

Stratégie de mise en oeuvre des parcours de capacity-building

Projet atEnA – Accompagnement transfrontalier à l'entrepreneuriat à impact émergent

ID code Synergie CTE : 17124

Date de réalisation: 05/05/2026

Sommaire

Le livrable s'inscrit dans le projet atEnA (ALCOTRA 2021–2027), visant à renforcer les compétences entrepreneuriales pour les transitions verte et numérique. Il repose sur une analyse des besoins menée via un questionnaire auprès d'entrepreneurs (startups, PME, mentors) des secteurs TIC, tourisme et agroalimentaire. Les résultats permettent de co-construire des parcours de formation adaptés, modulaires et hybrides. Le document définit les contenus, modalités et critères de sélection des bénéficiaires, afin de répondre aux besoins des écosystèmes transfrontaliers et soutenir l'innovation durable.

Auteurs

Mattia Rossetti, GIP FIPAN

Anna Zangrossi, Politecnico de Turin

Stefano Pisu, Politecnico de Turin

1. Contexte

Le projet atEnA – Accompagnement transfrontalier à l'entrepreneuriat à impact émergent, financé par le programme Interreg IV-A Italie-France ALCOTRA 2021-2027, vise à soutenir le développement des compétences entrepreneuriales nécessaires pour activer les transitions « jumelles » verte et numérique, en faveur du renforcement et de la création de start-up, microentreprises et PME innovantes dans les secteurs stratégiques du tourisme durable, des TIC et de l'agroalimentaire, vers une spécialisation intelligente, la neutralité climatique et un avenir durable, équitable et compétitif.

Dans le cadre de l'élaboration de ce projet, le **WP 3.1** vise à connaître les besoins des entreprises, start-up et PME des secteurs du tourisme, de l'agroalimentaire et des TIC dans l'espace ALCOTRA afin de personnaliser des parcours de formation adaptés à leurs besoins.

L'action repose sur une analyse des besoins, l'implication d'experts et une co-construction entre partenaires afin de proposer des contenus innovants, notamment autour de la transition numérique et écologique ainsi que de l'impact social et environnemental. L'action inclut également la sélection des participants selon des critères territoriaux, sectoriels et temporels.

Le processus se déroule en plusieurs étapes :

- collecte de données,
- définition des contenus,
- personnalisation et validation des parcours,
- sélection des bénéficiaires

2. Point de départ

Pour cibler les potentiels bénéficiaires du programme atEnA ainsi que leurs besoins spécifiques, il a été nécessaire de mettre en place une collecte de données. Il a été décidé par les différents partenaires du projet que celle-ci prendrait la forme d'un questionnaire d'une durée de 10 minutes environ à destination des entrepreneurs de la zone ALCOTRA. Précisément, le questionnaire cible les start-ups de moins de 5 ans ou en cours création, les entrepreneurs en herbe, les PME et les mentor de start-ups (typologie définie selon les travaux du Professeur Landoni – PoliTo) dans les secteurs de l'agroalimentaire, du numérique/TIC et du tourisme durable. Ces secteurs seront en revanche interprétés largement afin d'inclure un panel d'entreprises plus vaste.

Par ailleurs, il était nécessaire d'anticiper les besoins des répondants afin de leur proposer des pistes de formation potentielles, sur lesquelles ils pourraient exprimer leur avis dans le questionnaire. Ainsi, la première proposition fut d'inclure à la fois des modules transversaux communs à tous les bénéficiaires, des modules spécifiques aux secteurs des TIC, du tourisme et de l'agroalimentaire, et des modules optionnels pouvant intéresser un ou plusieurs bénéficiaires.

3. Création du questionnaire

PoliTo, Impact Hub, l'Université de Marseilles et GAL étaient chargés de l'élaboration du questionnaire. Il a initialement été décidé que ce questionnaire prendrait la forme d'un Google Form et qu'il inclurait une partie générale commune ainsi que des questions spécifiques selon la typologie des répondants ainsi que leur secteur d'activité. Mais, finalement, il a été préféré de diffuser le même questionnaire à l'intégralité des entrepreneurs sans personnalisation.

Celui-ci a donc été articulé en 5 grandes parties :

- Section A – Profil du répondant
- Section B – Expériences de formation antérieures
- Section C – Validation des modules proposés
- Section D – Priorités et personnalisation
- Section E – Compléments et suggestions

L'ensemble des partenaires ont validé le questionnaire le 19 décembre 2025. Une fois validé, Impact Hub s'est chargé de la traduction du questionnaire en l'italien, et l'Université d'Aix-Marseilles en français.

La diffusion du questionnaire s'est faite par le biais d'incubateurs et d'organisations de soutien ou ciblant directement des entrepreneurs par les différents partenaires durant les mois de février et mars 2026.

4. Résultats de la collecte de données par le biais du questionnaire

Section A -Profil du répondant :

A la suite de la diffusion du questionnaire, il a recueilli 75 réponses d'entrepreneurs italiens et français venant des départements des Hautes-Alpes, des Alpes-de-Haute-Provence et des Alpes-Maritimes en France et de la région de Turin et Cuneo en Italie.

Une majorité des répondants étaient entrepreneurs/entrepreneuses en devenir (37,3%) et dirigeants de start-ups de moins de 5 ans (25,3%), ou directeurs de PME (20%). On trouve une plus faible représentation de mentors de start-ups (13,3%).

Le secteur le plus sondé a été celui du tourisme (44,1%). Puis, il y a aussi une bonne représentation des secteurs des TIC/numérique (28,3%) et de l'agroalimentaire (10,2%). Avec une part d'autres divers secteurs (17,2%) comme la recherche, le conseil ou le commerce.

Les activités sont très diversifiées, on passe du refuge alpin à la restauration, du coaching à l'informatique ou encore par la production de malt. De nombreux répondants opèrent dans des secteurs dits transversaux (24%), ce qui met en évidence une forte intégration entre filières économiques dans le territoire ALCOTRA.

- France :

Pour les entrepreneurs français, 30 réponses ont été collectées par le GIP Fipan et l'Université d'Aix-Marseille et les Campus des Métiers. Une grande part d'individus en phase de réflexion ou de création ont été interrogés, avec 77% d'entrepreneurs en devenir ainsi que des dirigeants de structures en phase de démarrage avec 13% de startup de moins de 5 ans.

