



RAPPORT D'ACTIVITÉ
2014 - 2020

“Sept années d’engagement
pour co-construire des
projets d’intérêt général”

Edito_

CO achève bientôt sa septième année d'existence !

Grâce aux plus de 160 projets accompagnés, ces sept années nous ont permis d'observer les tendances de fond qui agitent les acteurs de l'intérêt général tant du point de vue des porteurs de projets que de leurs financeurs publics et privés.

Nous avons ainsi pu identifier des enjeux aussi divers et critiques que l'irruption du fait digital, la nécessité des coopérations entre projets mais aussi entre financeurs, les prérequis au changement d'échelle, le besoin de réenchanter les gouvernances associatives, la volonté croissante des financeurs de coupler leur soutien avec un apport en conseil, la formidable vitalité et inventivité des porteurs de projet mais aussi malheureusement un accroissement des difficultés sociales dans notre pays que la crise que nous connaissons actuellement ne fait que renforcer.

Nous formons le vœu que ce premier rapport d'activité de CO en appellera d'autres et qu'ils seront à chaque fois l'opportunité pour CO de partager en mode "open source" ses observations et apprentissages afin qu'ils deviennent un bien commun au service de l'intérêt général.

L'équipe CO

Sommaire

Notre histoire	6
Nos réalisations	16
Notre regard sur les projets d'intérêt général	30
Nos clients	44



Notre histoire_

Dès 2007, Syntec Conseil en Management, l'association professionnelle des acteurs du conseil en management met en place un groupe de travail avec le concours de l'association Le Rameau qui s'est attaché au développement de l'engagement sociétal de ses adhérents.

Ses travaux prennent leur pleine mesure grâce à la stratégie d'investissement sociétal d'AG2R LA MONDIALE au travers de son Fonds d'innovation et ce sont ainsi près d'une vingtaine de projets d'intérêt général qui ont bénéficié d'un accompagnement stratégique.

Forts de cette expérimentation réussie, quatre cabinets de conseil concurrents décident de s'engager durablement dans l'accroissement de leur impact social en co-crédant une structure de conseil en stratégie, à but non lucratif, exclusivement dédiée à l'accompagnement de projets d'intérêt général.



Les convictions fortes à l'origine du projet

Les convictions portées par nos quatre cabinets fondateurs sont multiples :

L'engagement sociétal de chacun des cabinets produira davantage d'impact au profit de l'intérêt général dans le cadre mutualisé et collectif de CO qu'il n'en produisait jusqu'alors au travers de leurs engagements individuels :

“Avec la création de CO nous nous engageons résolument dans une co-construction qui ambitionne de développer notre engagement sociétal collectif qui doit être ainsi supérieur à l'addition des initiatives individuelles de chacun de nos cabinets”.

L'importance de rendre les prestations de conseil en stratégie accessibles aux acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire.

L'importance de rendre les prestations de conseil en stratégie accessibles aux acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire.

En effet, “l'expérimentation menée nous a permis de prendre conscience de l'importance de ce secteur essentiel pour le maintien du lien social dans notre pays et de prendre la mesure des enjeux qu'il allait devoir être capable de relever en matière d'innovation sociale, de stratégies de développement et de modèles économiques”.

C'est pourquoi CO s'est fixé pour objectif de bâtir une offre de conseil en stratégie accessible tant d'un point de vue culturel qu'économique, dans une logique de partenariat avec des investisseurs sociétaux.

La nécessité de capitaliser les savoirs au profit des projets et porteurs de projets d'intérêt général.

“Nous avons constaté que les enjeux que les structures d'intérêt général ont à relever sont chaque jour plus complexes et le pari que nous faisons avec CO, c'est que nous pouvons à la fois, dans une posture open source, capitaliser nos observations et ouvrir des espaces de dialogues et partages entre porteurs de projets.”

La singularité de notre mode de fonctionnement opérationnel

Une équipe cœur renforcée par le détachement de consultants et d'experts issus de nos cabinets fondateurs.

Une équipe cœur exclusivement dédiée aux projets d'intérêt général.

L'équipe cœur est aujourd'hui constituée de deux associés et de deux managers :



Eglantine Chollet
Manager



Benoît Gajdos
Directeur général et
associé



Maxime Rog
Manager



Pierre-Dominique Vitoux
Directeur général et
associé

Cette équipe:

- garantit un haut niveau de séniorité au quotidien sur les missions réalisées (50% de taux d'encadrement en moyenne) car les problématiques posées sont complexes
- assure le développement et donc la pérennité du projet entrepreneurial et social de CO
- capitalise les apprentissages et connaissances issus des missions de conseil réalisées

Des consultants issus de nos cabinets fondateurs.

Ces consultants sont tous des consultants en stratégie expérimentés. Leurs mises à disposition durent en moyenne de 6 à 12 mois et répondent à plusieurs objectifs :

- Enrichir leur parcours de développement professionnel en découvrant de nouveaux modèles d'entreprendre

Partager au sein de leurs cabinets respectifs les valeurs et les formes d'engagements portées par l'ESS

Développer leurs propres engagements de citoyens

Des renforts d'experts issus de nos cabinets fondateurs.

A chaque fois que cela est nécessaire, nous sollicitons des experts issus de nos cabinets fondateurs. Leurs apports ponctuels enrichissent la pertinence et la profondeur de nos diagnostics et recommandations.

Le choix du statut coopératif : la volonté d'associer pleinement nos parties prenantes

A sa création, CO a choisi le statut de Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) **afin de s'inscrire pleinement et statutairement dans le champ de l'ESS et donc de ses bénéficiaires**. Il n'y a pas de valorisation du capital de CO et, par choix volontariste, les actionnaires de CO ont renoncé à toute distribution de dividendes.

“Le choix du statut coopératif répond pleinement à la dimension “co” de notre projet, c'est à dire à l'impératif du faire ensemble et d'être en mesure de représenter la diversité de nos parties prenantes.”

La composition de notre Comité Stratégique en est une illustration concrète réunissant des personnalités qualifiées apportant leurs compétences entrepreneuriales, financières, académiques et associatives : Muriel Barnéoud, Brigitte Giraud, Bernard Giraud, Yoann Kassi-Vivier, Frédéric Lavenir, François Marty, Didier Rousseau et Bernard Saincy.

CO ancre ainsi sa démarche dans une logique de co-construction. En impliquant nos bénéficiaires et l'ensemble de nos parties prenantes, nous militons pour une logique de partage des savoir-faire, condition nécessaire à l'accompagnement dans un environnement aussi complexe que l'ESS.

CO entreprise à mission

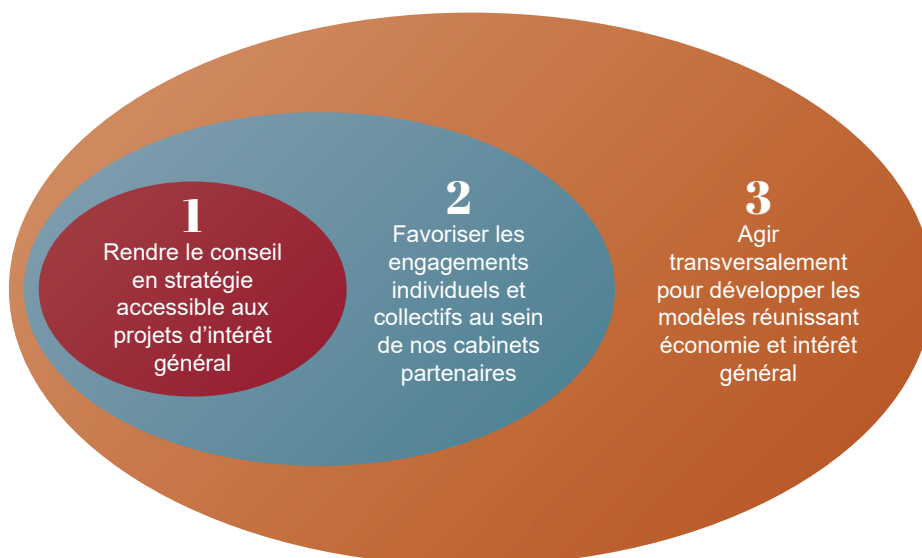
C'est dans cette continuité qu'en avril 2020, le vote de notre Assemblée Générale a validé **le passage de CO en entreprise à mission** à l'issue d'une démarche qui a associé l'ensemble de nos parties prenantes.

