



## **RAPPORT D'ACTIVITÉ**

2021

---

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



# Edito\_

L'année 2021 aura décidément été une année bien singulière : une année de forte reprise de l'activité économique dans un contexte social qui est resté lui bien difficile.

Peut-être faut-il y trouver la raison de notre important développement en accompagnement d'acteurs agissant notamment sur les questions d'éducation, d'emploi, de citoyenneté ou de handicap ?

Il est également frappant de constater que cette période a été l'opportunité pour de grands financeurs de l'intérêt général de réinterroger leurs pratiques de soutien aux porteurs de projets d'intérêt général. Là aussi nous avons essayé d'être au rendez-vous des attendus de toutes les parties prenantes et nous vous proposons dans ce rapport de prendre connaissance des tendances structurantes que nous contribuons à impulser.

Enfin, cette année aura été l'occasion pour CO de réinterroger ses pratiques de cabinet de conseil en stratégie. A cet effet nous avons fait réaliser par un cabinet extérieur une évaluation de l'impact de notre accompagnement au bénéfice des organisations d'intérêt général.

Cette étude nous a permis de constater que notre accompagnement permet aux équipes dirigeantes d'être mieux préparées à la transformation de leurs organisations et ainsi d'accroître leurs capacités avec un effet in fine sur leurs bénéficiaires finaux. Ce travail nous a également éclairés sur nos points de progrès, nous y consacrerons une grande partie de nos efforts en 2022 afin de poursuivre et d'améliorer notre contribution à l'enrichissement du lien social dans notre pays.



L'équipe CO



# Sommaire

<b>Notre histoire et notre équipe</b>	<b>6</b>
<b>Nos réalisations</b>	<b>16</b>
<b>Notre étude d'impact</b>	<b>56</b>



**Notre histoire  
et notre équipe \_**

## CO, une initiative collective qui se renforce avec l'arrivée du cabinet *Mawenzi Partners*

Dès 2007, *Syntec Conseil en Management*, l'association professionnelle des acteurs du conseil en management, avec le soutien du *Rameau*, met en place un groupe de travail 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.

### Colombus Consulting

Créé en 1999  
180 consultants

### Algoé Consultants

Créé en 1959  
160 consultants



### Onepoint

Créé en 2002  
+2000 consultants

### Kea

Créé en 2001  
200 consultants

### Mawenzi Partners

Créé en 2011  
40 consultants

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. En 2021, *Mawenzi Partners* a fait le choix de rejoindre cette initiative entrepreneuriale.



## Interview



---

**BORIS IMBERT**  
ASSOCIÉ FONDATEUR CHEZ  
*MAWENZI PARTNERS*



---

**LOUIS AIRY**  
CONSULTANT SENIOR CHEZ  
*MAWENZI PARTNERS* EN  
DÉTACHEMENT CHEZ CO

### ***Boris, pourquoi avoir rejoint l'aventure CO ?***

La décision de rejoindre CO s'inscrit dans une double réflexion. Dès la création de Mawenzi Partners, nous avons associé à notre mission première de cabinet de conseil en stratégie une réflexion sur le sens de nos recommandations : en quoi vont-elles contribuer à un futur motivant et juste ? Quels sont leurs impacts sur la société ? Sur l'environnement ? Sur les équipes de nos clients ?

La prise en compte des impacts sociétaux de nos recommandations est devenue un enjeu croissant ces dernières années, tant et si bien que nous avons décidé de racheter la méthodologie Sustainway en 2021. Elle nous permet de nous doter d'outils d'analyse puissants pour accompagner nos clients dans la transformation de leur modèle économique.

En parallèle, nous avons initié une démarche collaborative au sein de Mawenzi Partners pour co-construire

un contrat sociétal que nous faisons vivre au quotidien.

Parmi les objectifs que nous nous sommes fixés, nous souhaitons rendre le conseil en stratégie accessible au plus grand nombre, persuadés de la valeur que nous apportons. Pouvoir s'adresser à des acteurs de l'intérêt général (associations, fondations, etc.) via notre participation à CO nous a semblé être une belle opportunité. Nous souhaitons aussi offrir à nos consultants la possibilité de diversifier leurs expériences au sein du cabinet ; c'est dans cette logique que nous avons initié un premier détachement il y a quelques mois.

***Et toi, Louis, pourquoi avoir souhaité être détaché chez CO pour une dizaine de mois ?***

Chez Mawenzi Partners, j'ai eu la chance de participer à de nombreuses missions passionnantes pour des entreprises du monde marchand où j'ai pu développer mes capacités de synthèse, mon esprit critique et ma faculté à résoudre des problèmes complexes.

Quand j'ai appris l'existence du partenariat avec CO où je pourrais continuer à exercer ce métier en travaillant sur les enjeux du bien-vieillir, de l'insertion ou du développement de compétences de populations fragiles pour n'en citer que quelques-uns, j'ai pensé : « Quelle chance ! » et

j'ai sauté sur l'occasion.

J'ai été frappé par l'engagement des personnes avec qui j'ai pu travailler ces derniers mois et par l'attente forte envers nos interventions, renforçant mon plaisir à exercer ce métier.

J'ai aussi été marqué par la proximité des problématiques rencontrées par les acteurs des secteurs marchand et non-marchand, constitués d'associations qui font face à des enjeux de développement, de pérennisation de leur modèle économique ; des questionnements qui justifient pleinement notre rôle à leurs côtés.

## Une équipe-cœur élargie

L'équipe-cœur assure le développement et la pérennité du projet entrepreneurial de CO, et capitalise les apprentissages et connaissances du cabinet. En 2021, elle s'est renforcée avec l'arrivée d'Alexandra, Ingrid et Margaux.



Ingrid Barakat,  
Manager



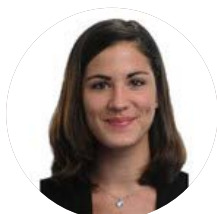
Eglantine Chollet,  
Manager



Margaux Drencourt,  
Consultante senior



Benoît Gajdos,  
Directeur général et associé



Alexandra Mousquès,  
Consultante senior



Pierre-Dominique Vitoux,  
Directeur général et associé

## 36 consultants ont participé à l'aventure CO en 2021

**4**

Associés

**15**

Consultants

**6**

Directeurs

**8**

Managers

**3**

Stagiaires

Ces consultants expérimentés en stratégie sont intervenus en renfort de l'équipe cœur pour développer et soutenir l'activité.



Valérie Ader



Louis Airy



Adrien Beton



Aude Braley



Marion Burette



Marie Chaise



Damien  
Chambonnière



Nicolas Chichlo



Céline Choain



Alice de  
Castelnaud



Alice de  
Puybusque



Guillaume de  
Rodellec



Fatima El  
Ouardi



Claire Gourlier



Julia Héry



Morgane  
Jacobee



Christophe  
Jacques



Emilie Kuoch



Pierre Lachaize



Chloé  
Lagarrigue



Hugues Menard



Diane Michenot



Paul Morinière



Johanna  
Ohayon



Laura Porro



Mourad  
Radjabou



Gabrielle  
Richard



Jeanne  
Rodriguez



Maxime Rog



Joséphine  
Ronze



Léopold Rossy



Pierre-Adrien  
Roy



David  
Rudnianski



Adrien Senez



Théo Sukhdeo



Isabella Torcat

## **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. Ce statut est également un moyen d'associer

pleinement nos parties prenantes.

Dans cette logique, CO s'est doté de deux instances :

### Le Comité de surveillance :

Présidé par Arnaud Gangloff, il se réunit a minima tous les trois mois et a pour objet de déterminer les orientations stratégiques de l'activité de CO puis de veiller à leur mise en œuvre. A cette fin, il est composé de :

- | Valérie Ader (*Colombus Consulting*)
- | Arnaud Gangloff (*Kea*)
- | Pascal Gustin (*Algoé*)
- | Boris Imbert (*Mawenzi Partners*)
- | Laurent Sorbier (*Onepoint*)
- | Benoît Gajdos et Pierre-Dominique Vitoux (CO)

### Le Comité stratégique :

A vocation consultative, il réunit un collectif de personnes qualifiées appelées à donner leur avis sur l'évolution et les orientations de CO. Force de proposition, sa composition reflète la diversité de nos parties prenantes :

- | Muriel Barnéoud
- | Bernard Giraud
- | Brigitte Giraud
- | Yoann Kassi-Vivier
- | Frédéric Lavenir
- | François Marty
- | Didier Rousseau
- | Bernard Saincy

### CO entreprise à mission

En avril 2020, l'Assemblée Générale de CO a validé à l'unanimité le changement de nos statuts pour transformer CO en société à mission au sens de la Loi PACTE. Ce vote est venu concrétiser juridiquement l'intention initiale des fondateurs de CO de se donner comme objet central l'accompagnement des projets d'intérêt général. Ce travail nous a permis d'explicitier notre raison d'être et nos objectifs, détaillés ensuite.

## Trois engagements statutaires pour soutenir notre raison d'être

Fédérer des 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.