Le secteur du tourisme est largement prédominant dans l'échantillon, il concerne 67% des répondants, contre 20% pour le secteur des TIC et 3% pour le secteur de l'agroalimentaire. Le pourcentage restant (10%) concerne les répondants ne rentrant pas dans ces catégories.

- **Italie :**

Du côté des entrepreneurs italiens, 45 réponses ont été collectées par Politecnico di Torino (17), Impact Hub (12) et Escartons e Valli Valdesi (16). La plupart étaient des start-ups de moins de 5 ans (33,3%) et des dirigeants de PME (33,3%). Avec une plus petite part de mentor (22,2%) et d'entrepreneurs en herbe (11,1%).

C'est le secteur du TIC/ digital qui est le plus représenté avec 33% des répondants, suivi de celui du tourisme avec 28% et de l'agro-alimentaire avec 15%. 22% des répondants ne classent leurs activités dans aucune de ces cases mais, dans la moitié des cas, on identifie une hybridité dans les activités de ces répondants.

Section B - Expérience de formation antérieures :

Sur l'ensemble des répondants, la plupart ont déjà suivi des formations précédemment, majoritairement dans le secteur de l'entrepreneuriat, du digital et de l'intelligence artificielle. Mais on observe une lacune de formation dans le domaine de la transition écologique et de la durabilité.

Au contraire, pour ce qui n'a pas fonctionné, l'excès de théorie dans les modules de formation est ce qui revient le plus souvent, étant perçue comme une perte de temps pour les professionnels. Un sentiment d'isolement souvent relevé dans les formations en ligne a été relevé par les répondants dû aux manques d'interaction intégré aux modules. Le manque de crédibilité des formateurs est aussi parfois mentionné. Puis dans un sens plus logistique et organisationnel, une partie des répondants notent une mauvaise adaptation des formations à l'échelle des participants et des problèmes techniques qui entravent l'apprentissage.

Ainsi, 29% des répondants estiment manquer de formation sur les enjeux liés à l'IA, son potentiel usage quotidien, les aspects liés à la confidentialité, ses côtés juridiques, éthiques et stratégiques. 16,4% ont des lacunes dans le domaine des opérations et processus numériques, notamment sur l'analyse des données, la mesure de l'impact et l'application concrète du digital. Près de 14,5% souhaitent se former davantage sur la croissance et le scale-up, notamment sur la gestion post-lancement, les ventes avancées et le fundraising. 12,7% estiment manquer de compétences liées au soft skills et le relationnel comme la négociation, le leadership, la prise de parole en public ou encore la gestion des parties prenantes. Une plus petite part souhaitent en savoir d'avantages sur des questions administratives, légales et fiscales (9,1%) ainsi que sur la durabilité et l'environnement (9,1%).

- **France :**

Chez les entrepreneurs français, le domaine de l'entrepreneuriat est celui dans lequel ils ont le plus suivi de formation dans le passé (30%). Suivi par le domaine du tourisme pour 22% des répondants. Une plus petite minorité de 10% ont suivi une formation sur les opportunités du numérique et 20% sur la transition écologique.

Plus de la moitié des entrepreneurs en devenir (14 sur 23, soit 61 %) n'ont jamais suivi de formation en entrepreneuriat, écologie ou numérique. Cela représente 17 répondants sur 30 — près de la moitié de l'échantillon total.

La plus grosse lacune pour les répondants des formations suivies est l'excès de théories qui empêche une compréhension optimale. Il en est ainsi identifié un besoin d'en apprendre plus sur les méthodes pour convaincre sa cible commerciale, sur l'utilisation de l'IA et l'automatisation des tâches complexes.

- **Italie :**

Comme en France, c'est dans le domaine de l'entrepreneuriat et du digital que le plus de formation ont été suivies dans le passé par les répondants italiens. Le domaine du développement durable y est aussi le moins représenté.

Pour les italiens sondés, ce qui a le mieux marché était de "mettre les mains dans le système" avec des exercices, outils directement utilisables à 45% et l'échange avec d'autres entrepreneurs, partage d'expériences, d'erreurs et de questions à 32%. Le mentorat est aussi mentionné à 27% et les études de cas à 14%.

Tout comme pour les entrepreneurs français, 50% se plaignent d'un excès de théorie et 25% du manque d'interactions avec des pairs. Une plus petite minorité se plaint des formateurs qu'ils ont pu rencontrer, du contenu en lui-même et de problèmes d'organisation de la formation.

Section C - Validation des modules proposés :

L'évaluation des modules montre un fort intérêt pour l'entrepreneuriat et la transformation numérique, avec un niveau d'intérêt très élevé et constant pour toutes les catégories de participants. Le module Opportunités dans le secteur TIC apparaît particulièrement pertinent pour les mentors et les start-ups, tandis que les modules sur le tourisme et l'agroalimentaire présentent un intérêt plus variable. La transformation verte semble quant à elle moins prioritaire par rapport à d'autres thématiques plus opérationnelles.

- **France :**

Du côté français, les opportunités dans le secteur du tourisme, l'entrepreneuriat à impact et la transition écologique semblent être les priorités en termes d'intérêt. Les opportunités dans le secteur des TIC présentent un intérêt modéré. Et un faible intérêt est perçu pour les opportunités dans le secteur du numérique et, la transformation numérique et les opportunités dans le secteur agroalimentaire prend la dernière place du classement.

- **Italie :**

De façon générale, les entrepreneurs italiens sont plus intéressés par les modules liés à l'entrepreneuriat, la transformation numérique et les opportunités ACT. Comme en France, ce sont les modules portant sur la transition environnementale et les opportunités dans le domaine agro-alimentaire qui rencontrent le moins de succès.

Section D - Priorité et personnalisation :

Les modules qui semblent prioritaires aux répondants du questionnaire suivent les tendances des résultats pour la section précédente avec une préférence pour les modules suivants : Entrepreneuriat à impact; Transformation numérique et Opportunités dans le secteur des TIC.

Pour les répondants, la durée de 12 heures pour les modules transversaux et de 8 heures pour les modules verticaux semble adéquate.

