

CO, CONSEIL & STRATÉGIES
POUR L'INTÉRÊT GÉNÉRAL



RAPPORT DE
MISSION ET
D'ACTIVITÉ
2023

PRÉAMBULE

Pour rédiger ce rapport, le Comité de mission de CO :

- s'est réuni trois fois dans l'année,
- a eu accès à tous les documents nécessaires à la vérification de l'atteinte des objectifs,
- et a rencontré 5 membres de l'écosystème de CO
 - 2 consultants détachés
 - 1 client
 - 1 cabinet partenaire
 - 1 acteur de l'intérêt général

pour qualifier de manière concrète l'incarnation de la mission de CO dans l'ensemble de ses activités

Par ailleurs, pour assurer la mise en œuvre des engagements et le suivi des indicateurs, l'équipe CO a réalisé des points de suivi réguliers en interne pour piloter la réalisation des engagements.

La feuille de route de CO pour 2024 est une proposition de la direction de CO. Elle n'est pas issue du Comité de mission.

Le regard de Patrick Nicolle,

PRÉSIDENT DE CO

Patrick Nicolle

Associé fondateur de Bartle

Président de CO



Cette année, nous avons décidé de fusionner notre rapport d'activité et notre rapport de mission, considérant que le regard que nous pouvons porter sur notre activité de conseil est au centre de nos engagements en tant que société à mission.

L'année 2023 s'est singularisée par les efforts conséquents déployés par l'équipe CO afin d'être au rendez-vous de ses engagements, en particulier en favorisant les engagements individuels et collectifs au sein de ses cabinets partenaires, et en contribuant au développement du secteur en étant acteur de ses réflexions et initiatives stratégiques, mais aussi de sa valorisation et de sa promotion. Ces efforts ont été salués par les membres indépendants de notre Comité de mission. Je remercie le Comité de mission pour son engagement, dans une posture de miroir stratégique bienveillant et exigeant, qui aide CO à aller chaque jour plus loin dans sa recherche d'impact.

Concernant notre activité de conseil, 2023 aura été une année de transition et de forts investissements de toute l'équipe dans la perspective de préparer un nouveau cycle de développement coïncidant avec les

dix années d'existence de CO :

- Des réflexions sur un ajustement de nos offres de conseil afin de répondre aux défis que les acteurs de l'intérêt général ont à relever dans un contexte économique chaque jour plus contraint ;
- Un effort important de valorisation des structures que nous avons accompagnées au travers d'actions de visibilité, en particulier sur les réseaux sociaux;
- Un partenariat inspirant avec La Fonda dédié à une réflexion prospective sur la question ô combien cruciale aujourd'hui de l'engagement ;
- L'animation d'une «CO-mmunauté» d'acteurs qui font le choix de réfléchir conjointement à la question de la coopération et du faire-ensemble ;
- L'ambition d'apporter notre expérience d'assembleur de solutions au profit d'une cause peu ou mal adressée

Je suis confiant dans la capacité de CO en 2024 à mener à bon port l'ensemble de ces ambitions exigeantes et importantes au profit de l'intérêt général.

Le regard de Muriel Barnéoud,

PRÉSIDENTE DU COMITÉ DE MISSION

Muriel Barnéoud

Directrice RSE et qualité du Groupe emeis



2023, 3^{ème} année de plein exercice sous la qualité de société à mission pour CO, 3^{ème} année de fonctionnement de cette gouvernance innovante et pionnière pour son Comité de mission...

S'engager sur cette voie nouvelle était alors à la fois visionnaire et inconscient ? à tout le moins exploratoire...

Peut-on alors parler de vitesse de croisière pour ce mode de gouvernance, doit-on le rechercher, est-on « condamné » à innover et renouveler en permanence le modèle ?

Difficile de se prononcer...

Toujours est-il que la gouvernance posée fonctionne, le Comité se réunit, travaille, réfléchit... les équipes portent, animent, proposent, questionnent et se questionnent ; et l'ensemble construit.

Cette année aura été l'année d'un cycle de 3 sessions de travail du comité pour poser la question, après 3 années de fonctionnement, de la pertinence des sous-objectifs retenus par le comité, pertinence questionnée soit par le dépassement des ambitions fixées, soit par des questions d'affinage des mesures

d'impact recherché, soit de besoins de précision et clarification, rendues possibles avec un peu de recul et d'expérience.

Ce qui est à souligner avant tout c'est l'assiduité du Comité, non seulement aux instances programmées, mais aussi dans les groupes de travail et de réflexion stratégique.

Ce qui est à porter à la connaissance ensuite c'est l'engagement profond des membres du Comité et des équipes dont, certes, la réflexion est le cœur de métier, mais dont l'implication et la disponibilité pourraient ne pas être acquises, ou à tout le moins émoussées, au bout de quelques années.

Ce qui est à partager et à relever enfin c'est l'engagement intact des équipes de CO, permanents ou de passage, pour embrasser et porter un peu plus loin cette ambition au profit de l'intérêt général, 10 ans après la fondation de CO, équipe formidablement mobilisée pour animer une communauté en perpétuel renouvellement... sans doute un de ses plus forts atouts de permanence et de résilience.

SOMMAIRE

1

Présentation de **CO**

2

Retour sur **notre activité en 2023**

Retour sur **les réalisations de CO en 2023**
au service de sa mission

3

- Niveau d'atteinte des objectifs en 2023
- Actions phares contribuant à la mission de CO
- Avis du comité de mission sur chaque objectif

4

Une **évolution du cadre de référence**

- Une gouvernance qui évolue en 2023
- Un référentiel ajusté pour mieux répondre à notre mission et à notre contexte

5

Notre **feuille de route pour l'année 2024**

1

Présentation de CO



CO, Conseil & Stratégies pour l'intérêt général

Fondé sur le **modèle de l'entrepreneuriat social** en 2014, CO est issu de l'alliance entre 4 cabinets concurrents souhaitant s'engager durablement dans l'accroissement de leur impact social, et réunit aujourd'hui **6 cabinets partenaires**.

CO, devenu Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) en 2014, a pour vocation de partager aux structures de l'économie sociale et solidaire (ESS) son expertise en **conseil stratégique**.

Les cabinets de conseil partenaires, sociétaires de la coopérative, participent à la gouvernance via le comité stratégique, et permettent le fonctionnement par le détachement ponctuel de consultants.



Une offre adaptée pour l'ESS

Fort de son expérience de 10 années dans la **co-construction de projets d'intérêt général**, CO propose aux organismes de l'ESS une diversité d'offres de conseil sur mesure et participatif à tarification adaptée.



Un modèle économique accessible et à lucrativité limitée

Aucune valorisation du capital ni de distribution des dividendes aux actionnaires. Les bénéfices obtenus par CO sont employés pour **renforcer ses fonds propres et investir pour l'avenir** de la structure.



Un statut de Société à Mission depuis avril 2020 pour réaffirmer notre engagement pour l'intérêt général

En avril 2020 a été voté en assemblée générale notre passage en « Société à Mission » au sens de la loi PACTE. Nous avons donc entrepris une démarche pour transformer formellement CO en Entreprise à Mission, définissant les « 4 singularités indissociables : la mission, les engagements, l'évaluation, la gouvernance de la mission ».

Notre équipe dédiée à l'intérêt général



BENOIT GAJDOS

Directeur général
et associé



**PIERRE-DOMINIQUE
VITOUX**

Directeur général
et associé



CLAIRE BOULANGER

Associée



ÉGLANTINE CHOLLET

Manager



ALEXANDRA MOUSQUÈS

Manager



HANA AMZAI

Consultante

Renforcée par 14 consultants détachés de nos cabinets partenaires en 2023



Coline Mallet



Lise Criqui



Clara Claude



Clément Gagey



Tanguy Leostic



Alexandre
Riveron



Paul Morinière



Damien
Chambonnière



Julie
Antonangelo



Julien Cuvelier



Claire de
Colombel



Paul Jardel



Sarah Plot



Guillemette
Aveline

Le Comité de surveillance

Le Comité de surveillance guide et enrichit nos orientations stratégiques

Il a pour objet de déterminer les orientations stratégiques de l'activité de CO puis de veiller à leur mise en œuvre. Il se réunit a minima tous les trois mois. Ses membres sont les représentants des cabinets sociétaires de CO et les deux Directeurs Généraux de CO.