### 1

#### Rendre le conseil en stratégie accessible aux projets d'intérêt général

Faire reconnaître le conseil en stratégie et ses apports auprès des acteurs d'intérêt général

Mettre à disposition des projets les expertises des cabinets partenaires

Concevoir des méthodes et des solutions sur-mesure, adaptées aux projets d'intérêt général et qui permettent d'en augmenter l'impact

Inventer des modèles économiques visant à rendre nos prestations accessibles financièrement aux acteurs d'intérêt général

### 2

#### Favoriser les engagements individuels et collectifs au sein de nos cabinets partenaires

Accroître le niveau de conscience des cabinets partenaires pour qu'ils s'engagent davantage

Faire de l'expérience CO un élément de développement personnel et humain

Inciter et accompagner les consultants dans leur engagement citoyen au-delà de CO

### 3

#### Agir transversalement pour développer les modèles réunissant économie et intérêt général

Contribuer au développement du secteur en étant acteur :

- de ses réflexions et initiatives stratégiques
- de sa valorisation et promotion

Rendre les solutions co-construites avec les bénéficiaires de CO accessibles à tout porteur de projet d'intérêt général

Œuvrer à l'augmentation du nombre d'acteurs du conseil en stratégie engagés au service de l'intérêt général

Dans la continuité de ces travaux, CO s'est depuis attaché à :

■ Lancer ou poursuivre des actions permettant de tenir les engagements fixés. A titre d'exemples :

■ Réaliser un bilan régulier des projets menés et de nos apports méthodologiques (Cf. dernière partie : notre étude d'impact)

■ Mobiliser dans la mesure du possible un tiers financeur (fondation, crowdfunding, entreprise ...) pour la réalisation des projets : sur les 44 projets 2021, 12 ont été menés avec le concours d'un tiers financeur

■ Faire de l'expérience CO un élément de développement professionnel et humain pour les consultants

■ Œuvrer à l'augmentation du nombre d'acteurs du conseil en stratégie engagés au service de l'intérêt général : Mawenzi Partners a rejoint l'aventure !

■ Choisir un Organisme Tiers Indépendant (OTI) afin d'évaluer les efforts et réalisations en lien avec nos engagements. Ce travail sera réalisé par le cabinet de Saint Front qui rendra les conclusions de son audit au printemps 2022.





**Nos réalisations\_**

## L'accompagnement stratégique est notre activité centrale

Nous segmentons notre activité selon trois natures de questionnements :

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'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 **d'organisation et gouvernance** : structuration du pilotage d'une transformation, évolution du management, rapprochements et évolutions des gouvernances.

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

## 2021, une année de croissance exceptionnelle

Depuis 2014, nous avons accompagné près de 200 projets sur tous les champs de fragilités sociétales. Ce rapport annuel est l'occasion pour nous de partager quelques chiffres-clés de notre activité. En premier lieu, 2021 est une année de croissance exceptionnelle, avec 2 200 jours-hommes de conseil réalisés, auprès de 44 projets d'intérêt général. Cela représente plus du double des jours-hommes réalisés en 2020, et 57% de croissance par rapport à 2019, qui était notre précédente meilleure année.

Nous expliquons ce dynamisme par trois raisons principales :

Une évolution forte des stratégies des investisseurs sociétaux (Fondations, Groupes de Protection Sociale) qui, de plus en plus, couplent soutien financier et accompagnement conseil pour apporter une réponse efficace aux besoins des projets soutenus

Une professionnalisation des équipes des structures de l'ESS et une complexification des sujets qu'elles rencontrent, qui les conduisent plus fréquemment à faire appel à des cabinets de conseil pour sécuriser et

■ accélérer leur développement

■ Des réseaux et canaux de prescription de l'accompagnement conseil qui se structurent au sein de l'Economie Sociale et Solidaire.

