incubateur.

- Les financeurs privés ne financent pas nécessairement les micro et petites entreprises dans leur propre secteur d'activité – ils considèrent souvent que leur financement :
 - s'inscrit dans le cadre de leur programme RSE (responsabilité sociale des entreprises)
 - renforce les relations avec les gouvernements locaux et/ou nationaux
 - améliore leur image de marque et leur réputation
 - permet aux salariés de faire du bénévolat

- Pour attirer les entreprises, les incubateurs peuvent juger utile de leur montrer ce qu'elles peuvent ne retirer :
 - présenter des données valables et de bonnes histoires en termes d'impact social pour pouvoir montrer les résultats aux financeurs et financeurs potentiels et leur prouver que leur incubateur est plus performant que les autres.
 - informer sur la valeur ajoutée de la RSE – les Connecteurs de diversité peuvent-ils avoir un discours sur la RSE qui sorte du lot ? En travaillant avec les services RSE, l'entreprise doit encore démontrer indirectement les avantages qu'ils en retireront.
- Les villes peuvent :
 - détacher du personnel ayant les compétences nécessaires pour travailler dans un incubateur
 - mettre un espace à disposition pour la formation, les événements, les réunions, etc.
 - mettre un espace de coworking et de formation à disposition, gratuitement ou à un prix réduit
 - contribuer financièrement aux services fournis par l'incubateur
- Faire pression pour obtenir des accords à l'échelle de la ville, du pays, de l'Europe et/ou du monde entier avec des entreprises ou d'autres partenaires collaboratifs comme Impact Hub International, pour soutenir les Connecteurs de diversité

Qui ?

- Incubateurs
- Entreprises
- Villes
- Philanthropes
- Universités
- Autres acteurs

Exemples de bonnes pratiques

- 1MillionStart-ups <https://www.1millionstartups.com/>
Conseil aux investisseurs, entreprises et organisations internationaux
- Alingsås Enterprise Centre <https://www.alingsas.se/alingsas-enterprise-center>
Dans le cadre d'un atelier commun, des acteurs du secteur public, des entreprises et des organisations travaillent avec des groupes sous-représentés, notamment des immigrés, pour voir comment nous pouvons travailler ensemble ; un deuxième atelier est prévu en octobre
- APNI <http://www.apni.eu/>
Les entreprises peuvent faire appel aux membres de leur conseil d'administration qui travaillent dans des entreprises comme Facebook et Google. Ceux-ci peuvent organiser des ateliers pour les professionnels africains (80 % des participants) et faire venir des conférenciers réputés, etc.
Activité de conseil sur les relations avec les grandes entreprises et les grands groupes à travers l'Europe.
- Barcelona Active <http://www.barcelonactiva.cat/barcelonactiva/en/>
Barcelona Active coopère avec des universités, des fondations et des accélérateurs, en louant des espaces et en choisissant des start-up et des entrepreneurs. Des entreprises ont financé le recrutement de personnes handicapées à la réception de Barcelona Active.
- DELITELABS <http://delitelabs.com/>
Mini MBA financés grâce au crowdfunding, avec des experts extérieurs de l'entreprise.
- Réseau ukrainien des Cités interculturelles (ICC-UA)
<https://www.coe.int/en/web/interculturalcities/ukraine>

Projet de développement d'une conception innovante appliquée aux entreprises d'accueil (dont les entreprises sociales) pour le réseau ICC-UA