Valérie ADER

Fondatrice Columbus Consulting



Patrick NICOLLE

Président de CO
Associé Fondateur Bartle



Anaud GANGLOFF

Président Kea & Partners



Benoît GAJDOS

Directeur Général CO



Pascal GUSTIN

Président Directeur Général Algoé



Pierre-Dominique VITOUX

Directeur Général CO



Boris IMBERT

Associé fondateur Mawenzi Partners



Didier ROUSSEAU

Associé iQo



Le regard de Claire Boulanger,

ASSOCIÉE DE CO



Claire Boulanger

Associée de CO depuis septembre 2023

Claire, peux-tu nous décrire ton parcours ?

- Depuis 30 ans, j'interviens sur de nombreux champs de l'intérêt général, avec des ONG internationales (Médecins du Monde puis auprès de grandes ONG anglo-saxonnes et scandinaves), avec des acteurs de la société civile en France ou à l'étranger (notamment des associations de terrain intervenant dans des quartiers populaires, sur le champ de la santé mentale, sur la réduction des risques, en prison, en milieu rural...), avec des fondations (notamment la Fondation de France...) et avec des entreprises (par exemple le Groupe 3F dont j'ai créé le dispositif de médiation sociale puis dirigé le service de gestion sociale et urbaine).
- Mon parcours m'a conduite à intervenir dans des contextes très divers et souvent très sensibles. J'y ai développé un vif intérêt pour l'accompagnement d'équipes pluriculturelles et de situations complexes. De ce point de vue, je trouve particulièrement intéressantes les réflexions sur la systémique appliquées aux organisations et aux relations entre les personnes qui s'y trouvent.

Pourquoi avoir rejoint CO en 2023 ?

- Tout d'abord, parce que j'avais trouvé particulièrement authentique, incarnée et efficace la pratique de la co-construction que j'avais expérimentée lorsque j'étais cliente de CO.
- Ensuite parce que j'ai envie de travailler avec des équipes sympathiques, qui apportent de la vitalité et de l'inspiration.
- Et enfin parce que j'y ai été invitée au moment où je reprenais une activité indépendante. Un alignement des planètes donc !

Que retiens-tu de ces premiers mois ?

- L'intérêt de travailler en équipe et en réseau pour combiner des expertises, y compris celles des cabinets partenaires, et répondre au plus près des besoins des acteurs de l'intérêt général qui nous sollicitent ;
- Une exigence de qualité et de rigueur sur le cadre et sur le questionnement pour laisser ensuite de la souplesse et de l'ouverture sur les solutions apportées ;
- Les actions menées par CO en tant qu'entreprise à mission, et je pense en particulier à la cause sociétale qui trouvera son aboutissement en septembre, aux réflexions menées avec une quinzaine d'acteurs sur les conditions clés de la coopération, ou encore à un partenariat avec la Fonda sur son exercice de prospective (« Vers une société de l'engagement »).

Que peut-on te souhaiter pour ces prochaines années chez CO ?

- Les évolutions et les à-coups du contexte français et international depuis 2020 nous disent deux choses : nous allons devoir développer collectivement nos capacités d'agilité et d'adaptation, et aussi développer nos capacités d'endurance.
- Pour cela, il me semble nous aurons besoin de coopération plutôt que de concurrence, nous aurons besoin de créer dans nos pratiques des espaces d'apprentissage, d'ouverture et de diversification, et nous aurons besoin de cohérence dans l'ensemble de nos actions.
- Que devons-nous transformer chez nous pour nous préparer aux transformations à venir ? C'est un chemin que je trouve intéressant de parcourir avec CO.

Le regard de Béatrice Torre, ASSOCIÉE IQO



Béatrice Torre

Associée iQo

Quels sont les liens d'iQo avec l'Economie Sociale et Solidaire ?

L'engagement social, sociétal et environnemental est au cœur de l'ADN iQo. Nous avons souhaité nous engager sur ces sujets dès la création d'iQo notamment en nous constituant société à mission pour : « Libérer le génie collectif, pour co-construire des futurs désirables ».

Au-delà de cette mission, nous avons fait le choix de soutenir un nombre limité d'associations (3 associations : action'elles, assoc.ose, sur les bancs de l'école), pour bâtir avec elles des partenariats durables et protéiformes : don d'une partie de notre CA, versement de primes (ou partie de primes) de cooptation, animation d'évènements communs...

Pourquoi avoir choisi de rejoindre l'aventure CO ?

Rejoindre CO nous a semblé être une évidence.

La meilleure façon d'aider, à notre échelle, les acteurs de l'économie sociale et solidaire, est de mettre à leur disposition nos compétences. Le modèle opérationnel de CO et sa connaissance des acteurs nous a paru la solution la plus efficace pour cela.

Nous avons également à cœur de proposer des parcours de développement riches pour nos consultants. L'expérience d'un détachement chez CO en fait partie : il leur permet de découvrir le monde de l'intérêt

général, de prendre part à leurs actions et d'agir sur des projets inspirants !

Quels bénéfices identifiez-vous pour ces structures ?

Nous manquons certainement encore de recul pour les identifier précisément, je pense néanmoins que la mise à disposition des compétences et outils de conseil contribue à aider les structures accompagnées à se transformer et se projeter.

En plus, pour nos consultants, c'est une opportunité de s'engager concrètement au service de l'économie sociale et solidaire par ce « pas de côté » dans leur parcours.

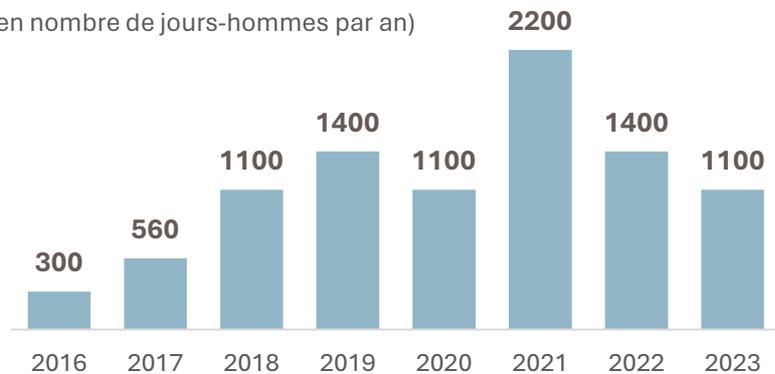


2

Retour sur notre activité en 2023

Retour sur l'activité de 2023 en quelques chiffres clés

EVOLUTION DE L'ACTIVITÉ DE CO (en nombre de jours-hommes par an)



1 100 jours-hommes en 2023

36 structures accompagnées

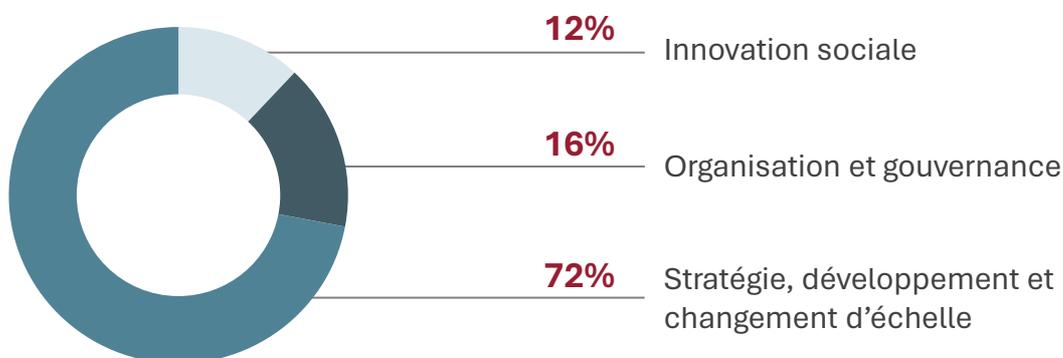
20 consultants qui ont contribué

92% des projets ont pu bénéficier d'un mécénat de compétences pour une partie des jours réalisés