Ce travail nous a permis d'explicitier notre raison d'être mais aussi nos engagements :

La raison d'être de CO

Fédérer les acteurs du conseil en stratégie et mobiliser les écosystèmes (entreprises, financeurs, partenaires opérationnels) afin d'apporter aux porteurs de projets d'intérêt général une réponse adaptée et accessible pour accroître leur pérennité et leur impact.

Les engagements de CO



Une posture de travail qui allie Ouverture, Innovation, Exigence, Entrepreneuriat et Adaptation aux spécificités de l'ESS



Ouverture

Rester ouvert à toutes les formes de collaborations, à toutes les idées nous permet de repousser les frontières du possible.



Innovation

Elle est aujourd'hui la meilleure réponse aux enjeux de l'intérêt général. C'est pourquoi nous l'appliquons à notre propre organisation, à nos méthodes de travail et aux solutions que nous co-construisons avec nos partenaires.



Exigence

Le goût du travail bien fait nous stimulant quotidiennement, elle est le gage de la réussite de nos projets et du développement des consultants.



Entrepreneuriat

Nous avons choisi un modèle de développement entrepreneurial, gage d'une maximisation de notre impact social au profit de l'intérêt général et de la pérennité du projet.

Des adaptations nécessaires aux spécificités de l'ESS

Les différences entre secteur marchand, secteur public et secteur de l'ESS ne peuvent être ignorées : différence de temporalité, limitation des ressources financières, présence d'équipes bénévoles, rôle des gouvernances etc.

L'ensemble de ces facteurs sont à prendre en compte dans notre posture de travail et nous intégrons pleinement la nécessité de prendre le temps pour faire mûrir et aboutir des formats de consensus.

Nos clients parlent de nous



Entretien avec **Jacques Grimont**, administrateur national de la Croix-Rouge française

Quel était l'objet social du projet ?

La Croix Rouge française se positionne aujourd'hui sur le marché du textile de seconde main à travers un réseau de 650 boutiques et 350 vestiaires, avec une triple vocation : permettre aux personnes les plus démunies de s'habiller, créer du lien social et financer les activités de nos associations locales. Face à un environnement de plus en plus concurrentiel, associatif et privé, nous avons identifié un enjeu fort de différenciation et de singularité pour notre concept de boutique.

Comment formuleriez-vous le problème posé au début de l'intervention ?

Les questions que nous nous sommes posées ont beaucoup évolué au cours du projet, au départ, 3 mois

plus tard et à la fin ! En ce sens, les équipes de CO ont démontré une forte agilité dans leur capacité à réorienter le problème et à adapter leur accompagnement.


La question au départ : la CRf à travers son activité textile a-t-elle un intérêt à aller sur un modèle de boutique de type Charity Shop, dont l'objet est de générer de l'argent ? Jusqu'où pourrions-nous aller dans le contexte qui est le nôtre ? Deux temps forts nous ont fait cheminer : la visite à l'étranger de nombreux concepts existants, qui nous a fait prendre conscience que le modèle de Charity Shop n'était pas idéal. Et un séminaire incroyable qui a permis de rassembler des professionnels aguerris du retail textile online et magasin, qui nous a permis de sortir de notre zone de confort et imaginer des espaces à explorer qui nous étaient inconnus. CO nous a permis de nous sortir de notre bulle associative et activer une communauté de connaissances que l'on n'avait pas, et en même temps simplifier l'état de nos connaissances actuelles. Les résultats de ce séminaire ont été une vraie prise de conscience : le sujet n'était pas d'y aller ou non, mais comment nous pourrions transformer nos boutiques actuelles, réinventer notre modèle en nous appuyant sur nos bases, sans en faire table rase.

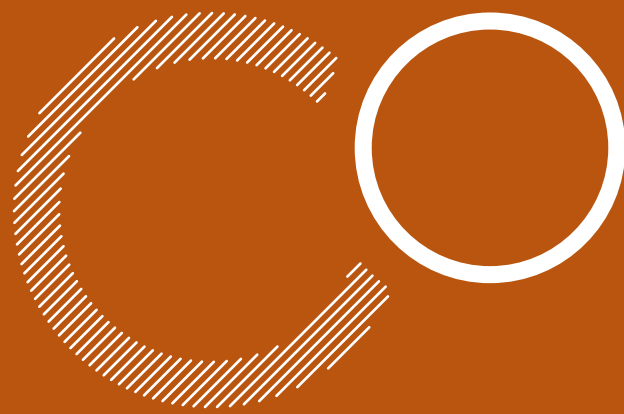
Quelle solution a été apportée ?

Le concept que nous avons retenu intègre à la fois des dimensions sociale, écologique, d'engagement et économique. CO nous a aidés à placer les bons curseurs sur chaque dimension : c'est un modèle qui a su s'inscrire pleinement dans nos valeurs et fondamentaux, mais en cherchant la différence en allant beaucoup plus loin, notamment en matière de professionnalisation retail !

Où en êtes-vous aujourd'hui ?

Sachez juste que nous préparons quelque chose d'unique et taillé sur mesure pour la Croix-Rouge et nos valeurs. Il s'agira d'histoire(s), d'émotions, d'expérience et d'humanité... quel suspens ! Nous testons actuellement ce concept dans 6 boutiques pilotes, aux quatre coins de la France (Houilles, Marseille, St-Omer, Dinan, Toulouse et Bordeaux).





Nos réalisations_

Depuis 2014, nous avons accompagné 160 projets, sur tous les champs de fragilités sociétales. Ce rapport annuel est l'occasion pour nous de partager quelques chiffres-clés de notre activité.

Une activité en forte croissance depuis 2017

Nous expliquons cette croissance principalement par deux raisons complémentaires :

- Une évolution forte des stratégies des investisseurs sociétaux, qui de plus en plus, afin d'apporter une réponse efficace aux besoins des projets soutenus, couplent soutien financier et accompagnement conseil.
- Une professionnalisation des équipes des structures de l'ESS et une complexification des sujets qu'elles rencontrent qui les amènent plus naturellement à faire appel à des cabinets de conseil pour sécuriser et accélérer leur développement.

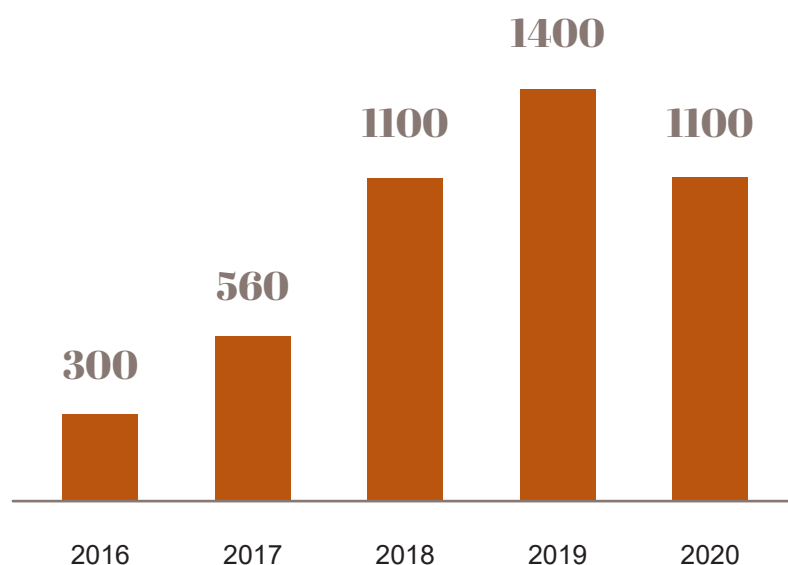
Fait intéressant, en dépit de la crise que nous avons connue en 2020, l'activité a certes diminué mais la demande est restée forte, notamment au second semestre.