Une écrasante majorité de répondants considèrent plus adapté le modèle hybride combinant du e-learning avec des cours enregistrés et des temps d'échange en ligne pour les révisions et les questions.

● France :

Les modules prioritaires pour les entrepreneurs de l'hexagone sont : Opportunités dans le secteur du tourisme, Entrepreneuriat à impact; Transformation écologique et Transformation numérique.

La durée des modules est considérée comme adéquate par la majorité des répondants.

Concernant le format, c'est l'hybridation qui est choisie très majoritairement par les répondants avec 96% des votes.

● Italie :

Comme la tendance globale, les modules prioritaires pour les répondants sont : Entrepreneuriat à un impact; Transformation numérique et Opportunités dans le secteur des TIC.

Leur durée est considérée comme idéale par 84,4% des répondants, seule une minorité de 4,4% les trouvent trop longues et 11,1% trop courtes.

Pour le format, l'hybridation est choisie par une grande majorité de répondants avec 84,4% des votes.

Section E - Ajouts et suggestions :

Quant aux potentiels manquement dans le corpus de modules proposés, c'est le manque de module concernant l'opérationnel et la gestion qui revient davantage dans 29,1% des réponses. 21,8% des répondants souhaitent aussi davantage de modules accès sur l'intelligence artificielle et 16,4% davantage d'études de cas réels et équilibre dans la durée des modules. Une demande d'une plus grande perspective d'internationalisation est aussi mentionnée par 10,9% des répondants.

Quant au format pédagogique préféré, le mentorat est la réponse qui revient le plus souvent, suivit des ateliers pratiques et des travaux pratiques.

Il a ensuite finalement été demandé aux répondants s'ils souhaitaient ou non participer à la phase pilote des formations. 65% ont répondu favorablement à cette question, ce qui démontre un vrai intérêt pour le projet.

- **France :**

Très peu de manquements ont été identifiés par les répondants français mis à part une personne qui souhaitait un module plus axé sur les possibles financements européens dont une entreprise peut bénéficier ainsi qu'un sur l'application concrète de l'IA.

Les répondants ont également indiqué les formats pédagogiques qu'ils considèrent comme les plus efficaces. Trois formats se distinguent : les ateliers pratiques, les études de cas, et le mentorat. Ces préférences confirment l'importance d'une approche concrète et orientée vers l'expérience pratique.

40% des répondants ont déjà accepté de participer à la phase pilote des formations, Cela confirme l'intérêt réel et l'engagement des acteurs locaux venant des Hautes-Alpes, des Alpes-de-Haute-Provence et des Alpes-Maritimes pour le projet atEnA. Les refus viennent principalement de mentors et de directeurs de PME qui sont des profils déjà confirmés et formés.

- **Italie :**

Tout comme la moyenne, les répondants italiens estiment qu'il y a de potentiels manquements dans les modules proposés sur les thèmes des opérations et de la gestion (33%), de l'intelligence artificielle (25%) et sur les modules et méthodes pédagogiques (17%).

Les répondants ont également indiqué les formats pédagogiques qu'ils considèrent comme les plus efficaces. Trois formats se distinguent : le mentorat, les ateliers pratiques et les travaux pratiques.

82,2% des répondants ont accepté de participer à la phase pilote des formations.

5. Modalités de sélection, organisation et participation aux parcours de formation

A la suite des résultats des questionnaires, les décisions finales concernant la mise en place des formations sont comme suivant :

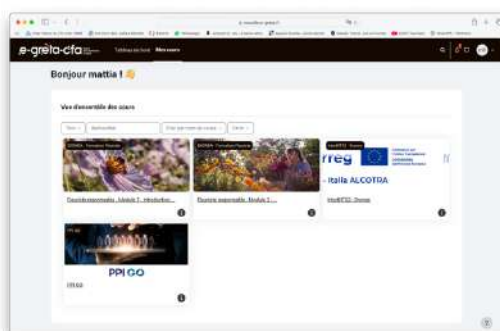
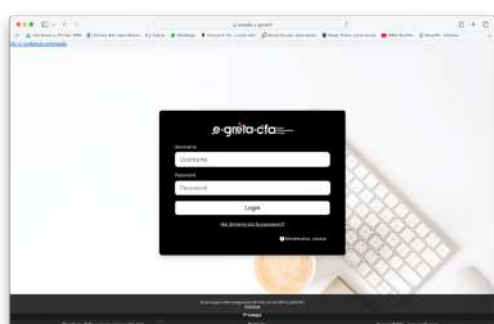
→ **Modalités de mise en œuvre de la formation**

Durée et période: Les parcours de formation ont une durée variable en fonction des modules sélectionnés, allant d'un minimum de 12 heures à un maximum de 60 heures. La plateforme de formation en ligne sera accessible à partir de la première moitié du mois de septembre 2026 jusqu'à la fin du mois de janvier 2027. En cas de contraintes organisationnelles ou d'imprévus, le début et la fin de la formation pourront être reportés.

→ **Déroulement**

La formation se déroulera en ligne selon les modalités suivantes :

- **Modalité “asynchrone”** via la plateforme Moodle E-Greta gérée par le partenaire du projet GIP FIPAN. Cette modalité permet aux participants d'accéder aux contenus de formation en autonomie, aux jours et horaires de leur choix.



- **Modalité “synchrone”**, via une plateforme de visioconférence (sessions de revue). Cette modalité prévoit la participation à des sessions en classe virtuelle programmées à des jours et horaires définis. L'engagement requis varie selon les modules sélectionnés : à titre indicatif, pour les modules core, 3 heures au total sont prévues, réparties en 2 sessions de 1h30 chacune, tandis que pour les modules verticaux, 2 heures au total sont prévues, réparties en 2 sessions de 1 heure chacune.

Les sessions synchrones constituent des moments d'échange et d'interaction entre les participants et les formateurs, visant à revoir les contenus abordés en mode asynchrone et à approfondir les thématiques traitées. Lors de ces sessions, les participants pourront poser des questions, partager leurs expériences et, le cas échéant, présenter leurs idées ou projets entrepreneuriaux, en recevant des retours qualifiés. Les sessions synchrones seront programmées au fur et à mesure et se dérouleront indicativement entre septembre 2026 et janvier 2027.