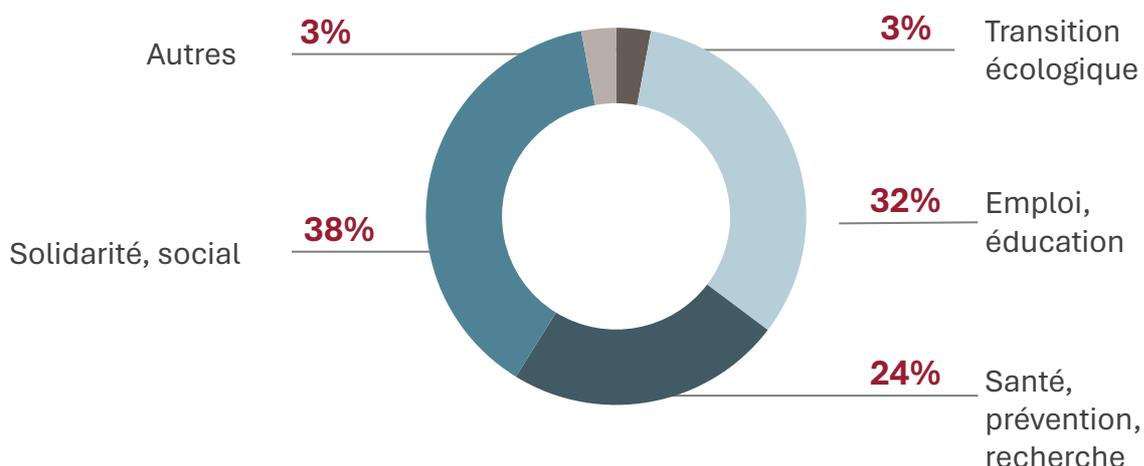


Les 8% restants étant des projets pour des structures non éligibles au mécénat de compétences

PART DES MISSIONS PAR TYPE D'ACCOMPAGNEMENT



PART DES MISSIONS PAR CHAMPS DE FRAGILITÉ



Ils nous ont fait confiance en 2023

SOLIDARITÉ & LIEN SOCIAL



EMPLOI ET ÉDUCATION



SANTÉ, PREVENTION & RECHERCHE



INVESTISSEURS SOCIÉTAUX ET COMMUNAUTÉS



Notre regard sur l'activité 2023

L'activité de CO en 2023 montre une nouvelle fois les besoins et la reconnaissance de CO sur les sujets de projection stratégique, que ce soit sur des sujets en émergence ou sur des sujets de développement et de changement d'échelle.

Il est à noter la place croissante que prennent les questions d'organisation et de gouvernance en particulier dans ces moments de fort développement nécessitant une évolution souvent forte de celles-ci.

La part importante de notre activité auprès d'acteurs de la solidarité et du lien social est révélatrice des tensions que rencontre la société française. Dans le domaine de l'éducation et de l'emploi, la majorité des structures accompagnées œuvrent auprès des publics les plus éloignés de l'emploi : décrocheurs scolaires, personnes en situation de handicap, chômeurs de longue durée ...

Sur les 36 projets menés, 23 l'ont été pour des structures pour lesquelles CO n'était jamais intervenu, signe que ces questions de développement concernent un nombre d'acteurs croissants et que CO est aujourd'hui largement reconnu sur ces sujets.

Le retrait de l'activité par rapport à 2022 peut s'expliquer notamment par les raisons suivantes :

- Des difficultés économiques qui ont affecté le secteur et ont pu réduire la demande en accompagnement
- La diminution au sein de quelques financeurs du financement de l'accompagnement
- Un accroissement de l'offre de mécénat des cabinets généralistes
- Une diminution de la taille des missions

Par ailleurs, si les dernières années ont été marquées par une demande principalement orientée sur le développement, la question de la résilience se développe nous incitant à adapter notre offre.



3

Retour sur les réalisations de CO en 2023 au service de sa mission

Rappel de nos objectifs statutaires et opérationnels de Société à mission

NOTRE RAISON D'ETRE

« 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 impact et leur pérennité »

déclinée en trois objectifs statutaires :

1

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

Pour que les porteurs de projets d'intérêt général puissent bénéficier de l'impact positif du conseil en stratégie, celui-ci doit être accessible financièrement et culturellement par une adaptation du modèle économique, des contenus et des discours.

2

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

En intervenant régulièrement au sein de ses cabinets partenaires CO a pour objectif de susciter un effet d'entraînement en renforçant l'engagement des consultants détachés et en faisant de la pédagogie auprès de l'ensemble des consultants des cabinets partenaires

3

Agir transversalement pour développer les modèles réunissant économie et intérêt général

Au-delà des projets de conseil, CO s'est donné pour objectif de faire progresser l'écosystème de l'ESS, en y apportant son expertise développée au cours des 10 dernières années.

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

Niveau d'atteinte des indicateurs en 2023

Objectif 1 : **Rendre le conseil en stratégie accessible aux projets d'intérêt général**

#	Sous-objectif	Indicateur	Cible 2023	Résultats 2023 (vs 2022)	Niveau d'atteinte des indicateurs
1.1	Faire reconnaître le conseil en stratégie et ses apports auprès des acteurs d'intérêt général	Contribution de CO à la réussite d'un projet (estimée par nos clients)	7/10	8,9 / 10 via 12 réponses (8,2 / 10)	✓
1.2	Mettre à disposition des porteurs de projets les expertises des cabinets partenaires	Part de projets sur lesquels CO mobilise des experts de son réseau, y compris issus de ses cabinets partenaires	10%	6 / 36 soit 17% (16%)	✓
1.3	Concevoir des méthodes et des solutions sur mesure, adaptées aux projets d'intérêt général et qui permettent d'en augmenter l'impact	Nombre de démarches et/ou méthodes* développées spécifiquement pour un projet, et qui soient répliquables à d'autres projets d'intérêt général	2 / an	3 démarches et/ou méthodes* (5)	✓
1.4	Inventer des modèles économiques visant à rendre nos prestations accessibles financièrement aux acteurs d'intérêt général, tout en maintenant la qualité et la rentabilité	Nombre de nouveaux tiers financeurs rencontrés pour les engager dans le financement de l'accompagnement des projets soutenus	4 rencontres	19 rencontres (4)	✓

*Changement d'échelle (conférence, article), Théorie du changement (acculturation), Sociodynamique dans l'ESS



Objectif atteint



Objectif partiellement atteint



Objectif non atteint

L'avis du comité de mission

Objectif 1 : Rendre le conseil en stratégie accessible aux projets d'intérêt général

“

L'objectif 1 se décompose en 4 sous-objectifs tous largement dépassés.

Faire reconnaître le conseil en stratégie et ses apports auprès des acteurs d'intérêt général est apprécié en premier lieu, par l'évaluation par les clients de la contribution de CO à la réussite de leur projet, contribution appréciée à hauteur de 8,9/10 au-delà de l'objectif de 7/10 fixé par le comité de mission.

CO mobilise des experts de son réseau sur 17% de ses projets (une progression de 1 point par rapport à 2022) et très au-delà de l'objectif de 10%, ce qui matérialise parfaitement la capacité à mettre à disposition les expertises des cabinets partenaires aux porteurs de projets, essentiel pour lever et créer toute la valeur au service de l'intérêt général. Le lancement du CO Support Network mettant en relation associés des cabinets et dirigeants d'associations est en particulier à souligner.

Dans la poursuite de son objectif, CO s'est fixé l'ambition de concevoir des méthodes et des solutions sur mesure adaptées aux projets d'intérêt général et qui permettent d'en augmenter l'impact, ambition qui s'apprécie au travers du nombre de démarches (méthodes) développées pour un projet et répliquables : cet objectif atteint pour 2023, même s'il accuse un retrait par rapport à 2022, relève d'une démarche continue de CO d'adaptation de ses méthodes aux enjeux des acteurs d'intérêt général.

2023 a été particulièrement riche sur l'objectif 1.4 d'engagement des financeurs de l'intérêt général via une étude menée auprès de 19 Fondations dans l'objectif d'identifier leurs évolutions et enjeux en matière de soutien aux opérateurs.