Une contribution à toutes les grandes causes sur lesquelles s'engagent les acteurs de l'ESS

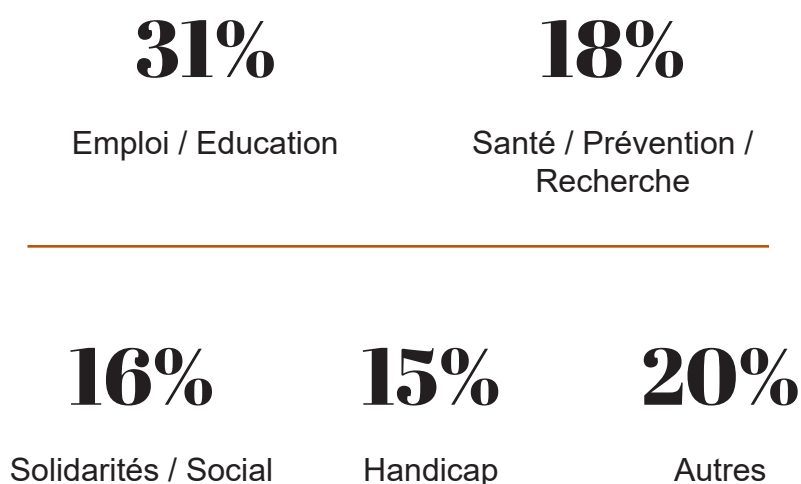
La diversité des thématiques auxquelles nous contribuons est le reflet de la diversité des enjeux sociétaux que traitent les acteurs de l'intérêt général, avec, concernant CO, une prédominance des questions liées à l'emploi, au handicap et à la santé.

Evolution de l'activité de CO

En nombre de jours projet



Missions par type de fragilités

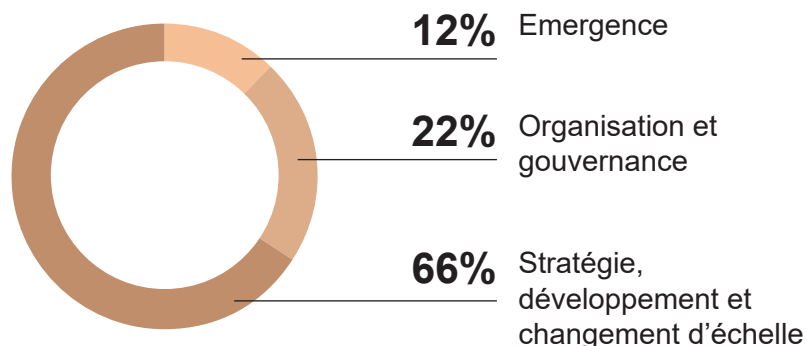


L'accompagnement stratégique est notre activité centrale

Nous segmentons notre activité selon trois natures de questionnements :

- Les questions **d'émergence** : lancement d'une nouvelle structure ou nouvelle offre dans une structure existante, qui se traduisent le plus souvent par des études de faisabilité
- Les questions de **stratégie, développement et changement d'échelle** : réalisation de diagnostics stratégiques, élaboration de plans de développement et de stratégies d'essaimage
- Les questions **d'organisation et gouvernance** : structuration du pilotage d'une transformation, évolution du management, rapprochements et évolutions des gouvernances.

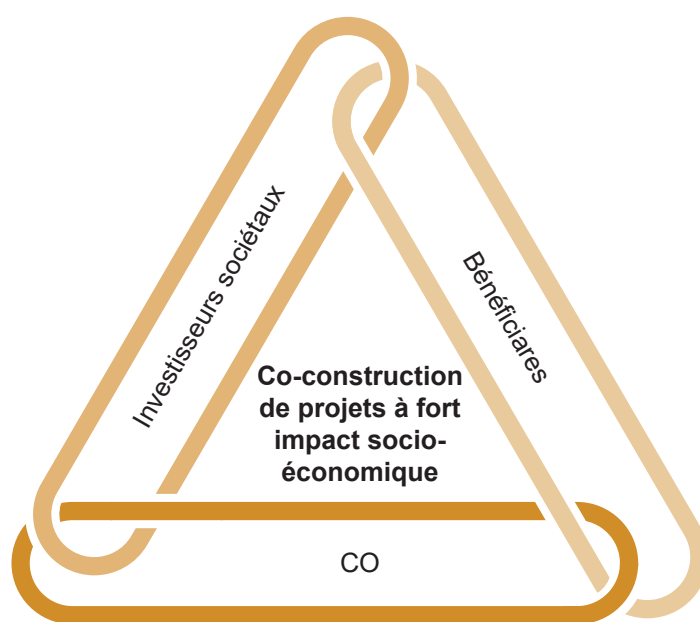
Part des missions par type d'accompagnement



Les projets de stratégie, développement et changement d'échelle prennent une part importante dans notre activité car ces questions sont bien souvent cruciales pour assurer une croissance pérenne et consolidée des structures que nous accompagnons.

Le conseil en stratégie en effet de levier sur les financements

En cohérence avec notre intention stratégique initiale de rendre le conseil en stratégie accessible aux projets d'intérêt général, a minima, près des deux tiers des missions que nous avons réalisées l'ont été grâce au soutien financier d'un investisseur sociétal.



Les financeurs

- | | |
|---------------------------------|------------------|
| AG2R LA MONDIALE | Fondation MACIF |
| Fondation Bettencourt Schueller | Humanis |
| Fondation Caritas France | Klésia |
| Fondation Chanel | Malakoff Médéric |
| Fondation la France s'engage | Solifap |

Nous constatons que le conseil se généralise comme facteur d'impact, tant auprès des financeurs que des projets.

Pour les **financeurs**, la solvabilisation du coût de l'accompagnement s'inscrit désormais dans une logique de complémentarité au soutien financier. Cette inflexion a modifié la nature relationnelle entre financeurs

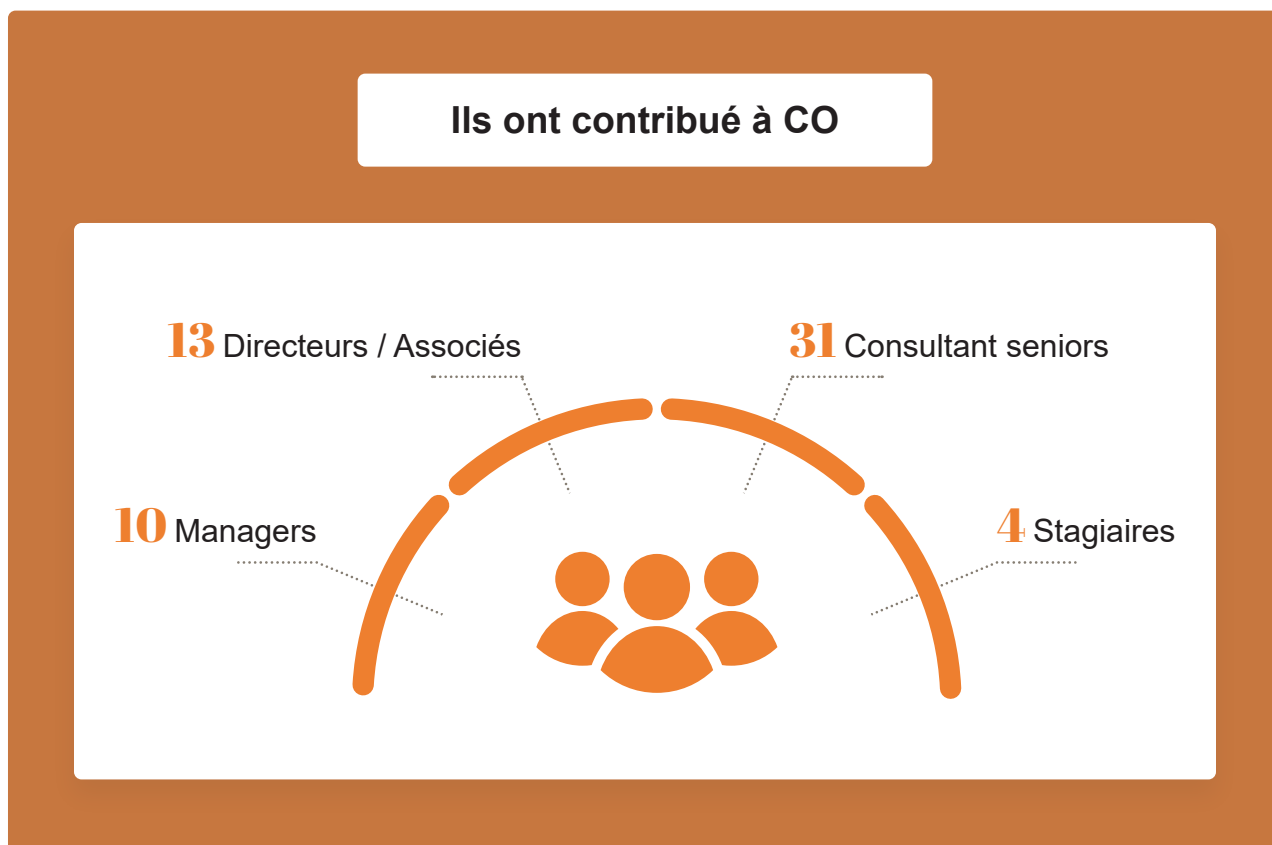
et les porteurs de projets, en passant d'une logique de « guichet » à une relation partenariale s'inscrivant souvent dans la durée.