- **Participation à au moins un des événements, en présentiel ou en ligne**, organisés dans le cadre du projet atEnA (de septembre 2026 à juillet 2028). Cette participation est obligatoire pour les participants souhaitant obtenir la certification Open Badge en fin de parcours. Le calendrier des événements sera publié et communiqué à tous les participants.
- Pour les participants aux parcours de formation, il sera également possible d'accéder à un parcours de mentorat spécialisé qui se déroulera dans les mois suivant la formation. Ce parcours n'est pas obligatoire et davantage de détails seront communiqués aux participants concernés pendant la formation.

→ **Langue de la formation**

Les cours en ligne, en modalité synchrone et asynchrone, seront dispensés en **italien** et en **français**.

→ **Assiduité**

La participation à la formation est obligatoire. Toutefois, étant donné la présence d'une composante asynchrone, les participants pourront accéder aux contenus de formation en autonomie, selon leurs disponibilités, entre septembre 2026 et janvier 2027.

→ Évaluation

Des tests d'évaluation intermédiaires sont prévus au cours des modules en ligne afin de suivre la progression des participants. À la fin du parcours, un test d'évaluation final est organisé.

Pour obtenir la **certification Open Badge**, les conditions suivantes doivent être remplies :

- réussite du test final avec un score d'au moins 60 % de réponses correctes ;
- participation à au moins une session synchrone (session de revue) ;
- participation à au moins un événement (en ligne ou en présentiel) organisé dans le cadre du projet ATENA.

→ Programme de formation

Le parcours de formation fournit des compétences répondant aux besoins réels des territoires, identifiés à travers des questionnaires d'analyse des besoins et des échanges avec les parties prenantes locales.

Les contenus du programme sont répartis en six modules portant sur les thématiques suivantes :

1. Entrepreneuriat à impact (core)

- a. Modèles économiques et proposition de valeur (approche lean et orientée impact)
- b. Entrepreneuriat à impact et Objectifs de Développement Durable (ODD)
- c. Validation de marché et découverte client (customer discovery)
- d. Open innovation et collaboration avec les entreprises
- e. Outils et études de cas (frameworks, cas pratiques, modèles de référence)

2. Transformation green (core)

- a. Green by design : produits, services, processus
- b. Erreurs fréquentes et opportunités d'amélioration rapide (quick wins)
- c. Mesure de l'impact environnemental (niveau de base)
- d. Évaluation ESGD (environnemental, social, gouvernance et digital)
- e. Opportunités de financement pour la transition écologique

3. Transformation digitale (core)

- a. Panorama des solutions digitales pour startups / PME
- b. IA pour les modèles économiques, produits et marketing
- c. Prise de décision basée sur les données (data-driven)
- d. Cybersécurité et bases juridiques du numérique
- e. Outils digitaux pour startups

4. Opportunités dans le secteur digital/ICT (vertical)

- a. Taille du marché, tendances et sous-secteurs ICT
- b. ICT comme levier d'impact
- c. Technology forecast : tendances de développement
- d. Études de cas

5. Opportunités dans le secteur du tourisme (vertical)

- a. Tourisme durable et digital

- b. Technologies pour le tourisme
- c. Études de cas
- d. Collaboration startup–entreprises

6. Opportunités dans le secteur agroalimentaire (vertical)

- a. Agroalimentaire innovant et durable
- b. Technologies pour les filières et la traçabilité
- c. Études de cas
- d. Marchés et modèles émergents

Les parcours de formation sont conçus selon une approche **modulaire et flexible** afin de répondre aux besoins spécifiques des différents publics : mentors, startups, entreprises et PME.

La structure prévoit :

1. MODULES ASYNCHRONES ET SYNCHRONES :

- **Modules core, communs et obligatoires** selon le public cible, fournissant des compétences transversales en entrepreneuriat à impact et transitions green et digitale ;
- **Modules verticaux de spécialisation**, centrés sur des filières spécifiques (ICT/digital, tourisme, agroalimentaire).
- Les modules core ainsi que les modules verticaux peuvent être obligatoires (en fonction du public cible), alternatifs (au choix parmi plusieurs options) ou facultatifs.

L'organisation des contenus permet de :

- adapter les parcours aux **profils des participants** (ex. mentors, startups early stage, PME) ;
- construire des parcours personnalisés selon les objectifs et secteurs ;
- favoriser un apprentissage progressif et orienté vers la pratique.

En particulier :

- les **mentors** doivent suivre au moins 1 module core ;
- les **startups** combinent modules core et un ou plusieurs modules verticaux ;
- les **entreprises/PME** accèdent de manière flexible aux contenus selon leurs priorités stratégiques.

Légende:

✓ Obligatoire

○ Facultatif

↔ Alternatif (choix entre plusieurs options)

Domaine de formation	Module	Mentor	Startup	Entreprises/PME
Core	1.Entrepreneuriat à impact	✓ Obligatoire	✓ Obligatoire	○ Facultatif
Core	2.Transformation green	○ Facultatif	↔ Alternatif (choisir 1 entre green et digital)	○ Facultatif
Core	3.Transformation digitale	○ Facultatif	↔ Alternatif (choisir 1 entre green et digital)	○ Facultatif
Vertical	4.ICT / Digital	○ Facultatif	✓ Un ou plusieurs modules (au choix parmi les modules verticaux)	✓ Un ou plusieurs modules (au choix parmi les modules verticaux)
Vertical	5.Tourisme durable	○ Facultatif	✓ Un ou plusieurs modules (au choix parmi les modules verticaux)	✓ Un ou plusieurs modules (au choix parmi les modules verticaux)
Vertical	6.Agroalimentaire	○ Facultatif	✓ Un ou plusieurs modules (au choix parmi les modules verticaux)	✓ Un ou plusieurs modules (au choix parmi les modules verticaux)

2.ÉVÉNEMENTS EN PRÉSENTIEL OU EN LIGNE: La participation à au moins un des événements, en présentiel ou en ligne, organisés dans le cadre du projet atEnA (de septembre 2026 à juillet 2028) est obligatoire pour les participants souhaitant obtenir la certification Open Badge en fin de parcours.

→ Modalités de sélection

La sélection sera effectuée selon l'ordre d'arrivée des candidatures, dans la **limite de 50 participants**, et sous réserve que la candidature soit soumise dans les délais d'inscription en ligne.