Compte tenu des excellents résultats obtenus, le Comité considère que l'objectif est atteint pour 2023 et invite CO à faire évoluer les sous-objectifs 3 et 4 dans une recherche d'impact.

”

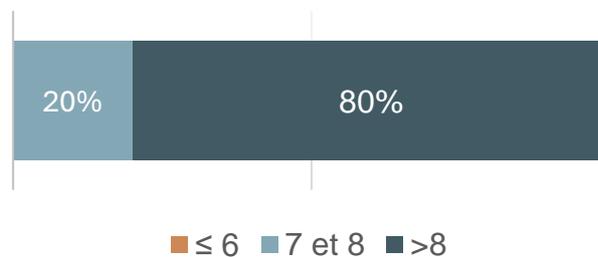
Les réalisations phares de 2023 contribuant à notre premier objectif (1/2)

Systematisation de la mesure d'impact de notre accompagnement

Systematisation de la **mesure d'impact** envoyée à nos clients à la fin de chaque mission pour évaluer la **contribution de CO à la réussite de leur projet**. En 2023, CO a récolté pour ce questionnaire 18 réponses provenant de structures uniques attribuant **une note moyenne de 9,2/10**.

RÉPONSE DES CLIENTS 2023 À LA QUESTION :

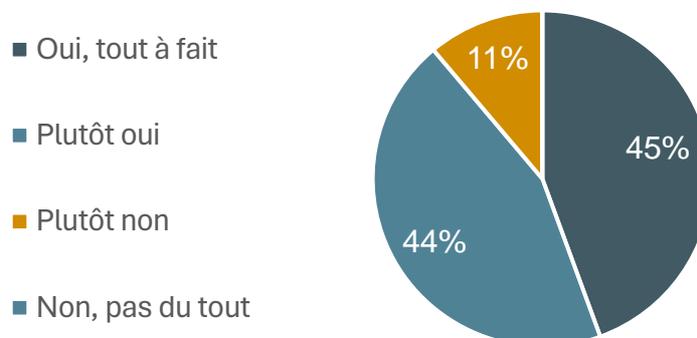
« **Comment évalueriez-vous la contribution de CO à la réussite de ce projet ?** »



Par ailleurs, 89% des structures accompagnées considèrent qu'elles ont accru leur impact sur leurs bénéficiaires grâce à l'accompagnement de CO :

RÉPONSE DES CLIENTS 2023 À LA QUESTION :

« **Comment évaluez-vous la contribution de CO à l'augmentation de l'impact de votre organisation sur ses propres bénéficiaires ?** »



Action contribuant à l'objectif 1.1

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

Les réalisations phares de 2023 contribuant à notre premier objectif (2/2)

Initialisation du CO Support Network

Afin d'assurer la réussite de projets sur le long terme, CO a initié en 2022 le « **CO Support Network** ». Il s'agit d'un réseau d'associé.es issu.es de cabinets partenaires, qui accompagnent en mécénat de compétences des dirigeants d'associations, dans la durée et dans une logique de « sparring partner ». En 2023, CO coordonne trois binômes actifs.

“

Le « CO Support Network » permet d'apporter du recul et d'aider le dirigeant dans ses réflexions personnelles. Ce type d'actions concrètes fait partie de la raison d'être de Colombus en tant que cabinet Société à Mission. Au-delà de la valeur pour la structure associative, cet échange régulier donne du soutien et des éclairages pour le dirigeant. Personnellement, je trouve gratifiant et riche d'aider une dirigeante très engagée. On peut par le dialogue et le partage débloquent des situations et donner confiance pour aborder des sujets délicats.

Florian Ortega, Associé chez Colombus Consulting”

Action contribuant à l'objectif 1.2

« Mettre à disposition des porteurs de projets les expertises des cabinets partenaires »

Réalisation d'une étude auprès d'une vingtaine de Fondations

Une enquête réalisée entre juin et septembre 2023 a mis en lumière des préoccupations partagées en ce moment dans le monde de l'intérêt général : la disparité des approches stratégiques et des pratiques de mécénat, les aspirations et les obstacles à la coopération, les enjeux et tensions autour des ressources humaines salariées et bénévoles, l'évolution des postures sur la question de l'impact et la montée du plaidoyer comme levier de transformation.

Ces préoccupations résonnent avec certaines de nos observations à l'occasion des accompagnements que nous réalisons auprès des acteurs de l'ESS.

Une table ronde a eu lieu en février 2024 sur l'un des sujets majeurs : la fragilisation du capital humain dans le monde de l'intérêt général.

Le regard de nos clients



Sophie des Mazery
Déléguée générale de Benenova



Qu'est-ce que Benenova ?

Benenova est un réseau associatif composé de 5 associations locales - Benenova Paris, Nantes, Lille, Rennes et Marseille - et d'une tête de réseau, dont la mission est de **faciliter la rencontre entre les individus et les associations en encourageant « l'engagement utile »**.

Pour ce faire, l'association :

- **Accompagne les bénévoles** qui souhaitent s'engager : grâce à un calendrier en ligne proposant des missions accessibles au plus grand nombre : courtes, collectives, ponctuelles et sans compétences professionnelles requises
- **Soutient les associations** afin que chaque mission de bénévolat soit une expérience réussie
- **Met en place des programmes de bénévolat inclusif** pour accompagner vers le bénévolat les personnes que l'on n'attend pas : personnes en situation d'exil, de précarité, de handicap ainsi que les personnes âgées isolées.

En 2022, Benenova a permis à 5 780 bénévoles de s'engager dont, 175 personnes en situation de handicap et 239 en situation d'exil ou de précarité, pour un total de 50 300 heures de bénévolat réalisées dans le cadre de 8 200 missions.

Pourquoi avoir fait appel à CO pour vous accompagner ?

Nous avons besoin d'un accompagnement pour nous aider à définir le modèle d'organisation interne nous permettant de servir au mieux notre mission et notre stratégie, mais aussi de structurer nos modèles économiques

pour mettre en œuvre notre projet associatif de façon sereine et ambitieuse, dans le long terme.

Nous avons choisi CO parce que la proposition d'accompagnement nous semblait la plus adéquate avec nos attentes et nos valeurs, notamment à travers la volonté d'impliquer tout le collectif Benenova, couplée à l'expertise du secteur associatif portée par CO.

Quel est votre retour sur l'accompagnement de CO ?

L'équipe CO a fait preuve d'une grande adaptabilité, disponibilité et ouverture d'esprit tout au long du projet. Elle a eu à cœur de faciliter l'appropriation de ses travaux tout au long du projet et de les mettre en main des équipes en fin de projet. Sur le fond, les conclusions auxquelles nous avons abouti sont de qualité, et s'appuient sur la réflexion collective et l'expertise apportée par CO.

Enfin, la capacité de co-construction impulsée par CO a été décisive, tant dans la capacité à faire travailler nos équipes de concert (dans l'animation et facilitation de groupes de travail), qu'en portant un regard neutre et bienveillant sur les participants, leur permettant ainsi de dépasser leurs appréhensions et la diversité des situations locales.

Ainsi, nous sommes très heureux de cet accompagnement et nous sentons pleinement outillés pour poursuivre notre développement !

Le regard de nos clients



Marie-Jeanne Richard
Présidente de l'UNAFAM



Pouvez-vous nous présenter l'UNAFAM en quelques mots ?

l'Unafam est l'union nationale de familles et amis de personnes malades et/ou handicapées psychiques. Créée en 1963 elle est reconnue d'utilité publique et a pour missions d'accueillir, écouter, soutenir, former, informer et accompagner dans la durée les familles et amis de personnes vivant avec des troubles psychiques. l'Unafam mène ainsi plusieurs combats :

- Soutenir les familles par l'écoute, l'accueil et l'information
- Soutenir les familles par la formation et l'entraide
- Déstigmatiser et défendre les droits
- Soutenir la recherche et l'innovation dans les pratiques de soins et d'accompagnement

Pour mener son action, l'Unafam s'appuie aujourd'hui sur un réseau de 112 délégations départementales et régionales, près de 1800 bénévoles et 60 professionnels au siège et dans les délégations.