Pour les **projets**, les freins à se faire accompagner tendent à s'estomper, la complexité croissante des sujets à traiter appelant le recours à des compétences externes intervenant en complémentarité des forces et compétences internes des structures d'intérêt général.

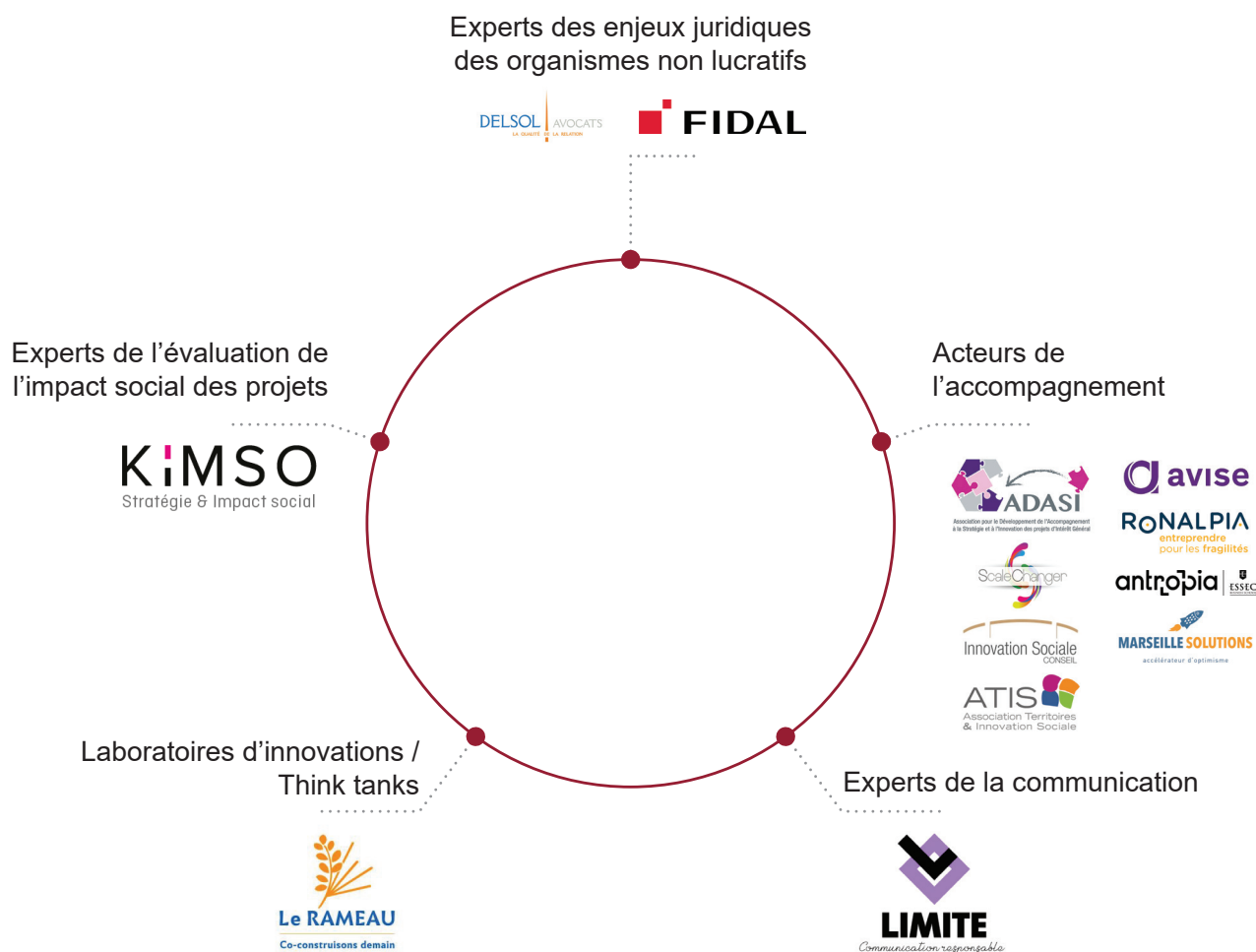
La mobilisation de près de 60 collaborateurs issus de nos cabinets fondateurs

Ce sont 58 personnes disposant d'un niveau important de séniorité qui ont apporté leurs compétences aux enjeux stratégiques des projets que nous avons accompagnés.

58 collaborateurs qui sont devenus autant d'ambassadeurs, en interne de leurs cabinets respectifs et plus largement, des causes et modèles défendus par les acteurs de l'ESS.



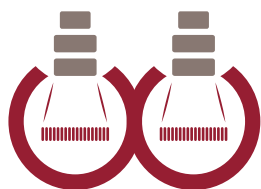
Convaincu des vertus des logiques multi-partenariales, CO a développé une proximité de travail avec des acteurs agissant au profit de structures d'intérêt général



Quelques exemples de références de collaborations réussies :

- Appui de Solidarités Nouvelles face au chômage dans la constitution d'un Contrat à Impact Social, en collaboration avec Kimso
- Appui à l'expérimentation d'une nouvelle activité de l'URIOPSS Ile-de-France, en collaboration avec l'ADASI et le cabinet FIDAL
- Accompagnement du changement d'échelle de Chênelet, structure d'insertion, en partenariat avec Innovation Sociale Conseil
- Appui à la refonte de la gouvernance de l'association Clubhouse France en vue de son développement, en collaboration avec le cabinet DELSOL Avocats

Un espace de débat en ligne : Co-éclairages, qui se décline en quatre rubriques



La vision

La prise de position d'une personnalité marquante

La Communauté d'Action, une forme émergente de la vitalité démocratique.

Yannick Blanc

L'intrapreneur social, changer l'entreprise par la co-construction.

Emmanuel de Lutzel



Le débat

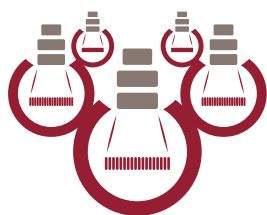
La confrontation de deux points de vue

Existe-t-il une philanthropie à la française ?

Dominique Lemaistre, Virginie Seghers

Les partenariats entre secteur public et secteur privé sont-ils l'avenir de l'intérêt général ?

Géraldine Lacroix, Charles-Benoît Heidsieck



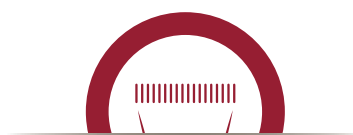
Co-construction

Une expérience de co-construction

Développer des relations plus vertueuses avec ses fournisseurs locaux : la co-construction comme solution.

Agnès Weil, Yvonnick Huet

Clubhouse France, une co-construction au profit des personnes atteintes de troubles psychiques.



Horizons

Des idées venues de l'étranger

L'action en situation d'urgence, une inspiration pour les structures souhaitant s'engager dans de nouvelles formes de coopération.

L'enjeu du développement du leadership dans les organisations à but non-lucratif aux Etats-Unis.

Les missions qui nous inspirent

COOPÉRATIVE DE SANTÉ RICHERAND

Le Centre de santé Richerand, géré par la Caisse Centrale des Activités Sociales (CCAS), propose aux salariés des industries électriques et gazières (IEG) et aux habitants du territoire (10^{ème} - 11^{ème} arrondissement de Paris) une offre de santé de premier recours (médecine générale et médecine spécialisée en accès direct).