Strategia di implementazione dei percorsi di capacity-building

**Progetto atEnA – Accompagnamento transfrontaliero all'imprenditorialità emergente a
impatto**

Codice ID Synergie CTE: 17124

Data di realizzazione: 05/05/2026

Sommario

Il deliverable si inserisce nel progetto atEnA (ALCOTRA 2021–2027), finalizzato a rafforzare le competenze imprenditoriali per le transizioni verde e digitale. Si basa su un'analisi dei fabbisogni realizzata tramite un questionario rivolto a imprenditori (startup, PMI, mentor) dei settori ICT, turismo e agroalimentare. I risultati permettono di co-progettare percorsi formativi adattati, modulari e ibridi. Il documento definisce contenuti, modalità e criteri di selezione dei beneficiari, al fine di rispondere ai bisogni degli ecosistemi transfrontalieri e sostenere l'innovazione sostenibile.

Autori

Mattia Rossetti, GIP FIPAN

Anna Zangrossi, Politecnico di Torino

Stefano Pisu, Politecnico di Torino

1. Contesto

Il progetto atEnA – Accompagnamento transfrontaliero all'imprenditorialità emergente a impatto, finanziato dal programma Interreg IV-A Italia-Francia ALCOTRA 2021-2027, mira a sostenere lo sviluppo delle competenze imprenditoriali necessarie ad attivare le “doppie” transizioni verde e digitale, a favore del rafforzamento e della creazione di startup, microimprese e PMI innovative nei settori strategici del turismo sostenibile, delle TIC e dell'agroalimentare, verso una specializzazione intelligente, la neutralità climatica e un futuro sostenibile, equo e competitivo.

Nel quadro dell'elaborazione del progetto, il WP 3.1 mira a conoscere i bisogni di imprese, startup e PMI dei settori turismo, agroalimentare e TIC nello spazio ALCOTRA, al fine di personalizzare percorsi formativi adeguati alle loro esigenze.

L'azione si basa su un'analisi dei fabbisogni, sul coinvolgimento di esperti e su una co-progettazione tra partner, con l'obiettivo di proporre contenuti innovativi, in particolare sui temi della transizione digitale ed ecologica e dell'impatto sociale e ambientale. L'azione include inoltre la selezione dei partecipanti secondo criteri territoriali, settoriali e temporali.

Il processo si sviluppa in più fasi:

- raccolta dati;
- definizione dei contenuti;
- personalizzazione e validazione dei percorsi;
- selezione dei beneficiari.

2. Punto di partenza

Per individuare i potenziali beneficiari del programma atEnA e i loro bisogni specifici, è stato necessario avviare una raccolta dati. I partner del progetto hanno deciso che questa avrebbe assunto la forma di un questionario della durata di circa 10 minuti rivolto agli imprenditori dell'area ALCOTRA.

In particolare, il questionario si rivolgeva a startup con meno di 5 anni o in fase di creazione, aspiranti imprenditori, PMI e mentor di startup (tipologia definita secondo i lavori del Professor Landoni – PoliTo) nei settori agroalimentare, digitale/ICT e turismo sostenibile. Tali settori sono stati interpretati in modo ampio, al fine di includere un panel di imprese più vasto.

Inoltre, era necessario anticipare i bisogni dei rispondenti per proporre possibili piste formative sulle quali potessero esprimere il proprio parere nel questionario. La proposta iniziale prevedeva quindi sia moduli trasversali

comuni a tutti i beneficiari, sia moduli specifici per i settori ICT, turismo e agroalimentare, oltre a moduli opzionali potenzialmente di interesse per uno o più beneficiari.

3. Creazione del questionario

PoliTo, Impact Hub, l'Università di Marsiglia e GAL erano incaricati dell'elaborazione del questionario. Inizialmente si era deciso che il questionario avrebbe assunto la forma di un Google Form e che avrebbe incluso una parte generale comune e domande specifiche a seconda della tipologia di rispondente e del settore di attività. Successivamente, si è preferito diffondere lo stesso questionario a tutti gli imprenditori senza personalizzazione.

Il questionario è stato quindi articolato in 5 grandi sezioni:

Sezione A – Profilo del rispondente

Sezione B – Esperienze formative precedenti

Sezione C – Validazione dei moduli proposti

Sezione D – Priorità e personalizzazione

Sezione E – Integrazioni e suggerimenti

L'insieme dei partner ha validato il questionario il 19 dicembre 2025. Una volta validato, Impact Hub si è occupato della traduzione in italiano e l'Università di Aix-Marseille della traduzione in francese.

La diffusione del questionario è avvenuta tramite incubatori e organizzazioni di supporto o direttamente rivolte agli imprenditori da parte dei partner durante i mesi di febbraio e marzo 2026.

4. Risultati della raccolta dati tramite questionario

Sezione A – Profilo del rispondente

A seguito della diffusione del questionario, sono state raccolte 75 risposte da imprenditori italiani e francesi provenienti dai dipartimenti francesi delle Hautes-Alpes, Alpes-de-Haute-Provence e Alpes-Maritimes e dalle province italiane di Torino e Cuneo.

La maggioranza dei rispondenti era composta da aspiranti imprenditori/imprenditrici (37,3%) e dirigenti di startup con meno di 5 anni (25,3%) o direttori di PMI (20%). I mentor di startup risultano meno rappresentati (13,3%).

Il settore maggiormente rappresentato è stato quello del turismo (44,1%), seguito dai settori TIC/digitale (28,3%) e agroalimentare (10,2%). Una quota di altri settori (17,2%) comprende ricerca, consulenza e commercio.

Le attività risultano molto diversificate: dai rifugi alpini alla ristorazione, dal coaching all'informatica, fino alla produzione di malto. Numerosi rispondenti operano in settori "trasversali" (24%), evidenziando una forte integrazione tra filiere economiche nel territorio ALCOTRA.

● Francia

Per quanto riguarda gli imprenditori francesi, sono state raccolte 30 risposte da GIP FIPAN, Università di Aix-Marseille e Campus des Métiers. Una grande parte dei rispondenti era composta da persone in fase di riflessione o creazione d'impresa (77%), insieme a dirigenti di startup in fase iniziale (13%).