En 2022, L'Unafam a permis d'accompagner plus de 35 000 personnes par des pairs en délégations, et d'aider directement ou indirectement 53 000 personnes, pour un total de 368 000 heures de bénévolat.

Pouvez-vous nous rappeler dans quelles circonstances vous avez fait appel à CO ?

Nous avons déjà sollicité CO car nous avons besoin d'un regard externe pour nous aider à évaluer notre projet associatif précédent avant de nous engager dans un nouvel exercice de

projection stratégique. A l'issue de cette évaluation nous avons poursuivi notre collaboration car à ce moment-là nous recherchions un partenaire capable de nous faire atterrir sur des actions très concrètes, tout en embarquant l'ensemble de nos parties prenantes. La démarche très participative proposée par CO correspondait pleinement à notre ADN !

Sur le fond, nous avons de fait des questions stratégiques majeures : quelle offre d'accompagnement souhaitons nous proposer aux familles et proches ? Quels combats de plaidoyer voulons nous mener ? Comment voulons-nous organiser nos propres forces bénévoles et salariées ?

Quel est votre retour sur l'accompagnement de CO ?

Nous avons ressenti beaucoup d'écoute et de respect de l'association tout au long de l'accompagnement. L'équipe CO a surtout réussi à faire émerger une stratégie à 5 ans, elle-même inscrite dans un projet associatif pré-existant. L'équipe a su faire preuve de pédagogie notamment auprès du conseil d'administration lors de temps forts pour nous guider, rassurer et nous aider à nous projeter dans l'avenir !

Le regard de nos clients



Martine Roussel-Adam

Co-fondatrice et Vice-présidente de SEVE



Quelle est la raison d'être de SEVE ?

La raison d'être de SEVE est de « *Développer la pensée réflexive, l'esprit critique et les aptitudes des jeunes leur permettant de devenir des citoyens conscients, responsables, solidaires et engagés, les aider à s'épanouir et à construire une société plus juste, plus en paix et respectueuse du vivant dans son ensemble* ».

Pour atteindre cet objectif, nous animons des ateliers de philosophie et de pratique de l'attention pour les enfants et adolescents, ateliers pour lesquels nous formons des animateurs. Ces ateliers permettent de développer chez les jeunes des compétences tant cognitives que émotionnelles et sociales.

Depuis la création de SEVE en 2016, nous avons animé 40 000 ateliers pour 150 000 enfants et formé 5 000 animateurs dont 20% sont des enseignants en activité.

Aujourd'hui SEVE est présente sur le territoire au travers de 14 antennes qui fonctionnent grâce à une centaine de bénévoles.

Pourquoi avoir fait appel à CO ?

Après sept ans d'existence et une croissance très forte, nous souhaitons tant réaliser un diagnostic de notre organisation et de nos modes de fonctionnement, que nous redonner un cap collectif. Pour cela, nous avons besoin d'un regard extérieur.

Nous avons choisi de travailler avec CO car j'avais eu l'occasion d'apprécier leur travail dans le cadre d'une autre association que j'ai fondée et aussi à travers le témoignage de plusieurs entrepreneurs sociaux que je connais bien.

Ce que j'apprécie tout particulièrement chez CO, et qui constitue sa singularité, est sa culture hybride de l'entreprise et de l'association. Issus du monde du conseil en

stratégie classique, ils ont une forte expérience de l'exigence économique, de la rigueur organisationnelle et ont acquis depuis 10 ans une très bonne connaissance des spécificités des associations, en particulier en matière de gouvernance et de dynamique humaine, de nécessité de co-construction et d'écoute. Je suis, pour ma part convaincue, qu'il ne faut pas opposer l'économique et le social, mais au contraire les conjuguer. C'est aussi je crois l'ADN de CO !

Quels ont été les apports de CO ?

Le projet s'est déroulé sur un peu plus d'un an et va se terminer prochainement.

Il a connu deux phases : le diagnostic puis la construction du projet associatif et du plan stratégique.

La première phase nous a permis tant au niveau du CA, qu'au niveau des équipes, une prise de conscience dépassionnée de là où nous en étions : nos forces, nos faiblesses, nos intangibles, nos questions. Cette phase a aussi été l'occasion de renforcer le fonctionnement démocratique de l'association et de créer, grâce à l'expression de tous, un mouvement, une dynamique collective.

La seconde phase nous a aidé à clarifier notre projet pour les années à venir, à aller au fond de questionnements importants et va nous permettre de dresser des priorités claires et partagées par toutes les parties prenantes de l'association.

Les équipes de CO ont réellement une forte capacité tout à la fois d'interpellation sur le fond et à faire converger un collectif sur un projet commun.

Niveau d'atteinte des indicateurs en 2023

Objectif 2 : Favoriser les engagements individuels et collectifs au sein de nos cabinets partenaires

#	Sous-objectif	Indicateur	Cible 2023	Résultats 2023 (vs 2022)	Niveau d'atteinte des indicateurs
2.1	Accroître le niveau de conscience des cabinets partenaires pour qu'ils s'engagent davantage	Nombre de communications réalisées au sein des cabinets partenaires actifs	12	12* (12)	✓
2.2	Faire de l'expérience CO un élément de développement professionnel et humain	Pourcentage de consultants détachés (≥ 6 mois) et de l'équipe permanente ayant réalisé un ou plusieurs entretien(s) professionnel(s) dans l'année chez CO	100%	100% (100%)	✓
2.3	Inspirer les consultants dans leur engagement citoyen au-delà de CO	Taux d' alumni déclarant que leur expérience chez CO a eu un impact positif (supérieur ou égal à 6/10) sur leur niveau d'engagement citoyen	50%	83% (56%)	✓

*8 newsletters, 1 Rapport de mission, 1 Rapport d'activité, 1 Intervention chez iQo, 1 dossier sur la CO-se sociétale

✓	-	✗
Objectif atteint	Objectif partiellement atteint	Objectif non atteint

L'avis du comité de mission

Objectif 2 : Favoriser les engagements individuels et collectifs au sein de nos cabinets partenaires

“

Les indicateurs retenus pour l'exercice 2023 au titre de l'objectif 2 (« Favoriser les engagements individuels et collectifs au sein de nos cabinets partenaires ») sont tous au niveau attendu ou au-delà :

Indicateur de moyen en vue d'accroître le niveau de conscience et l'engagement des cabinets partenaires (sous-obj. 2.1), les 12 communications réalisées par CO au sein de ces cabinets sont exactement au niveau attendu. La notoriété de CO au sein des consultants des cabinets partenaires est bonne et conforte le Comité dans l'opinion que le sous-objectif 2.1 est atteint. Le Comité observe néanmoins que la connaissance de CO par les consultants pourrait encore être renforcée. L'animation de la communauté des alumni pourrait à cet égard être un levier efficace.

Indéniablement le passage chez CO constitue un élément de développement professionnel et humain pour les consultants concernés (sous-obj. 2.2) : au-delà de l'indicateur, qui atteint la cible fixée (100% d'entre eux ont bénéficié d'un entretien professionnel), le Comité a pu constater, à travers les entretiens menés auprès des intéressés, que leur expertise ESS, acquise à travers les missions CO, était bien reconnue par les cabinets partenaires. Par ailleurs les qualités d'autonomie et d'initiative, particulièrement sollicitées dans le cadre des missions CO, sont clairement perçues comme une expérience utile et un élément de progression.

Enfin, il ressort des appréciations portées par les consultants à l'issue de leur passage chez CO que 83% d'entre eux considèrent qu'il a eu un impact positif sur leur niveau d'engagement citoyen. Ce résultat remarquable, très au-delà du minimum fixé à 50% mais aussi très supérieur à la performance 2022 (56%) ne laisse aucun doute quant à l'atteinte du sous-objectif 2.3 : inspirer les consultants dans leur engagement citoyen.

Compte tenu des excellents résultats obtenus, le Comité considère qu'il est utile d'enrichir l'objectif 2 et/ou d'en relever les ambitions, ce qui a été fait à travers l'évolution du cadre de mission.