En 2018, le Centre a réussi sa transformation en société coopérative (SCIC – Société Coopérative d’Intérêt Collectif) sans but lucratif, impliquant notamment dans sa gouvernance les professionnels de santé, les pouvoirs publics, les usagers et tout acteur partageant ou contribuant au projet médical du centre.

Ce choix coopératif constitue **une rupture** par rapport au mode d’organisation habituel du système de santé français, dans lequel médecine de ville d’un côté, majoritairement privée et libérale, médecine hospitalière de l’autre, majoritairement publique dans laquelle les professionnels sont salariés, se côtoient sans être incitées économiquement à coopérer. Le choix coopératif invite à construire **un bien commun**, tout entier tourné vers l’usager. A cette fin, la structure coopérative permet une décorrélation entre les droits de vote et la part de capital détenue par chaque coopérateur.

Conformément au souhait des pouvoirs publics de favoriser l’émergence de nouvelles organisations, notamment ville-hôpital, la coopérative se dote d’un projet médical unique traduisant cette approche collective et interdisciplinaire de la Santé, décloisonnant la prise en charge des patients afin d’en améliorer la pertinence et la qualité.

En savoir plus : <http://richerand.fr/>

Des contributions pour faire savoir et transmettre les enseignements issus de nos interventions



2017

Ateliers et Rencontres de la Co-Création, organisés avec Ashoka (50 professionnels de l'entreprise et de l'ESS), ouvrant le débat sur les résultats du **1^{er} Baromètre de la Co-Création** (165 entreprises interrogées)

2016

Conférence sur **la co-construction de projets socialement innovants au Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE)**



2018

Dans le cadre du Forum Convergences, Table-ronde CO :

« Le contrat à impact social (CIS), un outil de transformation des acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire ? »

*Animée par Benoît Gajdos,
Directeur Général de CO*





2018

Conférence – Débat :

« Loi PACTE, pacte de défiance ou pacte de confiance vis-à-vis des entreprises ? »
avec François Asselin, Président de la CPME & Armand Hatchuel, Professeur à l'Ecole des Mines
*Animée par Pierre-Dominique Vitoux,
Directeur Général de CO*



2020

Conférence

« En quoi la crise a-t-elle modifié l'accompagnement des partenaires associatifs et renforcé les besoins extra-financiers ? »
*Animée par Benoît Gajdos,
Directeur Général de CO*

2018

Dans le cadre de la 8ème journée nationale des Actifs immatériels, Conférence-Débat :

L'immatériel au service du développement des territoires, outil stratégique des dirigeants d'entreprises internationales et de décideurs locaux
Intervention de Maxime Rog, manager chez CO



2020

Formation/sensibilisation

Module de formation/sensibilisation aux enjeux de l'essaimage
*Animée par Benoît Gajdos et Pierre-Dominique Vitoux,
Directeurs Généraux de CO*



Nos clients parlent de nous



Entretien avec **François Genêt**,
Professeur des Universités -
Praticien Hospitalier et initiateur
du projet ISPC

Pouvez-vous nous dire en quelques mots pourquoi vous avez initié le projet ISPC et quelle est son ambition ?

Le projet ISPC est né des difficultés rencontrées par les personnes en situation de handicap (PSH) à initier et pratiquer une activité physique et/ou sportive notamment en raison de freins créés par les professionnels de santé (méconnaissance, peu de formation), du manque de conseils (et accès) sur les aides techniques nécessaire à la pratique et surtout aux lacunes des recommandations de suivi spécifique de ces personnes. L'augmentation de l'espérance de vie des PSH ainsi que celle de leur qualité de vie positionne cette population comme l'une des cibles les plus importantes pour la pratique

du sport santé et en fait un enjeu de santé publique fort. L'ambition de ce projet est donc de créer, sur site olympique (Paris 2024), le premier institut universitaire national de santé, formation et recherche dédié à la pratique de l'activité physique et du sport pour les PSH.

Pourquoi avez-vous souhaité investir dans un accompagnement stratégique ?

Il s'agit d'un projet d'envergure dont nous savions présenter les intérêts et enjeux mais il nous était impossible, faute de compétence, de le formaliser, faire les études de faisabilité et de business plan. La crédibilité du projet auprès des institutions et des organismes potentiellement financeurs nécessitait des travaux préalables d'une société conseil engagée. L'une des difficultés majeures venait du fait qu'il s'agit de la création d'une nouvelle activité et non d'un redéploiement ce qui complique les études de prévisions. De plus nous avons besoin d'une assistance à la réflexion des modèles de gouvernance pour ce projet complexe réunissant plusieurs modèles de financements, publiques et privés.


Qu'est-ce qui vous a le plus frappé au cours de cet accompagnement ?

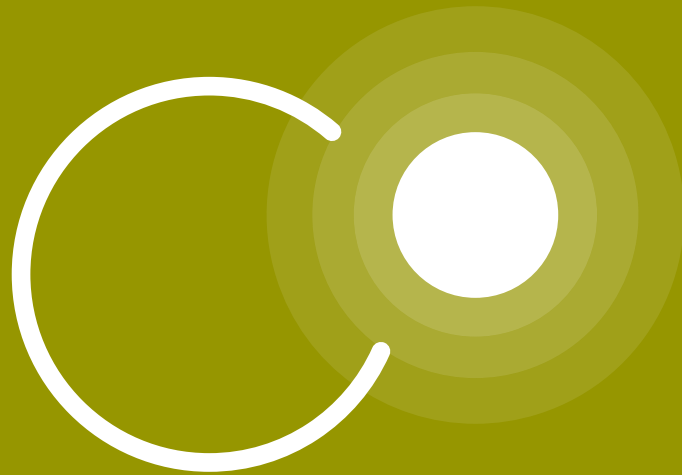
La proximité de CO et notamment

cette volonté non négociable d'être sûr d'avoir bien compris les gènes du projet avant de partir dans une évaluation. Par ailleurs, ce sentiment que CO s'est approprié le projet comme s'il était le sien. Enfin un engagement à nous faire rencontrer des organismes pertinents de leur réseau pour le développement du projet.

Qu'est-ce que cela a changé pour le projet ? Qu'est-ce que cela a changé pour vous personnellement ?

Ayant déjà travaillé avec des sociétés conseil, j'ai la certitude que l'aboutissement de ce projet n'aurait pas pu se faire sans CO et l'investissement de ses conseillers. Leur travail a donc permis de formaliser le projet, le structurer, créer un business plan totalement en adéquation avec l'idée que nous en avons depuis le début. A titre personnel, j'ai appris beaucoup, et notamment à comprendre comment se monte ce genre de projet. Une confiance totale s'est créée avec CO.





Notre regard sur les projets d'intérêt général _

Quatre grands enjeux à relever, fréquemment observés lors de nos missions

Réussir le passage à l'échelle

Les exemples de succès à large échelle ne sont pas aussi répandus que l'on pourrait le croire et **de nombreuses initiatives se heurtent aux difficultés du passage à l'échelle.**

La difficulté à se doter d'un modèle économique supportant le passage à l'échelle constitue certainement le principal frein

Si la question de la pertinence de la solution pour de nouveaux bénéficiaires ou clients se pose rarement, la **difficulté à se doter d'un modèle économique supportant le passage à l'échelle** constitue certainement le principal frein au développement des structures de l'ESS.

Trop souvent dépendantes de fonds publics, d'un faible nombre d'acteurs privés ou d'énergies individuelles, les structures associatives peinent à stabiliser un modèle économique reproductible, dans un contexte externe lui-même générateur d'instabilité. De plus, même si les structures associatives peuvent s'appuyer sur des

investisseurs sociétaux (n'attendant pas de retours financiers) pour accompagner leur passage à l'échelle, elles se retrouvent souvent en difficulté quand il s'agit de trouver des relais à ces financements. La durabilité d'un modèle économique représente sans aucun doute le sujet central à traiter dans le cadre d'une démarche de changement d'échelle.