Il settore del turismo è nettamente predominante nel campione (67%), seguito dalle TIC (20%) e dall'agroalimentare (3%). Il restante 10% riguarda rispondenti non classificabili in questi settori.

● Italia

Dal lato italiano, sono state raccolte 45 risposte da Politecnico di Torino (17), Impact Hub (12) ed Escartons e Valli Valdesi (16). La maggior parte dei rispondenti era costituita da startup con meno di 5 anni (33,3%) e dirigenti di PMI (33,3%), con una quota minore di mentor (22,2%) e aspiranti imprenditori (11,1%).

Il settore ICT/digitale è il più rappresentato (33%), seguito dal turismo (28%) e dell'agroalimentare (15%). Il 22% dei rispondenti non classifica la propria attività in questi ambiti, ma nella metà dei casi emerge una forte ibridazione delle attività.

Section B - Esperienze formative precedenti

Nel complesso, la maggior parte dei rispondenti ha già seguito in passato percorsi formativi, principalmente nei settori dell'imprenditorialità, del digitale e dell'intelligenza artificiale. Tuttavia, emerge una carenza formativa nell'ambito della transizione ecologica e della sostenibilità.

Per quanto riguarda invece gli aspetti meno efficaci delle esperienze formative precedenti, l'eccesso di teoria nei moduli di formazione è l'elemento più frequentemente citato, percepito come una perdita di tempo per i professionisti. I rispondenti hanno inoltre evidenziato un senso di isolamento spesso associato alla formazione online, dovuto alla mancanza di interazione integrata nei moduli. Viene talvolta menzionata anche la scarsa credibilità dei formatori. Dal punto di vista logistico e organizzativo, una parte dei partecipanti segnala inoltre una scarsa adattabilità delle formazioni rispetto ai bisogni dei partecipanti e problemi tecnici che ostacolano l'apprendimento.

Il 29% dei rispondenti ritiene di avere lacune formative sulle tematiche legate all'intelligenza artificiale, al suo utilizzo quotidiano, nonché agli aspetti relativi alla privacy, alle implicazioni giuridiche, etiche e strategiche. Il 16,4% segnala carenze nell'ambito delle operazioni e dei processi digitali, in particolare sull'analisi dei dati, la misurazione dell'impatto e l'applicazione concreta del digitale. Circa il 14,5% desidera approfondire temi legati alla crescita e allo scale-up, soprattutto in materia di gestione post-lancio, vendite avanzate e fundraising. Il 12,7% evidenzia invece la necessità di rafforzare competenze trasversali e relazionali, come negoziazione, leadership, public speaking e gestione degli stakeholder. Una quota minore desidera approfondire questioni amministrative, legali e fiscali (9,1%) nonché temi legati alla sostenibilità e all'ambiente (9,1%).

- **Francia:**

Tra gli imprenditori francesi, il settore dell'imprenditorialità è quello in cui è stata seguita la maggior parte delle formazioni pregresse (30%), seguito dal settore del turismo (22%). Una minoranza più ridotta ha partecipato a formazioni sulle opportunità del digitale (10%) e sulla transizione ecologica (20%).

Più della metà degli aspiranti imprenditori (14 su 23, pari al 61%) non ha mai seguito una formazione in imprenditorialità, ecologia o digitale. Ciò rappresenta 17 rispondenti su 30, ovvero quasi la metà del campione totale.

La principale criticità individuata nelle formazioni seguite è l'eccesso di teoria, che limita una comprensione ottimale. È stato inoltre identificato un bisogno di approfondimento sulle tecniche per convincere il proprio target commerciale, sull'utilizzo dell'IA e sull'automazione delle attività complesse.

- **Italia:**

Come in Francia, anche tra i rispondenti italiani le formazioni più frequentate riguardano l'imprenditorialità e il digitale. L'ambito dello sviluppo sostenibile risulta invece il meno rappresentato.

Per gli italiani intervistati, gli elementi più efficaci sono stati "mettere le mani nel sistema", attraverso esercitazioni e strumenti direttamente utilizzabili (45%), e lo scambio con altri imprenditori, tramite condivisione di esperienze, errori e domande (32%). Anche il mentoring è stato citato dal 27% dei rispondenti e i casi studio dal 14%.

Analogamente ai rispondenti francesi, il 50% lamenta un eccesso di teoria e il 25% una mancanza di interazione con i pari. Una minoranza più ridotta esprime criticità rispetto ai formatori incontrati, ai contenuti stessi o all'organizzazione della formazione.

Section C - Validazione dei moduli proposti

La valutazione dei moduli mostra un forte interesse per l'imprenditorialità e la trasformazione digitale, con un livello di interesse molto elevato e costante per tutte le categorie di partecipanti. Il modulo "Opportunità nel settore TIC" appare particolarmente rilevante per mentor e startup, mentre i moduli relativi al turismo e all'agroalimentare mostrano un interesse più variabile. La transizione green sembra invece meno prioritaria rispetto ad altre tematiche considerate più operative.

- **Francia:**

Dal lato francese, le opportunità nel settore del turismo, l'imprenditorialità a impatto e la transizione ecologica sembrano essere le principali priorità di interesse. Le opportunità nel settore TIC suscitano un interesse moderato. Al contrario, le opportunità nel settore digitale, la trasformazione digitale e le opportunità nel settore agroalimentare risultano in fondo alla classifica degli interessi.

- **Italia:**

In generale, gli imprenditori italiani mostrano maggiore interesse per i moduli legati all'imprenditorialità, alla trasformazione digitale e alle opportunità ICT. Come in Francia, i moduli relativi alla transizione ambientale e alle opportunità nel settore agroalimentare risultano meno attrattivi.

Section D - Priorità e personalizzazione :

I moduli che sembrano prioritari per i rispondenti al questionario seguono le tendenze dei risultati della sezione precedente con una preferenza per i seguenti moduli : Imprenditorialità a impatto; Trasformazione digitale e Opportunità nel settore delle TIC. Per i rispondenti, la durata di 12 ore per i moduli trasversali e di 8 ore per i moduli verticali sembra adeguata. Una schiacciante maggioranza dei rispondenti considera più adatto il modello ibrido che combina e-learning con corsi registrati e momenti di scambio online per revisioni e domande.