### UNE CROISSANCE EXCEPTIONNELLE EN 2021

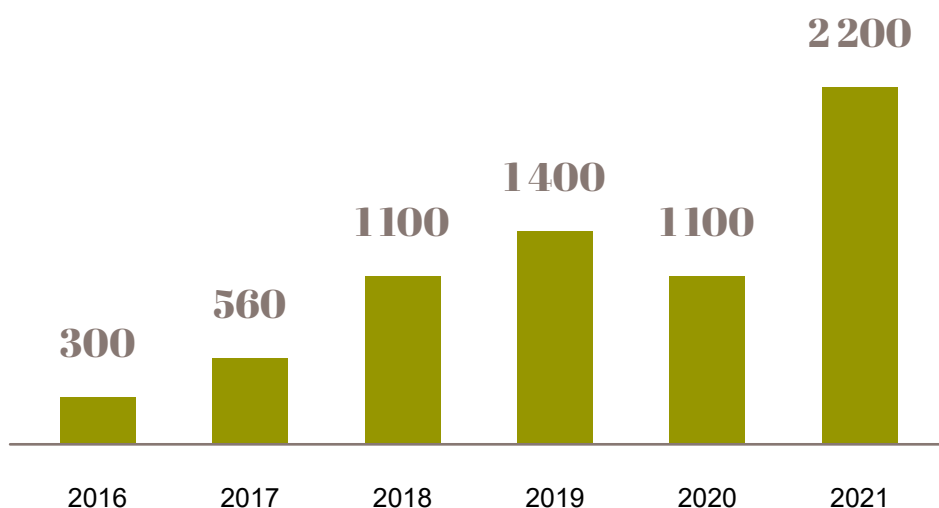
**2 200**

jours-hommes

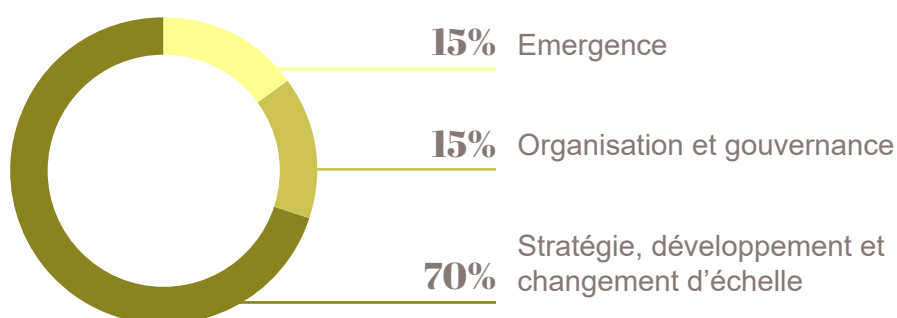
**44**

projets d'intérêt général

### ÉVOLUTION DE L'ACTIVITE DE CO (EN NOMBRE DE JOURS-HOMMES PAR AN)

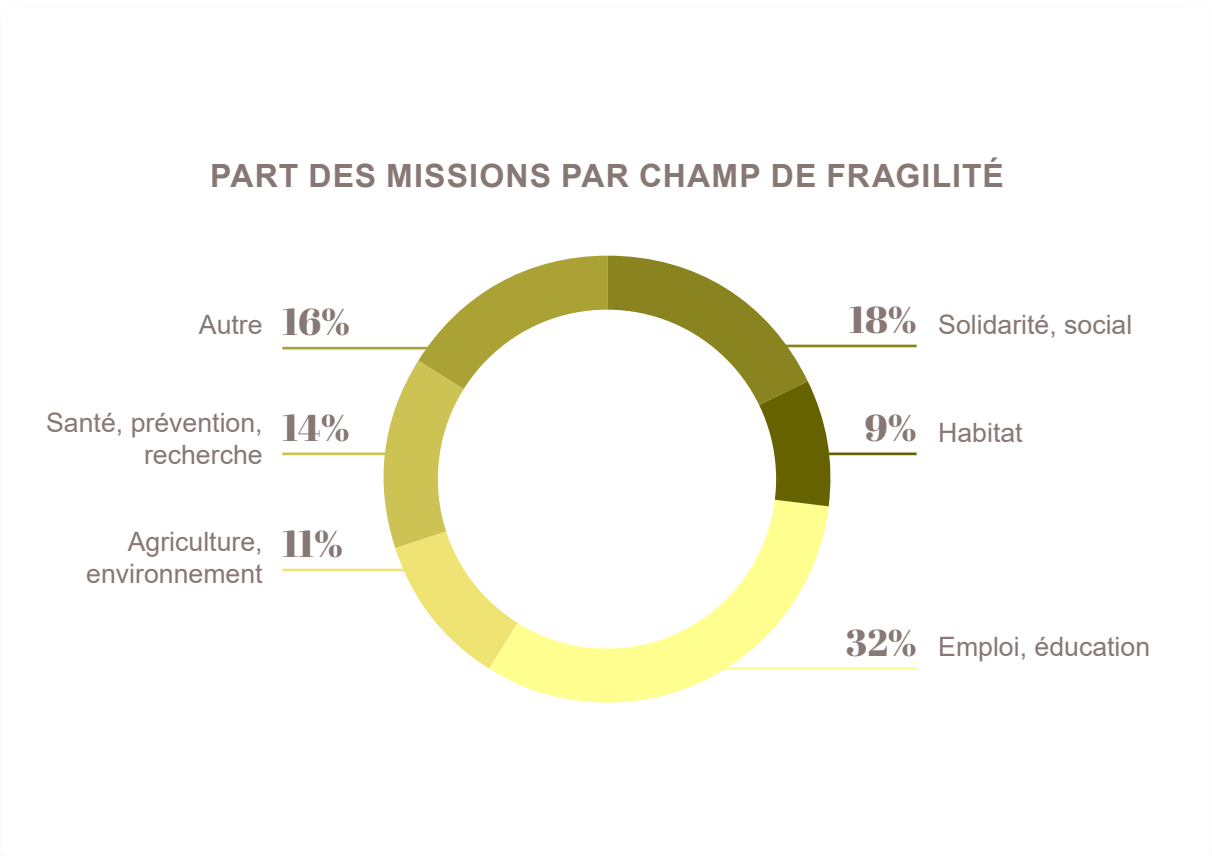


### PART DES MISSIONS PAR TYPE D'ACCOMPAGNEMENT



### 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 et l'éducation.



## Les bénéficiaires de nos interventions en 2021

### Agriculture et environnement



### Education et emploi



### Habitat



### Santé, prévention et recherche



*Solidarité et social*



*Autres*



Dans ce rapport, nous vous proposons de faire cinq zooms sur des thématiques singulières, innovantes ou prenant une place croissante dans le monde de l'intérêt général :

## **ZOOM 1**

.....

Des accompagnements de projets sur le long terme pour maximiser l'impact

## **ZOOM 2**

.....

Un appui aux financeurs de l'intérêt général dans leurs stratégies d'intervention

## **ZOOM 3**

.....

Un accompagnement des coopérations entre associations encouragées par les financeurs

## **ZOOM 4**

.....

Des logiques collectives pour faire naître des projets de Contrats à Impact

## **ZOOM 5**

.....

La contribution de CO à des parcours d'accompagnement collectifs



## **Zoom 1**

---

**Des accompagnements de projets sur le long  
terme pour maximiser l'impact**



## Le regard de CO

En lien avec sa raison d'être : « Permettre aux projets d'intérêt général d'accroître leur impact et leur pérennité grâce au conseil en stratégie », CO a à cœur d'accompagner, le plus loin possible, des projets pour en maximiser l'impact.

90% des projets menés par CO sont centrés sur l'élaboration d'une « projection » : stratégie de lancement d'une innovation sociale, stratégie de développement, stratégie de changement d'échelle.

Au-delà de ces phases de projection, nous avons pu accompagner certains projets dans la mise en œuvre de ces stratégies :

- Accompagner les premiers pas de l'ISPC tant dans l'accueil de personnes en situation de handicap au sein de consultations multidisciplinaires, que de formations nouvelles dans le champ du sport et du handicap
- Accompagner la Croix-Rouge française dans la mise en œuvre de ses premiers pilotes de boutiques Chez Henry ou la construction d'un plan et d'une équipe en charge du déploiement des boutiques
- Accompagner le CRI, devenu le Learning Planet Institute (LPI) dans sa profonde transformation visant à développer la société apprenante au service des défis du siècle

## Présentation du LPI

La transformation du CRI en LPI relève de nombreux changements très profonds :

- Un changement de positionnement
- Une évolution des activités et des « cibles » du LPI
- Une transformation drastique du modèle économique, en particulier due au départ programmé d'un mécène important

Mais surtout une ambition de croissance exponentielle de l'impact en passant de quelques centaines d'étudiants touchés chaque année à plusieurs centaines de milliers, voire de millions de personnes, et en particulier de jeunes. Pour cela le CRI, qui agissait directement au service des jeunes, des enseignants et des chercheurs se transforme en LPI, avec une logique BtoBtoC (en touchant des organisations qui elles-mêmes toucheront les individus qui la composent).

Fondé sur l'idée qu'une approche nouvelle et singulière de l'enseignement par la recherche était nécessaire et possible, le CRI a développé des formations (de la crèche au doctorat), des programmes de recherche, des réseaux d'acteurs internationaux et d'outils digitaux au service de l'apprentissage multidisciplinaire.

Désormais, le LPI a pour mission de « Co-crée une société apprenante pour relever les défis de notre temps » et développe pour cela 5 activités :

- Une R&D autour des sciences et des technologies de l'apprendre
- Une offre de conseil afin d'accompagner la transformation des organisations en organisations apprenantes
- Une offre de formation sur les questions d'apprentissage, en particulier autour des approches à mettre en œuvre pour résoudre les enjeux des ODD
- Des outils digitaux au service de l'intelligence collective et des apprenants à même de soutenir les activités de formation, de conseil mais surtout de permettre une croissance exponentielle des personnes touchées et de leur capacité d'apprentissage
- Enfin l'animation d'un réseau international, de porteurs de projets, d'institutions nationales et internationales, de centres de recherche, de think tank, ... centré sur ces questions d'apprentissage, en particulier autour des ODD

## Interview



FRANÇOIS TADDEI  
CO-FONDATEUR ET  
PRÉSIDENT DU LPI



François Taddei, co-fondateur et président du LPI a accepté de répondre à nos questions.

***Pourquoi avez-vous créé le CRI qui devient le Learning Planet Institute ? Pouvez-vous nous dire en quelques mots ce que c'est ?***

Notre souhait est de permettre à des étudiants de faire des choses qui ont du sens et qui ne sont pas forcément possibles dans le système éducatif « classique ». On fait appel à la maïeutique et à l'intelligence collective, on s'inspire de méthodes issues des mondes de la recherche, de l'art, du design et pleins d'autres pour développer de nouvelles façons d'apprendre.

Un exemple très concret : toutes nos formations universitaires sont par essence interdisciplinaires et font une large part à la recherche dès la première année.

### ***Pourquoi avoir souhaité faire évoluer la stratégie du LPI ?***

Les études montrent que 75% des jeunes sont effrayés par leur avenir. Comment passer de modèles d'enseignement où ces jeunes sont passifs, centrés sur des savoirs d'hier et en compétition à de nouvelles formes de coopérations, avec des contributions actives de la jeunesse pour agir sur le monde de demain ?

Notre objectif est donc d'inventer de nouveaux outils, méthodes et modèles économiques pour faire advenir cette transformation et accroître notre impact.

Pour cela, il nous faut prendre du recul sur notre histoire, nos valeurs, notre singularité et identifier ce qui est valorisable dans notre activité. Accroître notre autonomie financière est essentiel dans cette transformation.

La Fondation Bettencourt Schueller est présente depuis le démarrage, nous devons néanmoins sortir de la logique purement philanthropique et nous tourner aussi vers le monde marchand.

### ***Comment se concrétisent dès à présent ces changements ?***

Dans nos façons de travailler, nous avons coconstruit avec les équipes, nous avons changé notre communication, nous avons mis en place un Comité

de la Transformation et imaginé une série de chantiers.

Nous parlons d'un changement de modèle économique : nous avons fait le choix, par exemple, de développer une activité de conseil auprès d'universités, de territoires, d'organisations publiques et d'entreprises.

Une autre illustration récente : la volonté de créer des Olympiades de la durabilité et de l'engagement, permettant aux jeunes de s'engager et de lancer des initiatives innovantes en étant soutenus par des mentors du monde socio-économique ou académique.

### ***Qu'est-ce qui vous a le plus marqué durant ces premiers mois de la transformation du LPI ?***

Une telle transformation, à N dimensions, est difficile à faire en s'appuyant uniquement sur les parties-prenantes internes. Alors que l'on accompagne étudiants et chercheurs dans leur transformation personnelle, que ces mêmes personnes viennent pour innover et mieux accompagner les changements de la société, quand ces changements s'appliquent à eux-mêmes, cela reste compliqué.

Être accompagné par un externe comme CO, de façon bienveillante et en confiance est précieux.







## **Zoom 2**

---

**Un appui aux financeurs de l'intérêt général  
dans leurs stratégies d'intervention**

## Le regard de CO

L'année 2021 a été l'occasion pour CO d'accompagner plusieurs financeurs de l'intérêt général (Fondation d'Entreprise, Fondation Privée, Fonds d'Investissement) dans leurs réflexions sur leurs pratiques de soutien aux porteurs de projets.

La crise Covid que nous traversons conduit en effet chacun, opérateur comme financeur, à questionner son modèle au regard des impacts de la situation des derniers mois, qu'ils aient d'ailleurs fait apparaître des fragilités ou bien permis de concrétiser des opportunités.

Dans le cadre de ces missions, nous avons pu capitaliser sur des bonnes pratiques issues de 8 années de coopérations avec des financeurs, et avons pu constater le chemin parcouru sur :

- La prise de conscience des limites du financement comme seule modalité de soutien aux projets
- L'exigence de porter un regard systémique dans sa stratégie d'intervention
- La volonté de travailler en partenariat avec d'autres financeurs
- La capacité à susciter des alliances opérationnelles entre opérateurs sur une même cause ou un même territoire (cf. zoom 3)

Nous avons également pu capitaliser notre réseau dans l'Économie Sociale et Solidaire au profit de nos bénéficiaires. Cela s'est traduit par de nouvelles modalités de travail, visant à créer des nouveaux espaces de dialogue et à croiser les regards entre les financeurs et leurs parties prenantes, dans des logiques plus horizontales.