Co-construire des offres avec des entreprises

Nous observons des tendances fortes quant à la manière dont les entreprises adressent leur responsabilité sociétale, telles que la volonté affirmée d'apporter une réelle contribution sociétale à la stratégie d'entreprise, d'une part, et l'attention portée au développement de l'engagement des collaborateurs, d'autre part. Cela se traduit par le

développement de nombreux dispositifs, qu'ils soient techniques (fonds de dotations, fondations, ISR, actions sociales...) ou bien humains (bénévolat, mécénat de compétences, contribution des salariés aux jurys des fondations...).

Pour autant, nous constatons que **les coopérations abouties entre entreprises privées et acteurs de l'ESS sont rares et en sont le plus souvent encore au stade de l'expérimentation**. Des premiers modèles, comme les joint-ventures sociales (JVS) visant à combiner les savoir-faire métier et sociaux, sont attentivement regardés.

Hormis les relations financeur-opérateur, via les fondations d'entreprises, sur lesquelles nous revenons dans la suite de notre propos, la mise en œuvre de solutions communes entre acteurs du secteur marchand et de l'ESS fait ainsi encore figure d'exception. Les barrières culturelles sont nombreuses et le faible nombre d'exemples concluants questionne le cadre dans lequel cette coopération pourra s'épanouir demain.

Exploiter le digital comme levier d'impact

La transformation digitale s'impose progressivement aux structures de l'ESS comme un enjeu clé, porteur de risques mais aussi d'opportunités.

Un risque parce que le retard pris par certains acteurs dans l'intégration des outils digitaux les pénalise, ou les pénalisera dans la conduite de leurs actions mais aussi dans la différenciation vis-à-vis des acteurs concurrents ou bien encore dans l'attractivité du projet associatif.

Mais le digital apparaît également comme une opportunité, à la fois pour la structuration interne de leur action (mise en place d'outils métiers) que pour augmenter leur impact vis-à-vis de leurs bénéficiaires.

Nous observons un retard certain dans l'adoption du digital par les structures de l'ESS et dans le fait pour elles de considérer le digital comme un levier d'impact social, de peur de voir ce développement se faire au détriment de la part de l'humain dans leur projet associatif. Sur ce point précis, la crise actuelle avec le développement du télétravail aura constitué un formidable accélérateur de la digitalisation des pratiques professionnelles, et le plus souvent des activités.

Une évolution des motivations et formes d'engagement qui questionne le renouvellement des gouvernances associatives

Nous constatons une évolution forte des « envies d'agir » : envies d'engagements multiples tout au long de la vie, exigence de valorisation de l'engagement, recherche d'immédiateté et « d'impact de son action »; envies souvent peu compatibles avec les modèles classiques de gouvernance des structures associatives qui, de ce fait, peinent à renouveler leurs membres.

Les missions qui nous inspirent

CLUBHOUSE FRANCE

Plus de 2 millions de Français vivent au quotidien avec un trouble psychique tel que la bipolarité, la schizophrénie ou la dépression. Pour ces personnes, l'exclusion est souvent de mise ce qui pose la question de leur réinsertion sociale et professionnelle.

En réponse à cette situation, Clubhouse France propose des lieux d'accueil de jour qui oeuvrent à la réinsertion grâce à une méthodologie innovante qui a fait ses preuves :

- Un lieu convivial, non médicalisé avec un accompagnement individualisé
- Une auto-gestion du lieu partagée entre une équipe salariée et les personnes en situation de handicap
- Un accompagnement à la réinsertion professionnelle en s'appuyant notamment sur un réseau d'entreprises partenaires

Aujourd'hui ce sont plus de 650 personnes qui sont accueillies et suivies dans les lieux Clubhouse situés à Paris, Lyon, Bordeaux et Nantes.

Des clés de lecture pour comprendre l'ESS aujourd'hui

Au-delà de ces tendances de fond identifiées dans le cadre des missions que nous avons réalisées, ce rapport d'activité est aussi pour nous l'occasion de partager trois évolutions récentes que nous considérons comme clés dans la compréhension de l'ESS aujourd'hui.

La coopération entre financeurs et opérateurs pour « faire système »

La complexité croissante des enjeux à relever a conduit nombre d'acteurs issus de divers horizons (associations, entrepreneurs sociaux, entreprises, collectivités) à s'engager dans des écosystèmes partenariaux d'un nouveau type.

Nous avons ainsi observé une volonté accrue de « **faire-système** » **le plus souvent à l'échelle d'un territoire**, des écosystèmes locaux visant à apporter des réponses complètes et innovantes aux problématiques sociales spécifiques d'un territoire.

Nous observons également que **les coopérations entre opérateurs et financeurs** sont beaucoup plus présentes aujourd'hui qu'elles ne l'étaient auparavant. Cette dynamique se reflète notamment dans notre activité avec plus de 60% des missions dont le financement est assuré par un investisseur sociétal. Ces nouvelles coopérations suscitent de nouveaux formats partenariaux : au-delà du cadre strict du financement, opérateurs et financeurs, d'ailleurs souvent nommés « partenaires » mettent en commun leurs idées et moyens, dans la perspective d'atteindre des objectifs communs.

Une initiative remarquable dans notre écosystème

PÉNATES ET CITÉS

Pénates&Cité est une plateforme d'innovation sociale régionale, dont la mission est d'accélérer l'adaptation des cadres de vie au bien-vieillir en Hauts-de-France. Elle réunit pour cela dans la durée des entreprises, acteurs associatifs et acteurs institutionnels de la région, afin de :

- Faire : générer, soutenir, accompagner des projets de territoire innovants.
- Savoir-Faire : réaliser une veille et une capitalisation de la Recherche et Développement née du croisement des différents regards, savoirs et expériences.
- Faire savoir : relayer les savoirs et savoir-faire de la plateforme auprès des acteurs et décideurs de la région grâce à la publication d'articles, l'organisation de séminaires et de rencontres.

Dès l'origine, Pénates&Cité est un projet collectif, dont les membres apportent les expertises et innovations de leurs différents secteurs d'activité pour développer des projets ambitieux et éclectiques qui améliorent le cadre de vie des personnes.

Le mode opératoire est pragmatique : des projets nés sur le territoire des Hauts-de-France sont identifiés par les différents acteurs de Pénates&Cité, de maturité et d'impacts variés mais qui tous proposent de nouvelles formes d'intervention auprès des personnes âgées. L'association les instruit, les discute, les évalue et décide ensuite de les soutenir ou non. Les projets « incubés » bénéficient alors d'un double accompagnement : l'appui en expertise des membres de l'association et un soutien financier.

Pour en savoir plus : <https://www.penatesetcite.fr/>

La montée en compétences des équipes des opérateurs d'intérêt général

La montée en compétences des équipes a été une réponse pour faire face à la complexité croissante du contexte auquel sont confrontés les acteurs de l'ESS avec une équation compliquée à résoudre : répondre à l'accroissement des besoins sociaux et l'apparition de nouvelles fragilités dans une situation de tensions budgétaires structurelles.

Ce contexte a conduit de nombreuses associations à repenser la manière de recruter de nouvelles forces salariées et bénévoles avec un niveau d'exigence accru, des profils de plus en plus spécialisés et souvent issus des formations de l'enseignement supérieur. Pour autant, la question du développement professionnel, de l'attractivité du poste dans la durée, et de la formation au management restent trois enjeux importants à relever pour le secteur.

Enfin, l'opportunité que représente le mécénat de compétences a été de mieux en mieux captée par les associations pour se doter de renforts experts, y compris sur des fonctions-clés, sans pour autant alourdir les coûts de fonctionnement des structures.

Les missions qui nous inspirent

CHÊNELET

A l'occasion d'une transmission de la Direction de l'entreprise par son fondateur, Chênelet, entreprise d'insertion créée en 1986 et présente sur 4 départements, se donne l'ambition d'augmenter son impact socio-économique pour et avec les personnes en parcours d'insertion. Cette nouvelle ambition se traduit par des investissements forts dans les compétences internes :

- Création et outillage des instances de pilotage (dont CODIR)
- Professionnalisation de l'ensemble des managers par la formation
- Recrutements externes ciblés sur des postes à fort enjeu de structuration pour l'entreprise (compétences de gestion de projet, DRH, contrôle de gestion)

La nécessité de la mesure d'impact

De nombreux acteurs de l'ESS font face à une raréfaction des ressources pour financer leur action, que les nouveaux modes de financement et d'investissement (par exemple les Contrats à Impact ou toutes autres formes d'investissement à impact) ne permettent pas de compenser.