”

Les réalisations phares de 2023 contribuant à notre deuxième objectif

Réalisation de retours d'expérience

Plusieurs consultants détachés ont réalisé en 2023 des retours d'expérience dans leurs cabinets respectifs. Ceci a pour but d'informer un grand nombre de consultants de ce que peut représenter un détachement chez CO et ainsi accroître le niveau de conscience des consultants des cabinets partenaires.



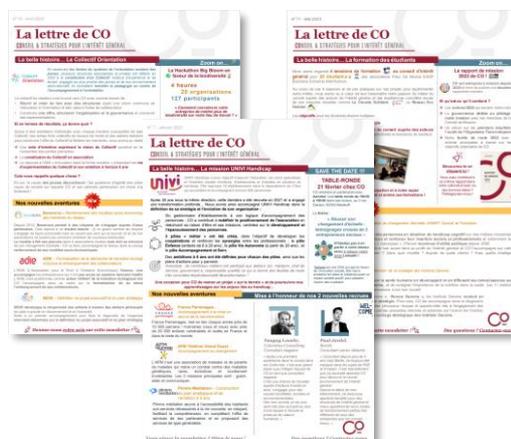
Les alumni de CO actuellement en poste chez Columbus Consulting (Adrien Le Gal-Delnaud, Clara Claude, Marion Burette, Laura Porro, Léopold Rossye, Lise Criqui) ont réalisé un Retour d'Expérience le 1er février 2023 à destination de l'ensemble de leur cabinet afin de faire part de leur expérience personnelle lors du détachement. Cette présentation avait pour objectif de faire mieux connaître CO au cabinet Columbus Consulting, expliquer concrètement le fonctionnement du cabinet et montrer le quotidien d'un détachement notamment avec des exemples de missions.

Communication auprès des cabinets partenaires

En 2023, CO a accentué le partage d'information auprès des cabinets partenaires en diffusant de nombreux contenus permettant de comprendre le rôle de CO et les réalisations faites par le cabinet auprès des acteurs de l'ESS. Les newsletters « Lettres de CO » ou le dossier sur la cause sociétale font notamment parti des supports de communication utilisés

En 2023, CO a partagé 8 « Lettres de CO » auprès des cabinets partenaires. La dernière lettre en date a été ouverte plus de 150 fois au sein de nos cabinets partenaires.

Cette communication a également été enrichie par de nombreuses publications sur LinkedIn permettant de mettre en avant les événements et réalisations de CO au plus grand nombre.



Action contribuant à l'objectif 2.1 « Accroître le niveau de conscience des cabinets partenaires pour qu'ils s'engagent davantage »

Le regard des consultants détachés



Sarah Plot

Consultante sénior iQo
détachée chez CO en 2023



Pourquoi avoir choisi d'intégrer un détachement chez CO dans ton parcours ?

J'étais déjà consultante chez iQo lorsque le partenariat avec CO s'est mis en place. J'ai toujours eu un attrait particulier pour le secteur de l'économie sociale et solidaire qui se reflète au travers de mes précédentes expériences, par lesquelles j'avais d'ailleurs eu l'occasion de travailler avec CO.

Lorsque iQo a proposé le détachement, j'ai donc saisi l'opportunité. Je trouvais le format très intéressant : un détachement de 8 mois qui permettait de découvrir le domaine de l'intérêt général avec une nouvelle équipe, tout en gardant le lien avec son cabinet. Les missions proposées par CO sont diverses tant au niveau des acteurs que des problématiques rencontrées, et c'est aussi l'occasion d'apprendre de nouvelles méthodes de travail dans une plus petite équipe.

Ce qui t'as le plus marquée chez CO / dans tes missions ?

Au travers de mes missions, j'ai pu travailler avec différents acteurs qui avaient tous un même point commun : la passion et le fait de travailler au sein des différentes structures par vocation. J'ai beaucoup aimé la façon de travailler main dans la main avec les associations, et l'implication des clients en retour qui apprécient et reconnaissent l'expertise de CO. Par ailleurs, l'organisation de CO permet une grande autonomie des consultants, et de nouer une relation de confiance avec le client.

Un dernier mot ?

CO c'est une petite équipe qui fonctionne grâce à la motivation et l'expérience de chacun. Sur le plan professionnel, c'est une occasion d'apprendre beaucoup et de gagner en autonomie. C'est aussi l'occasion de travailler avec une équipe de consultants détachés qui ont tous la même envie de s'impliquer dans l'intérêt général.

Un conseil pour une personne qui souhaiterait rejoindre CO ?

Faites-le ! C'est une expérience très enrichissante à la fois sur le plan personnel et professionnel.

Niveau d'atteinte des indicateurs en 2023

Objectif 3 : Agir transversalement pour développer les modèles réunissant économie et intérêt général

#	Sous-objectif	Indicateur	Cible 2023	Résultats 2023 (vs 2022)	
3.1	Contribuer au développement du secteur en étant acteur de ses réflexions et initiatives stratégiques, de sa valorisation et promotion	Nombre de contributions à des activités de promotion et de développement de l'intérêt général (hors projets et hors cabinets partenaires)	2 à 3	3* (2)	
3.2	Rendre les solutions CO accessibles à tout porteur de projet d'intérêt général dans une logique d'open source	Nombre d'actions de partage de contenu effectuées par CO	9	9**	
3.3	Œuvrer à l'augmentation du nombre d'acteurs du conseil en stratégie engagés au service de l'intérêt général	Nombre d'actions conduites auprès de cabinets de conseil en stratégie, pour leur proposer des engagements concrets	1 à 2 actions	1 : Intégration d'iQo (1)	

* Partenariat stratégique avec la Fonda, 5 rencontres mensuelles CO-mmunauté, lancement de la CO-se sociétale

** 1 Chronique CO (passage à échelle), 1 CO-Eclairages (Vision), 5 podcasts CO-Déclic par Tootak, 2 promos de formation étudiante (5 sessions)



Objectif atteint



Objectif partiellement atteint



Objectif non atteint

L'avis du comité de mission

Objectif 3 : Agir transversalement pour développer les modèles réunissant économie et intérêt général

“

2023 a été marquée par une très forte activité de CO sur l'engagement 3 « Agir transversalement pour développer les modèles réunissant économie et intérêt général » avec le lancement de plusieurs initiatives significatives tant en matière de diffusion (CO-Déclics, conférence, formation des étudiants) que de création de contenu (partenariat la Fonda, lancement de la « CO-mmunauté », initialisation du travail sur la « CO-se ») à destination des acteurs de l'intérêt général. 2023 marque ainsi une inflexion forte en matière de moyens mobilisés et les résultats sont aux attentes au regard des objectifs fixés en 2023.

A travers ces initiatives, le Comité salue la volonté forte de CO d'avoir un impact positif durable et pérenne sur son écosystème, au-delà des projets de conseil menés et recommande un maintien de cet investissement des équipes sur cet engagement en 2024 pour maintenir le niveau de performance et maximiser ainsi l'impact de CO.

”

Les réalisations phares de 2023 contribuant à notre troisième objectif (1/4)

Partenariat avec La Fonda

A travers un soutien financier et humain (sous forme de mécénat de compétences), CO s'est engagé auprès de La Fonda, dans l'exercice de prospective intitulé « Vers une Société de l'engagement » dont les travaux se concluront en octobre 2024.



Cet exercice de prospective a pour objectif d'éclairer les enjeux liés à l'engagement et se demander si l'engagement est en passe de devenir la forme dominante de lien social.

Action contribuant à l'objectif 3.1 « Contribuer au développement du secteur en étant acteur de ses réflexions et initiatives stratégiques, de sa valorisation et promotion »

Lancement de la CO-se sociétale

CO, en lien avec son Comité de surveillance, s'est doté d'une ambition autour d'une cause sociétale : « Co-porter, faire émerger un programme et/ou donner de l'ampleur à un programme existant, à destination des jeunes qui décrochent au cours du cycle supérieur ». Ce thème a été choisi en collaboration avec les cabinets partenaires, dont les consultants ont pu participer aux premières étapes de diagnostic du décrochage scolaire et des dispositifs existants pour y répondre. 2024 sera une année charnière de ce projet afin de définir le scénario d'action et de mettre en place les premières expérimentations pour apporter une solution à ces jeunes tout en mobilisant au maximum les cabinets partenaires dans le dispositif.