A titre d'exemple, nous avons mis en place un "Cercle d'Experts" constitué d'une dizaine de dirigeants du monde associatif pour contribuer à la stratégie d'intervention d'un financeur. L'expérience s'étant avérée concluante, nous comptons bien la réitérer !

## Illustration avec l'accompagnement de TotalEnergies Foundation

*TotalEnergies Foundation* a engagé une démarche visant à faire évoluer son accompagnement et à fournir des outils et des ressources à ses structures partenaires, au-delà du soutien financier.

Plus précisément, pour 2020-2021, la Fondation s'est donné un double objectif :

- Mieux comprendre le besoin des associations qu'elle soutient
- Construire un programme d'accompagnement pour mieux y répondre

Sur la base de notre expérience d'accompagnement des structures associatives, nous avons choisi avec *TotalEnergies Foundation* six sujets clés d'évolution pour les structures partenaires de la Fondation, présentés ci-dessous :





Suite à l'étude des besoins des structures associatives, *TotalEnergies Foundation* a ainsi défini un nouveau programme d'accompagnement décliné en trois axes, dont les deux premiers sont en cours d'implémentation :



> Structurer des **parcours d'accompagnement**  
pour nos partenaires associatifs



> Créer une **communauté des partenaires associatifs**  
> en développant les synergies et la mutualisation



> Accroître la **synergie et la complémentarité**  
avec d'autres financeurs

*Source des images : Présentation de TotalEnergies Foundation au Mé-cènes Forum 2020*



## **Zoom 3**

---

**Un accompagnement des coopérations entre associations encouragées par les financeurs**

## Le regard de CO

La coopération entre associations est une notion dont on a beaucoup parlé ces derniers mois. Les financeurs sont le plus souvent à l'origine de la demande de coopération, afin de rationaliser les modalités d'intervention d'un ou de plusieurs acteurs sur un secteur d'activité et sur un territoire donné. Quelles conclusions tirent les organisations de ces rapprochements ?

Chez CO, nous croyons que la coopération donne une dynamique aux associations :

- En regardant l'autre, en se regardant soi-même, on peut percevoir une vision commune, des sujets communs, une façon similaire de traiter un sujet : on se connaît mieux et on peut alors penser coopération
- Si la coopération ne produit pas quelque chose dans l'immédiat, rien n'est perdu : la dynamique est créée pour la suite

Et, pour une coopération réussie, il nous semble essentiel de :

- Traiter les enjeux communs et les enjeux particuliers. En quoi la coopération permet-elle de traiter les enjeux particuliers et d'aller plus loin sur les causes communes ?
- Être en connexion régulière avec le financeur pour adapter le projet initialement prévu au besoin et trouver un équilibre entre les rôles de chacun

La coopération entre acteurs de l'intérêt général fait l'objet de plus en plus d'une réflexion et d'actions croissantes ces derniers mois. Cette coopération a en particulier été poussée par les financeurs dans une logique de recherche d'impact et d'innovation sociale.

Dans ce domaine, nous sommes convaincus chez CO que :

- L'échange permet à chaque structure de progresser : il est source d'innovations souvent inaccessibles à une structure seule
- Au-delà des résultats court termes et attendus de la coopération, elle permet la création d'une relation qui sera source d'autres projets et

## ■ progrès

En revanche, la coopération implique le respect de quelques conditions :

■ Si la coopération nécessite au préalable la définition (et l'accord) de l'objet de cette coopération (l'intérêt collectif), il est également essentiel de préciser les attentes de chacune des parties prenantes de cette coopération (les intérêts particuliers)

■ Le déroulement harmonieux d'une coopération implique de s'assurer de l'alignement de chacun tout au long du processus, afin de garantir l'adhésion de tous

La *Fondation TotalEnergies* revoit en 2021 sa stratégie d'action. Un des axes choisis pour mieux agir auprès des bénéficiaires est de « Faire levier sur la communauté », avec la conviction qu'il est possible de faire en sorte que plusieurs structures associatives rassemblent leurs forces et utilisent l'intelligence collective afin de bénéficier d'expériences réciproques et de concevoir et mettre en œuvre des solutions qu'aucune ne pourrait créer seule.

Pour expérimenter cette conviction, deux associations lauréates de l'appel à projets de la *Fondation TotalEnergies* ont été approchées : *Apprentis d'Auteuil* et le réseau *Don Bosco Action Sociale* (DBAS). Ainsi, en 2021, ces deux structures ont collaboré pour identifier et traiter un sujet commun : l'insertion sociale et professionnelle des jeunes en difficulté sociale.

L'opportunité de coopération est apparue pour la *Fondation TotalEnergies* car chaque structure avait construit un dispositif d'accompagnement des jeunes sortant de la protection de l'enfance :

■ *Apprentis d'Auteuil* a lancé le projet *La Toulaine d'Apprentis d'Auteuil* en 2016. Il propose un accompagnement sur trois ans des jeunes sortis de *Maisons d'enfants à caractère social* (MECS). Après quatre ans d'expérimentation et l'ouverture à ce jour de 15 Toulaines, le dispositif affirme l'impact positif de son accompagnement.

■ *Don Bosco Action Sociale* lance le dispositif *ARIA* de suivi des 18/25 ans. Il propose un accompagnement de jeunes sortis de 6 MECS du réseau DBAS.

*La Toulaine* et *ARIA* partagent une même ambition : nouer un lien de confiance avec les jeunes qu'ils accompagnent, pour permettre – en complémentarité des offres du droit commun – leur autonomisation et leur insertion sociale et professionnelle.

## Entretien



**CÉCILE VALLA**  
COORDINATRICE DU  
PROGRAMME NATIONAL  
*LA TOULINE D'APPRENTIS  
D'AUTEUIL*



**JEAN-MARIE PETITCLERC**  
COORDINATEUR DU RÉSEAU  
*DON BOSCO ACTION SOCIALE*



*Apprentis  
d'Auteuil*



*Don Bosco  
Action Sociale*

**Que tirez-vous de cette expérience de coopération ?**

**Cécile :**

Nos deux associations se connaissent et s'apprécient de longue date mais nous n'avions pas trouvé un sujet moteur de dialogue et échange dans la durée : la coopération impulsée par *TotalEnergies Foundation* l'a permis !

Il faut désormais laisser le temps aux deux dispositifs de vivre avant de revenir ensemble sur certains sujets de coopération. Ça a également été une opportunité, grâce à l'énergie dégagée et au travail réalisé, de réembarquer notre *COMEX Apprentis d'Auteuil*.

**Jean-Marie :**

J'ajouterai que dans le cadre de la création du réseau *ARIA*, travailler avec *La Toulaine* nous a permis de créer une dynamique positive, d'identifier des bonnes pratiques et écueils et surtout de développer un sentiment d'appartenance à notre structure !

**Quelles difficultés avez-vous rencontrées ? Que feriez-vous différemment la prochaine fois ?**

**Cécile :**

Je n'avais pas forcément anticipé l'ampleur de l'accompagnement et le temps qu'il fallait y consacrer pour que cela fonctionne et soit une réussite. Mieux comprendre en amont du lancement de la coopération ce qu'implique l'engagement et ce qu'il signifie aurait été bénéfique.

Garder en tête que la coopération doit également être un choix dès le départ et doit faire l'objet d'une discussion à trois avec le financeur : il faut s'assurer que les fondamentaux et les valeurs soient les mêmes. Avec *Don Bosco*, c'était le cas !

**Quel a été l'intérêt de la présence d'un tiers dans cet accompagnement ?**

**Jean-Marie :**

Une médiation à trois est toujours pertinente. Cela fixe un cadre de rencontre et l'intervention de CO nous a permis d'assurer l'avancement des travaux.

**Cécile :**

La présence de CO a en effet permis de faire avancer les chantiers à un rythme soutenu et de multiplier les inspirations mutuelles.





## **Zoom 4**

---

**Des logiques collectives pour faire naître  
des projets de Contrats à Impact**



## Le regard de CO

Ayant expérimenté l'accompagnement de montages de Contrats à Impact en 2018 (appelés alors Contrat à Impact Social), nous sommes convaincus de l'intérêt de ce dispositif ; du fait de l'impact systémique qu'il vise à créer en réponse à un problème social, et parce qu'il apporte un mode de financement complémentaire aux financements existants pour les opérateurs sociaux innovants.