Cette difficulté d'accès aux financements, qu'ils soient publics ou privés, s'est accompagnée d'une exigence renforcée des financeurs quant à la démonstration de l'impact produit par leurs apports financiers. Ainsi, les financeurs, face aux nombreuses sollicitations et à la multiplication des initiatives, ont fait de la mesure de l'impact social un impératif d'excellence et un critère d'attribution des financements.

Pour répondre à cet impératif, **la mesure de l'impact social est devenue la norme et reflète le basculement d'une logique de moyens vers une logique de résultats**, ce qui pourrait avoir pour effet de conduire les acteurs d'intérêt général à privilégier des initiatives dont les résultats sont facilement mesurables.

Quoiqu'il en soit, pour être capable de mesurer leur impact social, les structures de l'ESS doivent se doter de nouvelles compétences, d'outils, du temps et des moyens nécessaires à ce travail. Bien que les initiatives se multiplient, le secteur n'est pas aujourd'hui à maturité et une stabilisation méthodologique est encore attendue.

Notre observation des premiers effets de la crise sanitaire, économique et sociale

Ces derniers mois nous ont permis de constater les effets de la crise tant du point de vue des projets d'intérêt général que de celui des financeurs.

Du point de vue des opérateurs :

Les structures d'intérêt général ont su globalement s'adapter pendant la crise, même si certains secteurs comme la culture ont été particulièrement impactés sur leur capacité à atteindre leurs objectifs et à maintenir leur solidité financière. Au global, les capacités d'adaptation, d'écoute des besoins des opérateurs et l'engagement des équipes ont permis, au prix de gros efforts, de maintenir l'action auprès des bénéficiaires.

Si la période n'a pas remis en question la vision et l'ambition des structures, elle interroge fortement la manière de les accomplir. Nombreuses sont ainsi les structures à penser que la crise remet en cause leur usage du numérique, leur stratégie partenariale, leurs activités, leur organisation, leur modèle économique et leur stratégie

de communication et les place plus que jamais devant un impératif de mesure d'impact et de prise en compte des Objectifs de Développement Durable (ODD) énoncés par l'ONU.

C'est bien sur l'ensemble de ces dimensions qu'elles expriment aujourd'hui de forts besoins d'accompagnement par l'apport d'expertise, de conseil, de mise en réseau, d'accès au mécénat de compétences, de mutualisations et de partage d'expérience entre pairs.

Les missions qui nous inspirent

RÉSEAU ECO HABITAT

Créé en 2014, le réseau Eco Habitat a vocation à permettre aux propriétaires les plus pauvres de réaliser des travaux d'efficacité énergétique dans leur logement. Aujourd'hui, 6 millions de ménages soit 12 millions de personnes sont touchés par la précarité énergétique. Ce chiffre est en constante augmentation du fait de l'augmentation continue du prix de l'énergie depuis 30 ans (+23% entre 2007 et 2015).

Réseau Eco Habitat a créé un service clef en main qui permet de sortir durablement les propriétaires occupants de la grande précarité énergétique, à travers un accompagnement sur mesure associant technique, financier et social et la facilitation des relations entre toutes les acteurs (entreprises du bâtiment, collectivités, agences publiques, associations, secteur privé).

Le groupe associatif a aujourd'hui fait la preuve d'intérêt du concept et met en place un plan de développement ambitieux dans le cadre d'un contrat Impact Social visant à démultiplier son impact et à devenir le groupe associatif de référence en matière de lutte contre la grande précarité énergétique en passant d'un métier de simple agrégateur de compétences à un rôle de tiers de confiance, d'opérateur, d'expert et de formateur.

Du point de vue des financeurs :

Une grande partie des financeurs a mis en œuvre un plan d'aide spécifique lors des premiers mois de la crise. Au-delà de l'aide d'urgence, ils sont nombreux **à réinterroger aujourd'hui en profondeur leurs principes d'actions.**

Ainsi, de nombreux financeurs ont pour objectif d'élargir leur accompagnement à de nouveaux champs (tels que le renforcement de la gouvernance des structures, la mesure d'impact) et de structurer davantage leur recours aux soutiens extra-financiers (logique de boîtes à outil, recours à des expertises externes, apport de mise en réseau).

La volonté est forte de créer des nouveaux dialogues entre acteurs qui coopèrent encore peu, de s'insérer dans des écosystèmes territoriaux et d'être à l'initiative de co-construction de programmes avec des partenaires associatifs et institutionnels.

Au-delà des plans d'aides financières spécifiques montés en réponse d'urgence à la crise, qui ont mobilisé l'ensemble des moyens financiers des financeurs pour l'année 2020 et qui les questionnent sur les montants qu'ils pourront attribuer en 2021, les financeurs ont pris également conscience de la capacité à travailler en mode dégradé, ce qui réinterrogera certainement leurs modalités d'intervention.

Enfin, **la coopération entre financeurs** apparaît clairement comme un enjeu émergent qui pourra s'incarner notamment sur trois champs d'application :

- La coopération opérationnelle sur des projets spécifiques
- La coordination dans l'accompagnement d'associations financées en commun
- La co-construction de programmes ou d'actions autour de thématiques communes

Les missions qui nous inspirent

SOLIFAP

La Fondation Abbé Pierre est un acteur central du soutien apporté aux plusieurs centaines de structures associatives qui agissent au quotidien sur les questions du mal logement et de l'exclusion en France.

En 2014, la Fondation Abbé Pierre a créé avec AG2R LA MONDIALE Solifap, une société d'investissement dont l'objet est de mobiliser la finance solidaire pour accroître l'offre de logements pour les plus défavorisés.

Solifap soutient ainsi dans toute la France les projets et associations locales qui produisent des logements très sociaux ou qui accompagnent les personnes dans l'accès à leurs droits. Elle met à leur disposition trois outils complémentaires :

- Du portage foncier
- Des solutions de financement
- De l'accompagnement conseil

Aujourd'hui, ce sont 132 projets qui ont été financés grâce à l'engagement de 27 millions d'euros issus de la finance solidaire et de près de 500 actionnaires individuels.

Nos clients parlent de nous



Entretien avec **Jean Saslawsky**, ancien directeur de la Fondation la France s'engage

Comment pourriez-vous définir l'ambition de la Fondation la France s'engage ?

Son objet est de promouvoir l'engagement de tous au service de l'intérêt général. Pour cela, la Fondation sélectionne chaque année 12 lauréats qui se caractérisent par la qualité de leur innovation sociale et le potentiel de leurs impacts. Afin de les aider dans leur essaimage, la Fondation leur apporte financements et solutions d'accompagnement. C'est notre manière de faire en sorte que les innovations portées par les lauréats puissent bénéficier demain au plus grand nombre.

Pourquoi avez-vous fait le choix d'investir autant dans l'accompagnement des lauréats ?

Les évaluations réalisées à l'issue

du chantier présidentiel La France s'engage (2014-2016) ont montré que le soutien en accompagnement des lauréats avait été insuffisant pour permettre un essaimage en trois ans. Aujourd'hui notre soutien se répartit donc en 50% de financement et 50% d'accompagnement. Concrètement notre offre d'accompagnement se décline en quatre modalités complémentaires :


- un diagnostic stratégique approfondi
- l'accès à un parcours d'accompagnements durant les trois années du partenariat
- un help desk qui est une véritable plateforme de services réactive au quotidien
- des accompagnements spécifiques « à la carte » en fonction des besoins

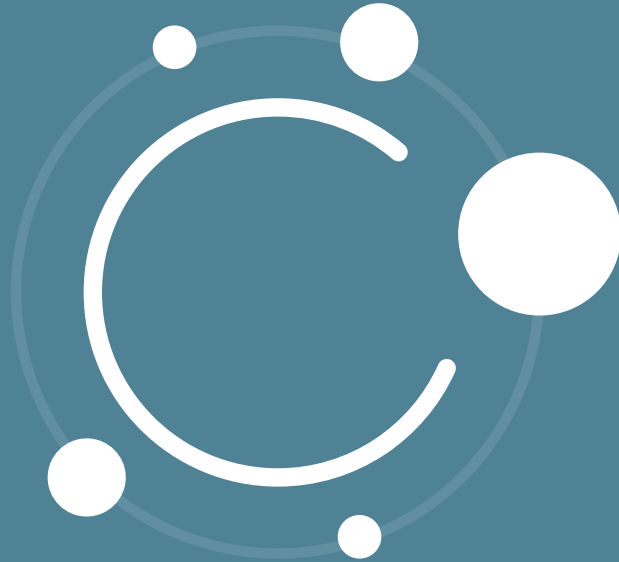
Fin 2020 nous allons arriver au terme des partenariats engagés avec les lauréats 2017. Nous pourrions alors procéder à une évaluation fine de l'apport de notre parcours d'accompagnement, mais on observe d'ores et déjà des facteurs de solidité dans l'optique d'un déploiement chez un bon nombre de lauréats.