Action contribuant à l'objectif 3.1 « Contribuer au développement du secteur en étant acteur de ses réflexions et initiatives stratégiques, de sa valorisation et promotion »

Les réalisations phares de 2023 contribuant à notre troisième objectif (2/4)

Lancement de la CO-mmunauté

CO ambitionne d'utiliser son réseau pour alimenter la réflexion autour de différentes thématiques tout en jouant un rôle de facilitateur.

Depuis mai 2023, la CO-mmunauté a réuni une dizaine de dirigeants dans des actions collectives d'intérêt général autour d'une première problématique « Comment un collectif peut-il intégrer les antagonismes nécessaires à l'émergence de solutions réelles aux problèmes complexes ? ». Le groupe de travail s'est déjà réuni quatre fois pour partager sa vision sur le sujet, et cette action se poursuivra sur 2024, en incluant l'élaboration d'une synthèse des échanges.

SIMPLON.CO



TOUS
LES
POSSIBLES



COLLECTIF
MENTORAT



Innovation
sociale conseil
(Bernard Saincy)

Martin Serralta

Action contribuant à l'objectif 3.1

« Contribuer au développement du secteur en étant acteur de ses réflexions et initiatives stratégiques, de sa valorisation et promotion »

Organisation d'une table ronde sur le Changement d'Echelle

L'équipe CO a organisé une table ronde en partenariat avec l'ONG Ashoka en février 2023 ayant regroupé 35 participants. Cette conférence a permis à trois entrepreneurs sociaux qui ont été accompagnés précédemment par CO d'échanger sur la thématique du changement d'échelle au sein des associations.



Franck BILLEAU
Président-fondateur
de Réseau ECO HABITAT



Frédérique MARTZ
Présidente de
l'Archipel Wo.Men
Safe & Children



Boris TAVERNIER
Directeur général
de la Fédération VRAC
France

Action contribuant à l'objectif 3.1 « Contribuer au développement du secteur en étant acteur de ses réflexions et initiatives stratégiques, de sa valorisation et promotion »

Les réalisations phares de 2023 contribuant à notre troisième objectif (3/4)

Formation des étudiants au conseil pour les acteurs de l'ESS

Après avoir réalisé une première session de formation auprès d'étudiants de l'EM Lyon en 2022, CO poursuit son effort en partageant à deux promotions son savoir-faire en tant que cabinet de conseil dédié aux acteurs de l'intérêt général.

Construit en 5 sessions de formation d'une durée de 2h, ayant lieu chacune dans un de nos cabinets partenaires, ce parcours de formation, à destination d'étudiants de l'association Fleur de Bitume de l'ESCP et d'AlterActions, avait pour objectif de leur partager :

- Les principes méthodologiques clés d'une mission de conseil en stratégie : étapes, outils, ...
- Les marqueurs des acteurs de l'intérêt général, et la façon dont ces derniers poussent le consultant à faire évoluer ses pratiques (ou non) par rapport à une mission réalisée auprès d'un acteur lucratif

Pour rendre ces enseignements concrets, les étudiants ont eu l'occasion de suivre au cours de leur parcours une étude de cas tirée du projet que nous avons mené en 2023 pour la Fédération Nationale des Ecoles de Production.

“

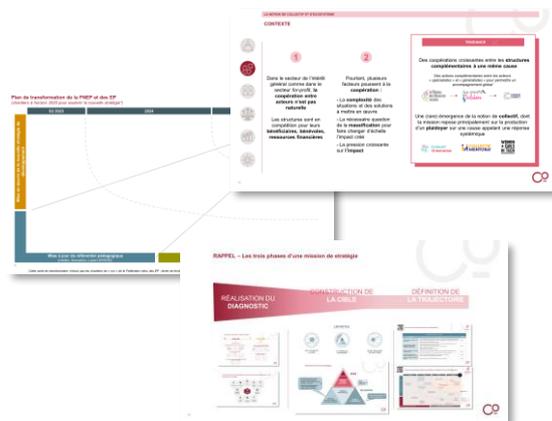
J'ai beaucoup apprécié la découverte de la méthodologie d'un projet de conseil, et l'application à une mission d'intérêt général a rendu ça à la fois très concret, utile et enrichissant

Une étudiante ayant suivi le parcours

La formation a apporté beaucoup de choses aux étudiants. Ils ont beaucoup apprécié le discours authentique des consultants, loin de la théorie pure, mais mêlant théorie et pratique avec des exemples concrets issus des expériences de CO

Julie Lacroix, Déléguée Générale d'AlterActions

”



Les réalisations phares de 2023 contribuant à notre troisième objectif (3/4)

Un déclic est un podcast où une personnalité raconte "ce moment où tout bascule". Porté par *Tootak* et par Pierre Denis, son CEO, *Décllic* a l'ambition de donner la parole, sans intention, à des personnes engagées qui vont livrer un moment.



CO-Décllic, est une collaboration entre CO et Tootak pour créer des podcasts *Décllic* présentant des personnalités du secteur de l'intérêt général – mais pas de différence sur le fond ! Il y en a 5 à date et ce sont seulement les premiers d'une longue série



Franck Billeau est le fondateur du réseau Eco-Habitat (REH), un acteur de référence de l'accompagnement des ménages en situation de grande précarité énergétique dans la rénovation de leur logement

CO a pu accompagner REH sur plusieurs projets entre 2018 et aujourd'hui : sa stratégie de changement d'échelle, l'optimisation de ses modes de fonctionnements ou la définition des modèles socio-économiques de ses activités.



Patrick Souillot est fondateur de La Fabrique Opéra Nationale, association ayant vocation à faire rayonner l'opéra au-delà des cercles habituels, particulièrement auprès des jeunes

Ce projet initié en 2007 a permis de faire vivre l'expérience de l'opéra à plus de 70 000 spectateurs.

L'équipe CO avait eu le plaisir d'accompagner la Fabrique Opéra il y a quelques années dans son changement d'échelle, avec le soutien de la France s'Engage



François Marty, fondateur de Chênelet, qui propose depuis 1986 à des personnes vulnérables et très éloignées de l'emploi des parcours d'insertion vers l'emploi.

CO a pu accompagner Chênelet à de multiples reprises pendant ces dernières années, par exemple sur des sujets de transformation ou de formation.



Nolwenn Febvre est infirmière anesthésiste et fondatrice de l'association Les P'tits Doudous. Depuis plus de 10 ans, sa mission est d'améliorer l'accueil et le bien-être des enfants opérés, de réduire leur anxiété par le jeu et le numérique avant l'opération chirurgicale

Dans le cadre de la France s'Engage en 2018, CO avait pu accompagner Les P'tits Doudous dans son diagnostic stratégique, la définition de son ambition et son plan de développement.



Clotilde Gilbert est la fondatrice de Wake up Café (WKF), une association qui aide à la réinsertion des personnes sortant de prison.

CO avait eu l'occasion de se plonger dans la formidable mission des Wake up Cafés lors d'un diagnostic stratégique dans le cadre de La France s'engage en 2018 puis sur des sujets d'organisation et de management.

Témoignages de nos partenaires



Hannah Olivetti - La Fonda
Chargée de prospective



Qu'est-ce que La Fonda et en quoi consiste l'exercice de prospective "Vers une société de l'engagement" ?

La Fonda est une association reconnue d'utilité publique qui accompagne la vie associative depuis plus de 40 ans. Nos actions s'organisent autour de deux pôles : le laboratoire d'idées, qui produit de la connaissance pour nourrir la réflexion stratégique des responsables associatifs et de leurs partenaires, et la fabrique associative, qui les outille et les accompagne sur les enjeux du faire ensemble.

En 2022, la Fonda a initié un nouvel exercice de prospective intitulé « Vers une société de l'engagement ? ». Il est né des inquiétudes des responsables associatifs qui sont bousculés par les transformations du bénévolat, la montée en puissance d'autres formes d'engagement, y compris dans le champ de l'entreprise ou de l'action publique, et la banalisation de leur action.