Nous avons été alors fortement sensibilisés à la rigueur nécessaire en phase de montage du dossier pour aboutir à la signature du contrat. En complément, plusieurs rapports, dont le Rapport Lavenir sur le développement des Contrats à Impact Social (2019) avaient fait état des conditions de réussite d'un tel dispositif. Nous avons notamment retenu :

- L'existence d'un projet déjà identifié, délimité, avec un impact quantifiable
- Un horizon d'impact de 3 à 6 ans
- Une taille critique (budget supérieur à 500k€)
- La possibilité de définir un nombre réduit d'indicateurs « déclencheurs »
- Une capacité opérationnelle de la structure à suivre et mesurer des indicateurs

Les trois Appels à Manifestation d'Intérêts (AMI), publiés fin 2020 et début 2021 par l'Etat, ont engagé une nouvelle dynamique de montage de projets, conçus « à trois voix » entre opérateur social, évaluateur et structeur financier.

Sur les deux dossiers dans lesquels nous avons été impliqués, le rôle de CO a été triple :

- Détailler avec l'opérateur social le modèle opérationnel de l'action et challenger sa robustesse : *comment l'action va-t-elle se réaliser concrètement, d'un bout à l'autre du parcours du bénéficiaire, et avec quels moyens humains ?*

S'assurer de la cohérence du modèle opérationnel avec les deux autres modèles en cours de formalisation : le modèle d'évaluation de la réussite de l'action et le modèle financier

Créer les conditions des prises de décisions clés, en forte proximité avec l'évaluateur et le structurateur, à mesure que chaque modèle était progressivement formalisé



---

**JEAN-LOUIS KIEHL**  
PRÉSIDENT-FONDATEUR  
DE CRÉSUS

## Entretien

### *Pourquoi avez-vous choisi de vous tourner vers l'outil du Contrat à impact pour financer votre programme de micro-crédit accompagné ?*

Nous nous intéressons à ce dispositif depuis une dizaine d'années, car son modèle permet de vraies transformations de la société.

En octroyant des financements importants à un opérateur, il lui permet d'expérimenter des actions innovantes pensées à grande échelle et d'en mesurer l'impact. Or, il est généralement difficile d'avoir cette même ambition d'impact en utilisant les dispositifs de financement classiques (subventions, appels à projets...), souvent plus limités financièrement.

De plus, le Contrat à Impact réunit les forces de différents acteurs qui ne pourraient agir seuls. En particulier, l'investisseur apporte sa puissance de financement, en y donnant un sens qui dépasse le retour financier qu'il peut générer ; l'Etat apporte sa puissance de déploiement du projet

après la démonstration de sa réussite, sans prendre le risque financier lors de l'expérimentation.

**Quelle innovation souhaitiez-vous faire financer par un Contrat à Impact ? Quelles en étaient les ambitions ?**

L'exclusion financière concerne 5 à 6 millions de personnes en France, qui n'ont pas accès à des prestations bancaires ou financières de base adaptées. Le microcrédit personnel, quand il est accompagné, a démontré son efficacité pour lutter contre ce phénomène. Or aujourd'hui, seuls 20 000 microcrédits sont attribués chaque année, alors que le potentiel serait de 600 000. Un véritable changement d'échelle est donc nécessaire pour rendre accessible le microcrédit personnel à l'échelle nationale.

Pour CRESUS, le numérique est un levier indispensable de ce changement d'échelle. L'investissement dans une plateforme numérique, permettant de réaliser le microcrédit en ligne, est au cœur de notre projet, couplé à notre savoir-faire d'accompagnement humain personnalisé et durable.

Dans notre dossier, nous avons fixé un objectif ambitieux de 12 000 personnes détectées, diagnostiquées, et accompagnées vers le microcrédit ou d'autres formes de soutien.

**La constitution d'un dossier de Contrat à Impact est réputée être un travail complexe pour une structure de l'ESS. Qu'en avez-vous appris et retenu ?**

L'Appel à Manifestation d'Intérêts (AMI) publié par le Secrétariat d'Etat chargé de l'Économie sociale, solidaire et responsable donne un cadre précis des attentes quant aux éléments à formaliser. Il s'agit, dans un délai court (pour nous, 6 semaines), de :

- Finaliser le modèle opérationnel de l'action
- Construire le modèle d'évaluation de la réussite de l'action
- Construire le modèle financier de l'opération et identifier le ou les investisseurs du contrat

Tout d'abord, il faut être capable de prendre le risque d'investir dans le montage d'un tel dossier et de ne pas être sélectionné. En particulier, dans la phase de montage à proprement parler, il faut être assez solide pour absorber le temps de travail nécessaire au montage du dossier.

De plus, avoir bien cerné et réfléchi son projet en amont est un vrai atout ; à CRESUS, nous avons vu l'AMI non pas comme une opportunité d'inventer un nouveau projet mais bien comme une opportunité d'accélérer notre projet de microcrédit en ligne déjà en

gestation. Nous avons donc décidé de prendre ce risque et cela en valait la peine. Par exemple, cela nous a obligés à construire des indicateurs de réussite très réfléchis, qui nous sont toujours très utiles aujourd'hui.

Enfin, l'avantage d'avoir un projet mature est également d'avoir en tête d'autres leviers de développement, qui permettent de « rebondir » si le projet n'est pas labellisé, ce qui a été notre cas. Cela nous a permis de ne pas mettre le projet de côté et de gâcher tout ce travail, mais de démarrer l'expérimentation sous une autre forme que le contrat à impact.

***Quels sont selon vous les facteurs-clés de succès de la coopération de CRESUS avec les nombreux acteurs impliqués (évaluateur, structuréur, opérateur et consultant) dans un temps resserré ?***

D'abord, il a fallu réunir très rapidement les experts nécessaires au montage du dossier. Nous concernant, les choix des intervenants étaient clairs et nous n'avons pas hésité. Nous connaissions déjà les interlocuteurs et nous étions convaincus de leur qualité.

Pour aboutir à un dossier ambitieux et robuste, l'un des facteurs de succès est d'avoir su faire preuve d'humilité, c'est-à-dire écouter nos interlocuteurs, comprendre leurs points de vigilance, et ouvrir la discussion, comme cela

a été le cas sur les indicateurs.

Le travail de définition des indicateurs est extrêmement complexe : il faut trouver un juste équilibre entre l'ambition et des résultats atteignables. Ce dialogue entre évaluateur, structuréur et consultant a été très intéressant.

Nous avons un projet stable auquel nous croyons, et nous sommes convaincus de la rupture qu'il apporte, de la transformation sociétale qu'il permet. La constitution du dossier nous a obligés à détailler le modèle opérationnel, en décrivant le parcours du bénéficiaire, les fonctionnalités de la webApp et les moyens RH et financiers nécessaires à l'action au fur et à mesure de sa montée en charge.

L'enjeu a ensuite été de faire coïncider ce modèle opérationnel avec un modèle évaluatif et un modèle financier et de veiller en permanence à la cohérence de l'ensemble.

A posteriori, je peux vraiment dire que le projet s'est perfectionné au fil du temps et que l'exercice a été très utile, même si nous n'avons pas été labellisés.

***Sans labellisation CI, quelles ont été les options finalement retenues par CRESUS ? Quelles sont les actualités du programme ?***

Après la publication des lauréats de l'AMI en mai 2021, nous avons

constaté qu'aucun dossier de lutte contre l'exclusion financière n'avait été sélectionné, bien que ce soit l'un des trois sujets explicitement mentionnés dans l'AMI. Or, nous sommes convaincus de la nécessité d'intervenir sur ce sujet de société, et nous sommes convaincus de la pertinence du projet et de la nécessité de le porter à une dimension nationale.

Pour vous donner un exemple, avec le développement des Zones à Faible Emission (ZFE), les personnes à faible solvabilité ne pourront plus circuler en ville avec leur véhicule ancien et seront donc limités pour se rendre sur les lieux de travail. Notre proposition de microcrédit répond vraiment à cette problématique d'émancipation financière en commençant par un coup de pouce à l'emploi.

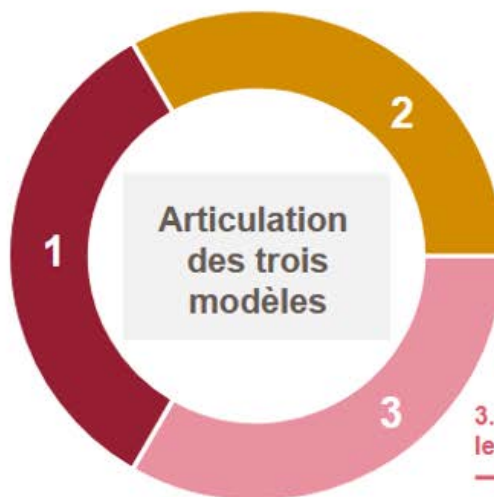
Nous expérimentons donc l'action d'abord avec une dimension plus réduite en Seine-Saint-Denis, avec le soutien d'un partenaire privé et des entreprises du territoire, avec l'objectif inchangé de montée en puissance par la suite. Nous prévoyons d'ailleurs d'expérimenter ce dispositif également dans le Nord Pas-de-Calais.

La montée en puissance prendra sûrement plus de temps et devra se faire en convaincant les acteurs région par région, mais nous sommes déterminés à réussir.