Quels impacts de l'accompagnement avez-vous d'ores et déjà observés,

tant sur les structures que sur les porteurs de projets ?

Presque tous les lauréats nous ont rapporté que le diagnostic stratégique leur avait permis de mettre en lumière des enjeux, des opportunités, des points de blocage qu'ils n'avaient pas forcément identifiés. La période choisie de 3 ans semble bonne car elle n'est pas trop longue, permettant de garder une dynamique et suffisamment longue pour pouvoir entreprendre des actions en profondeur. Cela a enrichi leurs réflexions stratégiques et clarifié leurs perspectives d'avenir, en particulier sur la construction d'une feuille de route et la capacité à faire les bons choix pour demain. On sent davantage de tranquillité chez les lauréats.





Nos clients _

Nous avons co-construit avec eux

3PA (ETRE)	Bip Pop	Espaces Emploi Agirc- Arrco
Activ'Action	Café Joyeux	Famileo
ADAL	Caisse des Dépôts	Familles Solidaires
Adédom	CAMI Sport & Cancer	Fédération Française des Diabétiques (FFD)
ADIE	Carton Plein	Fédération Simon de Cyrène
Agir pour la Santé des Femmes (ADSF)	CCAH	Finansol
AFS Vivre Sans Frontières	CCAS (Activités Sociales de l'énergie)	Fleurs d'Halage
AG2R LA MONDIALE	Chemins d'Enfances	Fondation Abbé Pierre
Agevie	Chênelet	Fondation Avec
AGIR abcd	Clubhouse France	Fondation de France
Agirc-Arrco	Compagnons	Fondation Médéric
Alenvi	Bâtisseurs Centre Val- de-Loire	Alzheimer
Agence Nationale pour l'Information sur le Logement (ANIL- ADIL)	Comptoir de campagne	Habitat & Humanisme
Arbre des connaissances	Eloquentia	Habitat & Humanisme Ile-de-France
Arts & Développement	Coopérer pour Entreprendre	Initiatives Multiples d'Actions auprès des Jeunes (IMAJ)
Ascodocpsy	Covéa	Impala Avenir
Association Française contre les Myopathies (AFM)	Croix-Rouge française	Développement (Les Plombiers du Numérique)
Association Addictions France (ANPAA)	Des Etoiles et des Femmes	Institut de Santé Parasport Connecté (ISPC)
Astrée	Diapasom	Institut du Cerveau et de la Moelle Epinière (ICM)
Audition Solidarité	Divertimento	IPC
Aurore	DULALA	Jesuit Refugee Service (JRS)
Auticiel	Each One (Wintegreat)	
Avenir APEI	EDF Occitanie	
Avise	Label Emmaüs	
Baluchon France	Emmaüs Alternatives (Casiers solidaires)	
	Emmaüs France	
	EONEF (Zéphyr Solar)	

Klesia	Rejoué	l'Environnement
La Classe Départ	Relais des Aidants	UNIOPSS
La Cordée éducative	Relais Habitat Syndic	Unis-Cité
La Cravate Solidaire	de Redressement	URIOPSS IDF
La Fabrique Opéra	(RHSR)	ViensVoirMonTaf
La Finance pour Tous	Réseau Eco Habitat	Villages Vivants
(IEFP)	Resolis	Vivre et travailler
La Table de Cana	Resonantes (App-	autrement
(Antony)	Elles)	VoisinMalin
La Tricyclerie	Les Restos du Coeur	Vers un Réseau
Le Carillon	Secours Catholique -	d'Achat en Commun
Le Choix de l'Ecole	Caritas France	(VRAC)
Les Petites Cantines	Seniors Entrepreneurs	VRF Villages Répit
Les Petits Champions	Signes de sens (ELIX)	Familles
de la Lecture	SOLAAL	Wake up Café
Les P'tits doudous	Solidarités Nouvelles	Women Safe
Livelihoods	Face au Chômage	
Loisirs Pluriel (Réseau	(SNC)	
Passerelles)	Solifap	
MACIF –Diffuz	SOLIHA Centre Val de	
Make.org	Loire	
Max Havelaar France	Solvay	
Meet My Mama	Total Foundation	
Maisons	Tous Tes Possibles /	
Internationales de	Tous repreneurs	
la Jeunesse et des	Tremplin Handicap	
Etudiants (MIJE)	UDES	
My Human Kit	UNA	
Néma Lové	Union nationale des	
Fondation NEXITY	Bistrots Mémoire	
Le Moulin Vert	(UNBM)	
Planèt'AIRport	Union nationale des	
Proxidon	Centres Permanents	
Reconnect	d'Initiatives pour	

Ils ont contribué à CO



Andreas Abromont



Valérie Ader



Kevin Albrand



Hana Amzai



Nikola Apostolov



Gilles Bellefontaine



Pierre Berneur



Tom Blanchard



Domitille Brière de la
Morinerie



Pascal Brochard



Marion Burette



Sophie Calvet



Charlotte Chanet



Hugues Charbonnier



Martin Chevy



Nicolas Chichlo



Céline Choain



Eglantine Chollet



Stéphane Dalla Libera



Marine D'Allancé



Mathieu Daude-Lagrange



Alice De Castelneau



Marianne De Chambrun



Cécile De Clapiers



Alice De Puybusque



Louise De
Rochechouart



Guillaume De Rodellec



Anne-Laure Dubol



Xavier Dufau



Lorien Dupont



Fatima El Ouardi



Adeline Fougerouze

Ils ont contribué à CO



Xavier Gascuel



Ulrike Heindl



Pauline Henri



Julia Hery



Maxime Huerre



Marie Husset



Morgane Jacobee



Gauthier Joniot



Jérôme Julia



Gaetan Kerloc'h



Agnès Konieczny



Emilie Kuoch



Pierre Lachaize



Manfred Le Callonnec



Christophe Lopez



Judith Lopez Kaufman



Antoine Marty



Alexandra Mousques



Julie Muscedere



Stéphanie Nadjarian



Johanna Ohayon



Isabelle Palmieri



Anne-Laure Payet



Charles Peiffer



Benoit Ploquin



Laura Porro



Maria Rieger



Anne Risacher



Maxime Rog



Adrien Senez



Anna Sitbon



Arnaud Tonnelé



David-Emmanuel Vivot



Nicolas Watelet



François Zoetelief

Ils ont contribué à CO

Au titre du Comité de surveillance :

- Valérie Ader (*Colombus Consulting*)
- Hervé Baculard (*Syntec Conseil*)
- Arnaud Gangloff (*Kea*)
- Pascal Gustin (*Algoé*)
- Didier Rousseau (*weave*)
- Laurent Sorbier (*Onepoint*)

Au titre du Comité stratégique :

- | | |
|----------------------|-----------------------|
| ■ Muriel Barnéoud | ■ Olivier Millet |
| ■ Bernard Giraud | ■ Fanny Picard |
| ■ Brigitte Giraud | ■ Didier Rousseau |
| ■ Yoann Kassi-Vivier | ■ Bernard Saincy |
| ■ Frédéric Lavenir | ■ Dominique Schnapper |
| ■ François Marty | |

—

Permettre aux projets d'intérêt général
d'accroître leur impact et leur pérennité
grâce au conseil en stratégie.

—

CO

**3 RUE DANTON
92240 MALAKOFF**

<https://co-conseil.fr/>