● Francia :

I moduli prioritari per gli imprenditori francesi sono : Opportunità nel settore del turismo, Imprenditorialità a impatto; Trasformazione ecologica e Trasformazione digitale. La durata dei moduli è considerata adeguata dalla maggior parte dei rispondenti. Per quanto riguarda il formato, è l'ibridazione ad essere scelta in maniera molto maggioritaria dai rispondenti con il 96% dei voti.

● Italia :

Come nella tendenza generale, i moduli prioritari per i rispondenti sono : Imprenditorialità a impatto; Trasformazione digitale e Opportunità nel settore delle TIC. La loro durata è considerata ideale dall'84,4% dei rispondenti, solo una minoranza del 4,4% li considera troppo lunghi e l'11,1% troppo brevi. Per quanto riguarda il formato, l'ibridazione è scelta da una grande maggioranza dei rispondenti con l'84,4% dei voti.

Section E - Aggiunte e suggerimenti :

Per quanto riguarda le potenziali lacune nel corpus dei moduli proposti, è la mancanza di moduli riguardanti l'operatività e la gestione che ricorre maggiormente nel 29,1% delle risposte. Il 21,8% dei rispondenti desidera inoltre più moduli dedicati all'intelligenza artificiale e il 16,4% più casi studio reali e un migliore equilibrio nella durata dei moduli. Una richiesta di una maggiore prospettiva di internazionalizzazione è anch'essa menzionata dal 10,9% dei rispondenti. Per quanto riguarda il formato pedagogico preferito, il mentoring è la risposta che ricorre più spesso, seguito dai workshop pratici e dai lavori pratici. È stato infine chiesto ai rispondenti se desiderassero o meno partecipare alla fase pilota delle formazioni. Il 65% ha risposto favorevolmente a questa domanda, il che dimostra un reale interesse per il progetto.

● Francia :

Sono state identificate pochissime lacune dai rispondenti francesi, ad eccezione di una persona che desiderava un modulo maggiormente focalizzato sui possibili finanziamenti europei di cui un'impresa può beneficiare, così come uno sull'applicazione concreta dell'IA. I rispondenti hanno inoltre indicato i formati pedagogici che considerano più efficaci. Tre formati si distinguono : i workshop pratici, i casi studio e il mentoring. Queste preferenze confermano l'importanza di un approccio concreto e orientato all'esperienza pratica. Il 40% dei rispondenti ha già accettato di

partecipare alla fase pilota delle formazioni, ciò conferma il reale interesse e l'impegno degli attori locali provenienti dalle Hautes-Alpes, Alpes-de-Haute-Provence e Alpes-Maritimes per il progetto atEnA. I rifiuti provengono principalmente da mentor e direttori di PMI che sono profili già consolidati e formati.

- **Italia :**

Come nella media, i rispondenti italiani ritengono che vi siano potenziali lacune nei moduli proposti sui temi delle operazioni e della gestione (33%), dell'intelligenza artificiale (25%) e sui moduli e metodi pedagogici (17%). I rispondenti hanno inoltre indicato i formati pedagogici che considerano più efficaci. Tre formati si distinguono : il mentoring, i workshop pratici e i lavori pratici. L'82,2% dei rispondenti ha accettato di partecipare alla fase pilota delle formazioni.

5. Modalità di selezione, organizzazione e partecipazione ai percorsi formativi

A seguito dei risultati dei questionari, le decisioni finali relative all'organizzazione delle formazioni sono le seguenti:

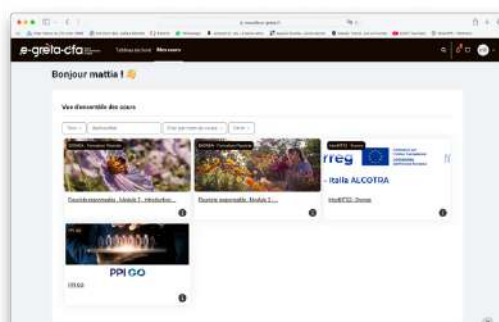
→ **Modalità di erogazione del corso**

Durata e periodo: I percorsi di formazione hanno una durata variabile in funzione dei moduli selezionati, che può variare da un **minimo di 12 ore** ad un **massimo di 60 ore**. La piattaforma di formazione online sarà accessibile dalla **prima metà del mese di settembre 2026**, fino alla **fine del mese di gennaio 2027**. In caso di esigenze organizzative o imprevisti, l'inizio e la fine del del corso potranno essere posticipati.

→ **Svolgimento**

Il corso si svolgerà online secondo la seguente articolazione:

- **Modalità "asincrona"** mediante la Piattaforma Moodle E-Greta gestita dal partner di progetto GIP FIPAN. Tale modalità consente ai partecipanti di fruire dei contenuti formativi in autonomia, nei giorni e negli orari preferiti;



- **Modalità "sincrona"**, mediante piattaforma di videoconferenza (*sessioni di review*). Tale modalità prevede la partecipazione a sessioni in aula virtuale programmate in giorni e orari prestabiliti. L'impegno richiesto varierà in funzione dei moduli selezionati: indicativamente, per i moduli core sono previste 3 ore

complessive, articolate in 2 incontri da 1,5 ore ciascuno, mentre per i moduli verticali sono previste 2 ore complessive, articolate in 2 incontri da 1 ora ciascuno.

Le sessioni sincrone rappresentano momenti di confronto e interazione tra i partecipanti e i formatori, finalizzati alla revisione dei contenuti trattati in modalità asincrona e all'approfondimento delle tematiche affrontate. Durante tali incontri, i partecipanti potranno porre domande, condividere esperienze e, ove applicabile, presentare le proprie idee o progetti imprenditoriali, ricevendo feedback qualificati. Le sessioni sincrone saranno calendarizzate in itinere e si svolgeranno indicativamente nel periodo compreso tra settembre 2026 e gennaio 2027;

- **Partecipazione ad almeno uno degli eventi in presenza o online** organizzati all'interno del progetto atEnA (da settembre 2026 a luglio 2028). Tale partecipazione è obbligatoria per coloro che vorranno ottenere la certificazione Open Badge a fine percorso. Il calendario degli eventi sarà pubblicato ed inviato a tutti i partecipanti;
- Per i partecipanti ai percorsi di formazione sarà poi possibile accedere ad un **percorso di mentoring** specializzato che si svolgerà nei mesi successivi alla formazione. Il suddetto percorso non è obbligatorio e maggiori dettagli verranno rilasciati ai diretti interessati durante il periodo di formazione.