## Les enjeux du montage d'un dossier de Contrat à Impact

### 1. Finaliser le modèle opérationnel du projet

- **Présentation de l'action** (Principes, publics, caractère innovant, impact recherché, singularité)
- **Présentation du modèle** (Objectifs, moyens, budget, calendrier)
- **Historique de la construction du projet**



### 2. Construire le modèle d'évaluation du contrat à impact

- **Validation des critères d'évaluation et de réussite du projet** soumis au SEESSR et la DG Trésor
- **Définition de la méthode d'évaluation des performances réelles vs projetées**
- **Principes méthodologiques de suivi du projet et échéances d'évaluation**

### 3. Construire le modèle financier et réaliser le « tour de table » auprès d'investisseurs

- **Recueil de l'accord des futures parties prenantes du contrat**
- **Définition des outils financiers, du mode de rémunération des parties prenantes**
- **Définition du calendrier des flux financiers**



## **Zoom 5**

---

**La contribution de CO à des parcours  
d'accompagnement collectifs**



## Entretien



**ROSELYNE CONAN**  
DIRECTRICE GÉNÉRALE DE  
L'AGENCE NATIONALE POUR  
L'INFORMATION SUR LE  
LOGEMENT (ANIL)



**CAROLINE GERMAIN**  
DIRECTRICE GÉNÉRALE DE  
L'ADASI

*Roselyne Conan, vous êtes la Directrice Générale de l'Agence Nationale pour l'Information sur le Logement (ANIL). Pouvez-vous nous décrire ce dispositif ainsi que ses principaux enjeux ?*

Créée en 1975 à l'initiative des pouvoirs publics, l'Agence Nationale pour l'Information sur le Logement (ANIL) porte en premier lieu un dispositif d'accès à l'information logement pour tous sur les territoires. Ce dispositif est animé opérationnellement sur les territoires par un réseau de 79 ADIL (présentes sur 84 départements) et près de 800 collaborateurs.

Autour de la mission initiale d'accueil et d'information personnalisée, les ADIL ont développé une palette de missions telles que la diffusion d'outils pédagogiques, des études et des missions d'accompagnement des acteurs locaux, voire de contributions aux politiques publiques. En 2020, ce sont 875 000 consultations qui ont été réalisées auprès des particuliers et des professionnels.

Le réseau s'est ainsi imposé comme un acteur incontournable du logement en France et sur les territoires grâce à sa triple spécificité :

Une capacité unique à jouer les courroies de transmission de l'information et à la rendre accessible

Une capacité à rassembler l'ensemble de l'écosystème sur les questions logement

Une capacité à conjuguer approche généraliste et pluri-experte

Le positionnement historique du réseau est aujourd'hui fortement questionné par les évolutions du contexte et de l'écosystème de l'information logement : modification des besoins des particuliers, multiplication des sources d'informations, complexification de l'environnement juridique, mais aussi un développement des ADIL ces dernières années « par opportunité » accentuant l'hétérogénéité du réseau.

Fin 2019 nous avons confié à l'ADASI le soin de réaliser un diagnostic stratégique de développement de notre réseau.

**Caroline Germain, vous êtes la Directrice Générale de l'ADASI. Pouvez-vous nous indiquer quels sont les principaux enjeux relevés lors de votre diagnostic ?**

Celui-ci a notamment mis en avant la

nécessité pour le réseau de réinventer sa manière d'opérer ses missions, dont sa mission historique d'information sur les questions du logement.

Pour faire suite à cette première étape structurante, deux chantiers complémentaires ont été lancés pour redéfinir le positionnement socle du réseau commun aux ADIL et les aider à s'inscrire dans ces changements tout en prenant en compte leurs spécificités territoriales :

Une mise en débat organisée sur les territoires entre les ADIL et en interne à chaque ADIL pour co-construire l'évolution du positionnement du réseau et l'ADIL de demain

Un accompagnement de chaque dirigeant des ADIL à la définition de sa feuille de route stratégique en accord avec le positionnement socle réseau

**Roselyne, avec l'ADASI vous avez fait le choix de mettre en place des parcours d'accompagnement stratégique collectifs pour les dirigeants des ADIL, quels étaient les objectifs visés ?**

Nous poursuivons un triple objectif :

Aider chaque dirigeant à définir sa feuille de route stratégique

Co-construire ensemble le positionnement commun de l'ADIL

de demain et du réseau

Etablir un état des lieux des différentes *ADIL* concernant leurs activités, leurs modèles socioéconomiques et leurs projections.

Ce sont ainsi 9 parcours successifs ayant réuni au total 95% des Directrices et Directeurs d'*ADIL* qui ont été animés par *CO* sur une durée d'un peu plus d'une année.

### ***Caroline, pourquoi ce choix des parcours d'accompagnement collectifs ?***

Notre expérience des grandes têtes de réseau, qui sont toutes plus ou moins confrontées à d'importants enjeux de transformation, nous a appris qu'un plan stratégique conçu en mode descendant même participatif (« top down ») n'offre pas toutes les garanties de réussite et en particulier que les transformations visées atteindront bien les échelons opérationnels d'un réseau.

En plaçant les dirigeants d'*ADIL* au cœur des parcours, en suscitant cette posture de pair-aidance entre dirigeants nous avons réussi à maximiser les chances de réussite de cette transformation essentielle pour l'avenir du réseau *ANIL/ADIL*.

C'est ensuite à partir de chacune de ces briques terrain (le plan stratégique de chaque *ADIL*) que nous avons pu

consolider le nouveau positionnement de l'*ANIL*.

### ***Roselyne, quels enseignements tirez-vous de cette démarche d'accompagnement innovante ?***

En premier lieu, la mise en mouvement des dirigeants d'*ADIL* et leur satisfaction à s'être engagés dans des réflexions stratégiques de manière collective.

J'ai ainsi une grande confiance dans leurs capacités à être de véritables forces de transformation de leur propre *ADIL* mais aussi à devenir de plus forts contributeurs encore au sein du réseau.

### ***Et pour vous Caroline ?***

Sans aucun doute le fait d'avoir réussi à construire un plan stratégique autrement. Une expérimentation réussie qui pourrait inspirer les réflexions d'autres têtes de réseau. Et pour finir les richesses complémentaires apportées par les équipes de l'*ADAS* et de *CO* grâce à une collaboration fluide et agile !

## Le regard de CO

La mission réalisée au profit de l'ANIL est selon nous riche d'enseignements, et ce à double titre :

- Le principe de parcours d'accompagnements collectifs permet de :
  - S'affranchir des traditionnelles démarches de transformations descendantes
  - Susciter de la pair-aidance et de l'émulation positive au sein d'une organisation
  - Co-construire une démarche de transformation d'une structure en partant de diagnostics territoriaux, facteur clé de succès d'une mise en œuvre ultérieure
- La coopération entre acteurs d'accompagnement sur une même mission est elle aussi riche de bénéfices pour toutes les parties prenantes car elle permet de :
  - Croiser les regards
  - Partager les méthodes
  - Apporter des expertises complémentaires

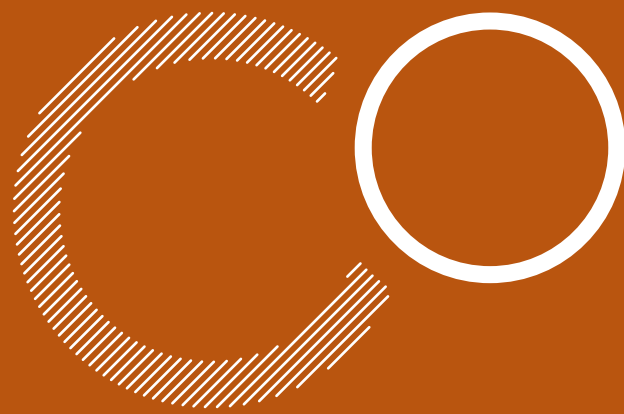
Si ce type de collaborations entre acteurs de l'accompagnement de projets d'intérêt général est encore minoritaire, gageons que ces dispositifs multi-acteurs se développeront à l'avenir.