- KOOP SF 34 <http://koopsf34.org/index.html>
Nous sommes partie prenante dans tous les projets admis dans l'incubateur. Les entrepreneurs peuvent utiliser nos ressources gratuitement aussi longtemps qu'ils en ont besoin ; ils s'engagent à nous reverser un pourcentage de ces bénéfices dès qu'ils commencent à faire des profits.
- La Ruche <https://la-ruche.net/>
Intrapreneuriat – des entreprises peuvent héberger leurs propres équipes intrapreneuriales pour établir en relation avec des entrepreneurs immigrés et accéder à de nouveaux marchés grâce à la diaspora (l'Europe étant souvent assimilée à un colonisateur, une entreprise intermédiaire de la diaspora peut potentiellement ouvrir plus de portes). Exhubation, qui travaille pour améliorer les services et le processus et pour développer les offres en est un exemple. Les salariés peuvent sortir de leur environnement formel et découvrir d'autres points de vue sur la communication, le team building, la motivation, etc. et d'autres cultures d'entreprise en travaillant avec des entrepreneurs de diverses origines.
- Lublin <https://lublin.eu/en/turystyka/go-and-see-lublin/active-lublin/>
Pour connaître les possibilités de financement de l'UE
- PLACE <https://place.network/>
Établissement de partenariats (privés et publics) etc. et renforcement des capacités des incubateurs
- Social Impact Lab <http://frankfurt.socialimpactlab.eu/EN>
Programmes de bourses d'études financés et soutenus par des entreprises. Également spécialisé dans le travail avec les entreprises.
- TERN <http://www.wearetern.org/>
En 2017, pré-incubation combinée à un emploi à temps partiel dans le cadre d'un projet pilote avec 8 participants, en coopération avec Ben & Jerry's, entreprise de crème glacée. Les doubles programmes favorisent l'autonomie financière des participants et leur permettent de s'engager dans un programme sur une durée plus longue et de façon plus cohérente. Ils se spécialisent également dans le développement de partenariats avec le secteur privé.
- Koop 34 and APNI <http://koopsf34.org/index.html> and <http://www.apni.eu/>
Pour les incubateurs dirigés par des immigrés, l'aspect financier est beaucoup plus problématique. Ils n'ont parfois même pas d'espace pour se rencontrer et travailler.

7. Recruter et garder des entrepreneurs immigrés et ordinaires pour qu'ils 'vivent' au sein des Connecteurs de diversité

But

Recruter des entreprises immigrées ou ordinaires est essentiel pour créer et maintenir un environnement véritablement mixte, élément fondamental du Connecteur de diversité. L'incubateur doit donc recruter activement des entrepreneurs immigrés ou ordinaires pour qu'ils occupent un espace de coworking, participent aux sessions de formation et tirent profit de ses autres services.

Comment ?

- Nommez un ou plusieurs intermédiaires entre l'incubateur et les communautés immigrées parmi vos collaborateurs ou experts externes. Ils doivent avoir des compétences linguistiques.
- Utilisez les groupes privés (Facebook), le bouche à oreille, les partenaires locaux, régionaux et nationaux pour trouver des entrepreneurs immigrés
- Visitez leurs communautés et organisations pour y faire de la publicité pour les espaces dans l'incubateur

- Invitez les entreprises d'immigrés à tester gratuitement vos offres de formation, de coaching, etc.
- Invitez des entrepreneurs immigrés à rejoindre votre incubateur
- Offrez des bourses d'études à ceux qui n'ont pas les moyens de louer l'espace de coworking
- Faites la même chose avec les entreprises ordinaires le cas échéant.

Qui ?

- Incubateurs
- 'Intermédiaires' dans les incubateurs ou recrutés par eux
- Organisations d'entreprises dirigées par des immigrés
- Entreprises dirigées par des immigrés
- Organisations d'entreprises ordinaires (TIC et industries de la création, etc.) – si votre incubateur travaille avec des entreprises gérées par des immigrés
- Entreprises ordinaires

Exemples de bonnes pratiques

- DELITELABS <http://delitelabs.com/>
- La Ruche <https://la-ruche.net/>
À La Ruche, la communauté coopte les nouveaux candidats, car les membres partagent beaucoup de choses et peuvent vouloir que leurs informations restent confidentielles
- Migration Hub Network <https://www.migrationhub.network/>
- PLACE <https://place.network/>

Niveau 4 – Chevronné

À ce niveau, l'incubateur propose des services et est considéré comme un Connecteur de diversité de premier plan, qui participe au débat public, a des partenariats solides avec les entreprises et aide d'autres incubateurs à devenir des Connecteurs de diversité. Il évalue aussi régulièrement les résultats de son programme et procède aux ajustements nécessaires.