→ **Lingua del corso**

Le lezioni online, in modalità sincrona e asincrona, saranno tenute in **italiano** e in **francese**.

→ **Frequenza**

La frequenza al corso è obbligatoria. Tuttavia, essendo prevista una componente in modalità asincrona, i partecipanti potranno fruire dei contenuti formativi in autonomia, nei tempi e secondo le modalità preferite, nel periodo compreso tra settembre 2026 e gennaio 2027.

→ **Valutazione**

Nel corso dei moduli online sono previsti test di valutazione intermedia di apprendimento utili a monitorare la progressione di preparazione dei partecipanti. A conclusione del corso viene effettuata un test di valutazione finale. Ai fini del conseguimento della **certificazione Open Badge**, sarà necessario soddisfare i seguenti requisiti minimi:

- superamento del test di valutazione finale, con un punteggio pari ad almeno il 60% delle risposte corrette;
- partecipazione ad almeno un incontro online in modalità sincrona (*sessione di review*);
- partecipazione ad almeno uno degli eventi, online o in presenza, organizzati nell'ambito del progetto atEnA.

→ **Programma formativo**

Il percorso formativo fornisce competenze che rispondono ai bisogni reali dei territori, rilevati attraverso questionari di analisi dei fabbisogni formativi e momenti di confronto con gli stakeholder locali.

I contenuti del programma sono suddivisi in sei moduli i quali vertono sulle materie di seguito elencate:

1. **Imprenditorialità a impatto (core) :**

- Modelli di business e proposta di valore (approccio lean e orientato all'impatto)
- Imprenditorialità a impatto e Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs)
- Validazione di mercato e scoperta del cliente (customer discovery)
- Open innovation e collaborazioni con le imprese

- d. Strumenti e casi studio (framework, casi pratici, modelli di riferimento)

2. Trasformazione green (core):

- a. Green by design: prodotti, servizi, processi
- a. Errori comuni e opportunità rapide di miglioramento (quick wins operativi)
- b. Misurazione dell' impatto ambientale (livello base)
- c. Valutazione ESGD (ambientale, sociale, governance e digitale)
- d. Opportunità di finanziamento per la transizione green

3. Trasformazione digitale (core):

- a. Panoramica sul digital e delle soluzioni per startup / PMI
- a. AI per modelli di business, prodotto e marketing
- b. Data-driven decision making
- c. Cybersecurity e basi legali del digitale
- d. Strumenti digitali per startup

4. Opportunità nel settore digitale/ICT (verticale):

- a. Dimensioni, trend e sottosettori dell'ICT
- a. ICT come abilitatore di impatto
- b. Technology forecast: i trend di sviluppo
- c. Casi studio

5. Opportunità nel settore del turismo (verticale):

- a. Turismo sostenibile e digitale
- d. Tecnologie per il turismo
- e. Casi studio
- f. Collaborazione startup–imprese

6. Opportunità nel settore agroalimentare (verticale):

- a. Agroalimentare innovativo e sostenibile
- b. Tecnologie per filiere e tracciabilità
- c. Casi studio
- d. Mercati e modelli emergenti

I percorsi formativi sono progettati secondo un approccio **modulare e flessibile**, per rispondere alle esigenze specifiche dei diversi target: **mentore, startup, imprese e PMI**.

La struttura prevede:

1. MODULI ASINCRONI E SINCRONI:

- **Moduli core, comuni e obbligatori** in funzione del target group, che forniscono le competenze trasversali sull'imprenditorialità a impatto e sulle transizioni green e digitale;
- **Moduli verticali di specializzazione**, focalizzati su specifiche filiere (ICT/digitale, turismo, agroalimentare)

- Sia i moduli core sia i moduli verticali possono essere o obbligatori (in funzione del target group) o alternativi (a scelta tra più opzioni) o facoltativi.

L'articolazione dei contenuti consente di:

- adattare il percorso al **profilo dei partecipanti** (es. mentori vs startup early stage vs PMI)
- costruire percorsi formativi personalizzati in base al settore e agli obiettivi preposti dal partecipante
- favorire un apprendimento progressivo e orientato all'applicazione pratica

In particolare, come da tabella che segue:

- i **mentori** devono seguire almeno 1 modulo core;
- le **startup** combinano moduli core e uno o più moduli verticali;
- le **imprese/PMI** possono accedere in modo flessibile ai contenuti, privilegiando moduli specifici in funzione delle proprie priorità strategiche.

Legenda:

✓ Obbligatorio

○ Facoltativo

↔ Alternativo (scelta tra più opzioni)

Area formativa	Modulo	Mentor	Startup	Imprese/PMI
Core	1. Imprenditorialità a impatto	✓ Obbligatorio	✓ Obbligatorio	○ Facoltativo
Core	2. Sostenibilità ambientale (trasformazione green)	○ Facoltativo	↔ Alternativo (scegliere 1 tra green e digitale) include 3 ore di review facoltative	○ Facoltativo
Core	3. Trasformazione digitale	○ Facoltativo	↔ Alternativo (scegliere 1 tra green e digitale)	○ Facoltativo
Verticali	4. ICT / Digitale	○ Facoltativo	✓ Uno o più moduli (a scelta)	✓ Uno o più moduli

			<i>tra i moduli verticali)</i>	<i>(a scelta tra i moduli verticali)</i>
Verticali	5. Turismo sostenibile	○ Facoltativo	✓ Uno o più moduli <i>(a scelta tra i moduli verticali)</i>	✓ Uno o più moduli <i>(a scelta tra i moduli verticali)</i>
Verticali	6. Agroalimentare	○ Facoltativo	✓ Uno o più moduli <i>(a scelta tra i moduli verticali)</i>	✓ Uno o più moduli <i>(a scelta tra i moduli verticali)</i>

2. EVENTI IN PRESENZA O ONLINE

→ *Modalità di selezione*

La selezione sarà effettuata in base all'ordine di presentazione della candidatura, fino al raggiungimento del **numero massimo di 50 partecipanti**, e solo se la domanda sarà inviata entro i termini di iscrizione online.