## Projets accompagnés par CO depuis notre création

3PA - Etre	Café Joyeux	ECM - Espace cadres Marseille
Activ'Action	Caisse des Dépôts / France Active (Fonds de Confiance)	EDF Occitanie
ADAL	CAMI	ELOQUENTIA
ADEDOM	Carton Plein	Emmaüs Alternatives
ADIE	CCAH	EMMAUS France
ADSF	Centre de santé Richerand / CCAS	Espaces Emploi Agirc- Arrco
AFS Vivre Sans Frontières	Centre permanents d'initiatives pour l'environnement (CPIE)	Famileo
AG2R LA MONDIALE	Chemins d'enfances	Familles Solidaires
Agevie	Chênelet	Fédération des Associations de la Route pour l'Education (FARE)
AGIR abcd	Chênelet Foncière	Fédération Française des Diabétiques (FFD)
Agirc-Arrco	Clubhouse France	Fédération Simon de Cyrène
Alenvi	Coexister	Finansol (FAIR)
ANIL-ADIL	Compagnons Bâisseurs	Fleurs d'Halage
Apprentis d'Auteuil	Comptoir de campagne	Fondation Avec
Arbre des connaissances	Confédération des PME (CPME)	Fondation de France
Ascodocpsy	Coopérative Indigo / Eloquentia	Fondation la France s'Engage
Association Arts & Développement	Coopérer pour Entreprendre	Fondation Médéric Alzheimer
Association Addictions France	CRESUS	Fondation Total
Astrée	Croix-Rouge française	Habitat & Humanisme
AuditionSolidarité	Des Etoiles et des femmes	Habitat & Humanisme IDF
Aurore	Diapasom	HOVIA
Auticiel	Divertimento	IMAJ 95
Avenir APEI	Don Bosco Action Sociale	Impala Avenir Développement
AVISE - DLA	DULALA	
Baluchon France	Each One	
Banque Des Territoires		
Bayard Fondation		
Bip Pop		
Bring the way		

Institut de Santé Parasport Connecté (ISPC) - Garches	Meet My Mama	Tremplin Handicap
Institut du Cerveau et de la Moelle Epinière - ICM	MIJE	UDES
IPC	My Human Kit	UNA
Jesuit Refugee Service (JRS)	Néma Lové	Union nationale des Bistrots Mémoire (UNBM)
Jobready	NEXITY (Fondation)	UNIOPSS
Klesia	Petis Frères des Pauvres	Unis-Cité
La Classe départ	Planèt'AIRport	UNIVI Handicap
La Cordée éducative	Proxidon	Union Nationale des Missions Locales
La Cravate Solidaire	Reconnect	URIOPSS IDF
La Fabrique Opéra	Rejoué	ViensVoirMonTaf
La Finance pour Tous - IEFP	Relais des Aidants	Villages Vivants
La Maison qui déménage	Relais Habitat Syndic de Redressement (RHSR)	Vivre et travailler autrement
La Table de Cana	Réseau Eco Habitat	VoisinMalin
La Tricyclerie	Resolis	VRAC
Label Emmaüs	RESONANTES	Wake up Café (WKF)
Learning Planet Institute	Restos du Cœur - Val d'Akor	Women Safe
Le Carillon	Secours Catholique - Caritas France	Zéphyr Solar / EONEF
Le Choix de l'Ecole	Seniors Entrepreneurs	
Les Petites Cantines Réseau	Signes de sens (ELIX)	
Les Petits Champions de la Lecture	SOLAAL	
Les P'tits doudous	Solidarités Nouvelles Face au Chômage (SNC)	
Ligue pour la Protection des Oiseaux	Solifap - Fondation Abbé Pierre	
Livelihoods	SOLIHA Hauts-de-France	
Loisirs Pluriel - réseau Passerelles	SOLIHA Centre Val de Loire	
MACIF - Diffuz	Solvay	
Max Havelaar France	SOS Villages d'Enfants	
	Tous repreneurs	
	Tous Tes Possibles	

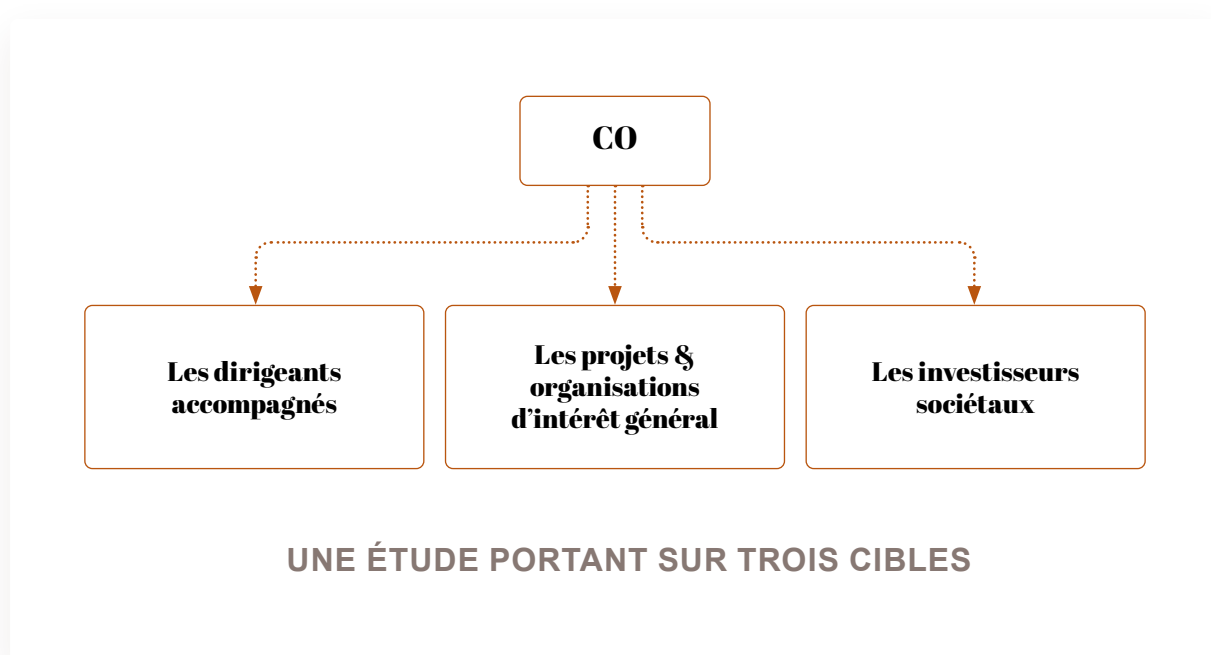




**Notre étude d'impact \_**

Après 7 ans d'existence et près de 200 missions auprès de projets d'intérêt général, l'équipe CO a réalisé en 2021 **une étude des impacts de son action** confiée au cabinet KOREIS.

Cette étude montre les retombées positives de nos interventions sur **les dirigeants accompagnés, les projets et organisations d'intérêt général** ainsi que sur **les investisseurs** soutenant nos actions. Elle vient également éclairer la capacité de CO à **adapter la pratique du conseil** en stratégie aux acteurs de l'intérêt général.



En prenant CO comme objet, elle vise également à interroger la **contribution possible du conseil en stratégie et management au service de l'intérêt général**. Cette étude s'inscrit donc dans une réflexion partagée par les parties prenantes du cabinet autour d'un modèle de conseil au service de l'intérêt général.

## Les objectifs de l'étude et la méthodologie utilisée

### Les objectifs

- Vérifier l'efficacité et la pertinence de l'action de CO en lien avec sa raison d'être
- Nourrir la réflexion stratégique du cabinet en vue de l'amélioration continue de ses pratiques d'accompagnement

### Les données

- 15 références académiques sur les effets du conseil
- Plus de 110 réponses à nos enquêtes par questionnaire, émanant de porteurs de projets accompagnés et investisseurs soutenant nos missions
- 16 témoignages approfondis de personnes ayant pris part à nos missions

### Les questions évaluatives

- 1 Quelles étaient les problématiques rencontrées par les organisations bénéficiaires de CO avant ses interventions ?
- 2 Quels ont été les effets directs des interventions de CO sur les décideurs et équipes dirigeantes au sein des organisations accompagnées ?
- 3 Quelles ont été les contributions et retombées indirectes des interventions de CO pour les investisseurs sociétaux ?
- 4 Les effets observés répondent-ils aux besoins rencontrés par les porteurs de projets ? Par les investisseurs sociétaux ?
- 5 Les différentes modalités d'action de CO sont-elles adaptées aux besoins des parties prenantes ? Aux objectifs poursuivis par le cabinet ?
- 6 Quels sont les facteurs ou modalités d'action spécifiques de CO qui déterminent l'atteinte de ces résultats ?

## Enseignements & Perspectives

Sur la base du présent rapport, l'équipe de CO retient...

- 1** Une **SATISFACTION** vis-à-vis du processus et des résultats de l'étude d'impact, qui viennent conforter de nombreuses intuitions de l'équipe CO ayant présidé à la création du cabinet, et nourrir la réflexion en interne sur son développement et ses pratiques de conseil.
- 2** Un souhait d'**INTERPELLER** largement les acteurs du conseil sur les impacts qu'ils pourraient avoir en s'engageant auprès de porteurs de projets d'intérêt général. La présente étude vient en effet confirmer l'utilité du conseil en appui aux acteurs de l'intérêt général, et suggère qu'un modèle de conseil adapté à ces acteurs pourrait avantageusement être diffusé pour accroître la contribution du métier du conseil aux transformations de nos sociétés.
- 3** Un appel à la **REALISATION D'AUTRES TRAVAUX** d'étude d'impact dans le champs de l'accompagnement des projets d'intérêt général, pour permettre la comparaison des différents formats et actions d'accompagnement existants, voire l'élaboration d'un référentiel d'évaluation commun. Ces travaux complémentaires semblent en effet indispensables pour identifier progressivement les modalités d'accompagnement les plus adaptées aux structures d'intérêt général, et, sur cette base, améliorer les pratiques.
- 4** En lien avec sa posture et sa mission, un **ENGAGEMENT** de CO à partager les éléments à sa disposition pour contribuer à ces démarches collectives. C'est dans cet esprit que le référentiel d'évaluation et l'ensemble des résultats de la présente étude sont rendus publics!