Remarque : les exemples de bonnes pratiques sont moins nombreux car, à notre connaissance, aucun incubateur n'a atteint ce niveau

- ✓ L'incubateur a livré tous les éléments des niveaux 1, 2 et 3
- ✓ Il mesure ses résultats et adapte ses programmes en conséquence
- ✓ Il est considéré comme un Connecteur de diversité de premier plan, promeut le débat au niveau national sur la meilleure façon de fournir des services aux entreprises d'immigrés et ordinaires et aide d'autres incubateurs à devenir des Connecteurs de diversité

8. Évaluer les résultats et adapter le programme en conséquence

But

Fixer des critères ou des indicateurs spécifiques pour évaluer les résultats à moyen et long terme du Connecteur de diversité est essentiel pour que l'incubateur puisse évoluer et grandir. Cette évaluation devrait s'appuyer sur sa vision et ses objectifs de départ.

Comment ?

- Fixez des critères ou des indicateurs spécifiques pour les résultats potentiels à moyen et long terme des activités en vue de fournir des services aux entreprises dirigées par des immigrés et ordinaires dans un espace collectif

- Pour les besoins de ce processus d'évaluation, l'incubateur recueille des données fiables (ou a accès à des sources extérieures), comparables et pertinentes sur une base continue et dans la durée. Diverses données sont utilisées, notamment
 - retour d'information qualitatif des entreprises qui sont actuellement soutenues par le Connecteur de diversité
 - retour d'information qualitatif des entreprises qui se sont qualifiées
 - retour d'information qualitatif des financeurs privés et publics
 - montant du financement cumulé et santé financière du Connecteur de diversité
 - nombre de projets communs entreprises ordinaires/entrepreneurs immigrés ayant abouti
 - taux de réussite des entreprises qualifiées qui sont passées par le Connecteur de diversité
 - taux de recrutement des entreprises dirigées par des immigrés et ordinaires
- Confiez l'analyse des données à un collaborateur ou à un expert extérieur
- Définissez les étapes à suivre après le processus d'évaluation pour que les activités aient les effets souhaités et garantir les meilleurs résultats sur la durée
- Faites appel à des experts extérieurs pour qu'ils vous conseillent sur ces changements

Qui ?

- Incubateurs
- Entrepreneurs immigrés et ordinaires admis dans le Connecteur de diversité
- Entrepreneurs immigrés et ordinaires qualifiés par le Connecteur de diversité
- Financeurs privés et publics
- Experts externes pour la collecte et l'évaluation des données

9. L'incubateur est considéré comme un connecteur de diversité de premier plan par ses parties prenantes et la communauté élargie

But

Permettre à l'incubateur de se faire connaître comme étant l'un des premiers à respecter toutes les Lignes directrices pour devenir un Connecteur de diversité et qu'à ce titre, il propose des services exceptionnels aux entrepreneurs immigrés et aux entreprises ordinaires dans un environnement mixte.

Comment ?

- Jouez un rôle de premier plan dans la promotion des entrepreneurs immigrés à l'extérieur et au sein du Connecteur de diversité
- Diffusez les *success stories* auprès des acteurs externes, par exemple des entrepreneurs ordinaires et immigrés qui travaillent ensemble avec succès à la création de produits ou de services
- Soyez le promoteur du débat national sur le meilleur moyen de fournir des services aux entrepreneurs immigrés et aux entreprises ordinaires en vous appuyant sur les données de votre programme.
- Conseillez d'autres incubateurs sur la procédure pour devenir Connecteur de diversité
- Conseillez les financeurs privés et les municipalités sur les moyens d'aider les Connecteurs de diversité
- Les entreprises et les villes reconnaissent et soutiennent le label des Connecteurs de diversité comme un facteur important lorsqu'elles envisagent de financer des incubateurs

Qui ?

- Incubateurs – formateurs, entraîneurs, mentors, équipe de direction, personnel des relations et des affaires publiques
- Expert externe qui travaille avec le Connecteur de diversité
- Entrepreneurs immigrés et ordinaires qualifiés
- Entreprises et partenaires publics

Exemples de bonnes pratiques

- PLACE <https://place.network/>
- Singa France <https://www.singafrance.com/>
- La Ruche <https://la-ruche.net/>
- DELITELABS <http://delitelabs.com/>