Retrouver l'étude dans son intégralité sur notre site internet :  
<https://co-conseil.fr/parution-etude-dimpact-co-conseil-2021>

## Les impacts de nos interventions sur les DIRIGEANTS

Il s'agit des dirigeants, administrateurs et salariés, des structures d'intérêt général accompagnées dans le cadre des interventions conseil de CO.

### Des dirigeants mieux préparés à la transformation de leur organisation

---

**79%**

des dirigeants estiment que l'accompagnement de CO leur a permis de **prendre du recul sur leur organisation** ou leur projet.

**83%**

des dirigeants estiment que l'accompagnement de CO leur a permis de **définir des objectifs stratégiques adaptés à leur situation.**

**90%**

des dirigeants estiment que l'accompagnement de CO a permis de favoriser **une meilleure appropriation des objectifs stratégiques** au sein de l'organisation.

## Les impacts de nos interventions sur les ORGANISATIONS

Il s'agit des structures d'intérêt général accompagnées dans le cadre des interventions conseil de CO, de leurs capacités à réussir leurs projets de transformation.

### Des projets de transformation qui réussissent mieux

**85%**

des porteurs de projets accompagnés par CO estiment que CO a eu **une contribution forte ou déterminante à la réussite du projet accompagné.**

**70%**

des porteurs de projets accompagnés estiment que l'intervention de CO a contribué à **renforcer les capacités de leurs organisations.**

**83%**

des porteurs de projets accompagnés estiment que l'intervention de CO a contribué à **accroître leur impact sur leurs bénéficiaires finaux.**

Et plus spécifiquement :

- ▮ Une amélioration notable du consensus au sein de l'organisation, de la mobilisation et de l'alignement des parties prenantes autour des projets de transformation
- ▮ Une accélération et une facilitation des projets stratégiques
- ▮ Pour les investisseurs, une facilitation de la relation de financement et la sécurisation de l'impact des investissements

## Un modèle de conseil adapté aux structures d'intérêt général

Il s'agit des pratiques d'accompagnement et des façons de faire des consultants de CO.

### Du conseil en stratégie fait de manière distinctive

Capacité d'empathie et d'écoute

8,9/10

Connaissance du secteur associatif et des organisations d'intérêt général

8,6/10

Apport de méthode et de structuration

8,6/10

Capacité à adapter son intervention

8,6/10

Et plus spécifiquement :

- Une grande qualité et opérationnalité des livrables
- Une approche maïeutique très appréciée des porteurs de projets, caractérisée par une posture d'écoute, une adaptabilité dans l'accompagnement et une recherche de consensus
- In fine, un modèle qui facilite le recours au conseil pour les structures d'intérêt général, soit par une tarification adaptée soit en levant les réticences pouvant exister a priori vis-à-vis du conseil

## **Focus sur la théorie du changement de CO utilisée pour mener cette étude**

La théorie du changement est une formalisation théorique des liens existants entre la mise en œuvre d'une activité donnée et l'apparition d'effets recherchés parmi les bénéficiaires de cette activité. Dans le cas de CO, il s'est agi de décrire :

### **LES BÉNÉFICIAIRES DE CO ET LEURS BESOINS**

Ici, le choix a été fait de restreindre la théorie du changement à l'impact de CO sur deux types de bénéficiaires : les porteurs de projet d'intérêt général et les investisseurs sociétaux (en colonne dans le diagramme page suivante). Nous n'avons donc pas questionné l'impact de CO sur nos cabinets partenaires et leurs consultants, ni sur l'écosystème ESS, ni sur la société.

### **LES ACTIONS DE CO POUR RÉPONDRE À CES BESOINS**

Nous indiquons ici les choix spécifiques que nous avons opérés pour le modèle de CO, dans l'optique de générer des impacts positifs pour nos bénéficiaires.

### **LES RÉSULTATS DE CO**

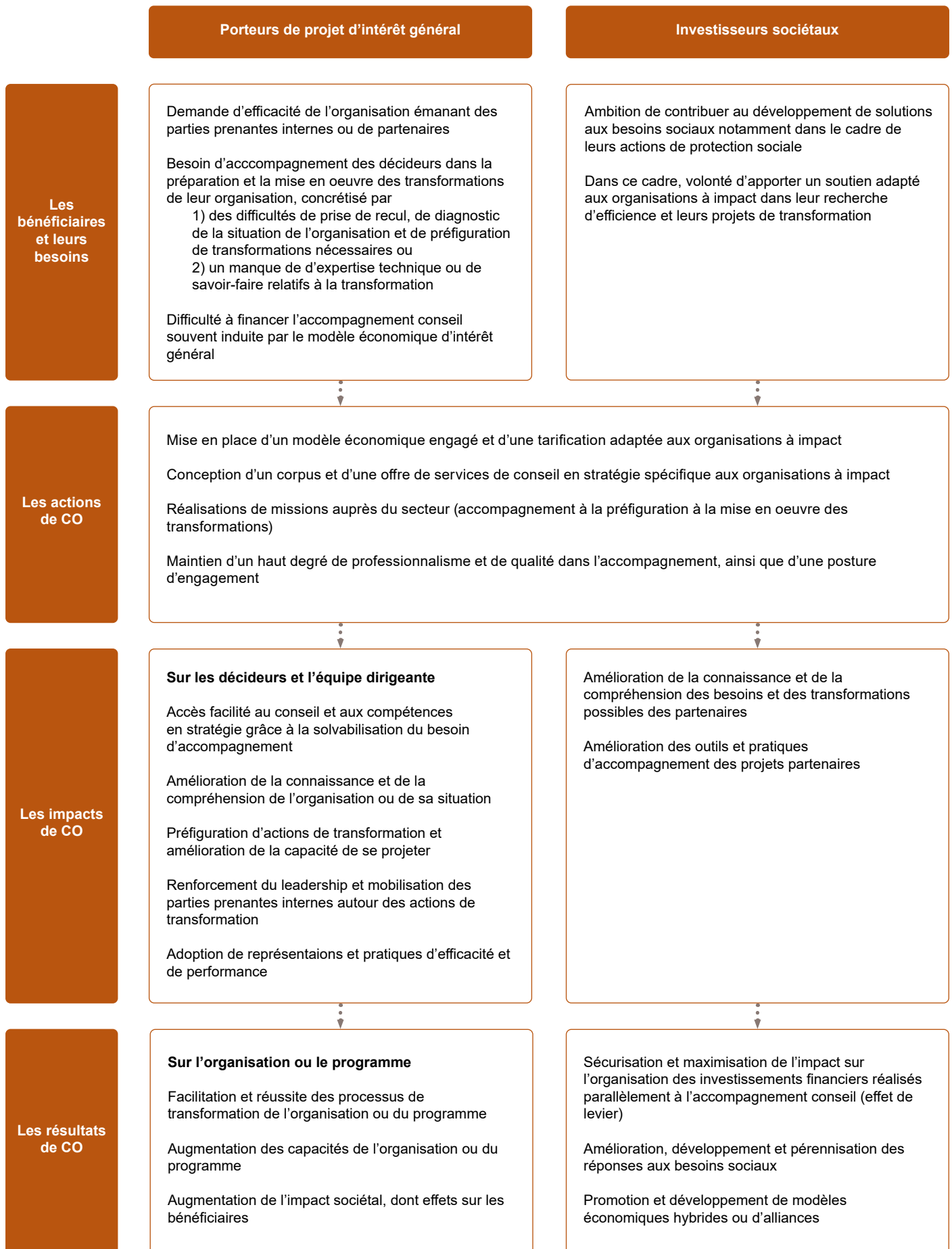
Il s'agit des effets, intentionnels ou non, positifs ou négatifs, que nous souhaitons voir survenir à court, moyen et long terme parmi les bénéficiaires en conséquence directe de l'action évaluée.

### **LES IMPACTS DE CO**

Il s'agit des effets, intentionnels ou non, positifs ou négatifs, que nous souhaitons voir survenir à court, moyen et long terme parmi les bénéficiaires en conséquence des résultats produits.

La théorie du changement de CO, que vous trouverez ci-contre, constitue l'ensemble des hypothèses que la collecte et l'analyse des données ont eu pour but de vérifier et dont les résultats ont été partagés dans ce document.





**CO**

**3 RUE DANTON  
92240 MALAKOFF**

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

---

**BENOÎT GAJDOS**

[benoit.gajdos@co-conseil.fr](mailto:benoit.gajdos@co-conseil.fr)

+33 6 61 56 25 51

---

**PIERRE-DOMINIQUE VITOUX**

[pierre-dominique.vitoux@co-conseil.fr](mailto:pierre-dominique.vitoux@co-conseil.fr)

+33 6 84 98 17 78