Avec cette démarche, nous souhaitons aider les acteurs à comprendre le présent pour mieux se préparer à l'avenir, et tout particulièrement celui qu'ils voudraient voir advenir. Depuis la fin de l'année 2022, nous avons exploré avec une centaine d'acteurs de l'intérêt général les différentes facettes de la société de l'engagement et les phénomènes à l'œuvre pouvant la transformer. Plus concrètement, nous réfléchissons ensemble au sein d'un club de lecture mensuel, de trois groupes de travail thématiques sur l'engagement et de deux journées d'étude.

En 2024, nous comptons approfondir dix sujets prioritaires pour l'avenir, identifier les différents futurs possibles et déterminer le futur

souhaitable de la société de l'engagement.

En quoi a consisté le partenariat entre CO et La Fonda, et surtout, qu'est-ce que ça vous a apporté ?

En tant que partenaire de l'exercice de prospective, CO a soutenu financièrement le projet mais a surtout dédié une équipe en soutien au projet.

Pour La Fonda, la démarche de CO est en elle-même une des manifestations du renouvellement de l'engagement des entreprises : il ne s'agit pas seulement d'apporter un soutien financier à un projet d'intérêt général, sous forme de mécénat, mais bien de Faire ensemble. C'est principalement sur l'ingénierie des Groupes de travail thématiques que CO s'est investi, en mobilisant des experts, en challengeant nos questions de recherche et en suggérant des techniques d'animation complémentaires de celles de La Fonda.

C'est un plaisir de travailler avec Alexandra et Pierre-Dominique. Ils apportent un regard exigeant et bienveillant sur notre démarche de prospective participative, s'impliquent sur le terrain, et participent activement à la relecture des livrables.

Je ne crois pas exagérer en affirmant que le partenariat avec La Fonda a également enrichi les connaissances et les savoir-faires de CO : c'est à cela que l'on reconnaît les bienfaits de la coopération. L'avenir nous dira si, de surcroît, cette coopération aura contribué à créer de la valeur pour les responsables associatifs et leurs partenaires au service d'une société solidaire, juste et durable.



4

Une évolution du cadre de référence



Rappel de la gouvernance dédiée au pilotage de la mission

En 2022, **CO** a mis en place un **Comité de mission** dont le rôle est de suivre et d'alimenter la réflexion stratégique autour de l'exécution de la mission. Il nourrit le Comité de surveillance en donnant son avis sur la meilleure trajectoire à adopter pour accroître l'impact de CO.



Bilan de l'année N-1

Les objectifs ont-ils été réalisés ?



Suivi de l'année N

Est-on sur la bonne trajectoire ?



Cible de long terme

Comment l'atteindre ?



Projection

Quel champ des possibles ?

RÔLE DE SUIVI : QUESTIONNE CO SUR LES OBJECTIFS DÉFINIS ET ÉVALUE SA PROGRESSION

- Revoir les objectifs annuels fixés par CO d'une année sur l'autre
- Questionner les indicateurs et objectifs définis et assurer leur suivi
- Publier un rapport annuel sur l'année N-1 présenté à l'AG en avril de l'année N
- S'assurer que l'équipe CO pilote effectivement la mise en œuvre des engagements

RÔLE DE MIROIR STRATÉGIQUE : LIVRE SA VISION DU CHAMP DES POSSIBLES À LA PORTÉE DE CO

- Faire miroir sur la trajectoire de transformation en cours
- Accompagner CO dans l'exercice régulier de réinterprétation / questionnement de sa mission et de ses objectifs opérationnels

Ce Comité de mission se réunit **trois fois par an** pour assurer ces deux rôles. Entre chaque instance, l'équipe CO se réunit pour **s'assurer du bon pilotage de la mission** et la mise en œuvre des actions et moyens nécessaires.

Pour conduire sa mission, les membres ont un libre **accès à l'ensemble de la documentation** nécessaire et CO a proposé aux membres de ce Comité de **s'entretenir avec des acteurs de son écosystème** (consultants, clients ou partenaires)

La composition du Comité de mission



Muriel Barnéoud

Directrice RSE et qualité du Groupe emeis, Muriel Barnéoud pilote la stratégie RSE dans le cadre de la refondation du Groupe. Elle est également administratrice indépendante.



Frédéric Lavenir

Depuis de nombreuses années, Frédéric est engagé au sein de l'Adie, une association qui défend l'idée que chacun peut entreprendre et qui accompagne ensuite les porteurs de projets.



Valérie Ader

En 2000, Valérie a fondé le cabinet de conseil Columbus Consulting avec la volonté de construire un cabinet spécialisé dans la transformation responsable des organisations.



Alexandra Mousquès

Après une dizaine d'années d'expérience en conseil en stratégie et management, Alexandra a rejoint le cabinet CO au sein duquel elle accompagne des structures d'intérêt général depuis 2020



Bernard Saincy

Après plusieurs années au poste de Directeur RSE, Bernard a créé Innovation Sociale Conseil. En parallèle, il enseigne à l'Université Paris 13 et a écrit plusieurs ouvrages.

+3 invités permanents :



Patrick Nicolle

Associé Fondateur Bartle



Benoît Gajdos

Directeur général de CO



Pierre-Dominique Vitoux

Directeur général de CO

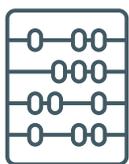
NB : Patrick Nicolle étant devenu président de CO il est maintenant invité permanent.
Le Comité de surveillance a nommé Valérie Ader, membre du Comité de mission

Une évolution du cadre de mission à venir

Pourquoi cette évolution ?

En 2024, le cadre de mission est amené à évoluer, dans le but de permettre :

Une **pertinence** accrue de nos indicateurs de suivi, permettant de piloter plus finement les efforts déployés et les résultats atteints



Une capacité renforcée à **mesurer** des objectifs fixés, avec des indicateurs qualitatifs et quantitatifs dotés de cibles de courts et moyens termes



Une meilleure **lisibilité** de nos engagements en réduisant les potentielles ambiguïtés dans le choix des termes et des périmètres

Le nouveau cadre de mission (sous-objectifs, indicateurs et cibles) a été co-construit avec les membres du Comité de mission lors de 3 ateliers de réflexion stratégique organisés fin 2023.

Il sera utilisé dès janvier 2024 tant pour la construction du plan d'action 2024 que pour le pilotage de nos engagements.

Le nouveau cadre de mission de l'engagement #1

Objectif 1 : Rendre le conseil en stratégie accessible aux projets d'intérêt général

Sous objectif	Indicateur	Explication des modifications
1.1 Faire reconnaître auprès d'associations et de financeurs, le modèle de CO, expert du conseil en stratégie pour les acteurs d'intérêt général et non for profit	<i>Contribution de CO à la réussite du projet (estimée par nos clients)</i>	Les apports du conseil en stratégie pour les acteurs d'intérêt général sont désormais largement reconnus, comme en témoigne le couplage fréquent d'un soutien financier à un accompagnement sur une problématique telle que la définition de la stratégie ou la structuration. En revanche, le modèle singulier de CO, l'expertise qu'il permet et sa dimension « non for profit » en particulier, mériterait d'être davantage mis en avant et valorisé, tant auprès d'associations que de financeurs.
1.2 Mettre à disposition des porteurs de projets les expertises de son écosystème, y compris des cabinets partenaires	<i>Part de projets sur lesquels CO mobilise des experts de son réseau y compris issus des cabinets partenaires</i>	Nous avons souhaité ici élargir les expertises mobilisées par CO au-delà de nos cabinets partenaires. En effet, la richesse de l'écosystème CO dépasse largement les expertises détenues par les cabinets partenaires (ex : aspects juridiques, communication, lobbying, levée de fonds, politiques publiques, data numérique...)
1.3 Avoir une capacité d'interpellation auprès de nos clients sur l'ensemble de leurs impacts potentiels afin d'en accroître l'impact	<i>Nombre de missions stratégiques pour lesquelles une réflexion spécifique a été menée sur l'impact systémique du client</i>	La conception de méthodes et de solutions sur-mesure fait partie intégrante de notre métier de conseil. En revanche, la capacité d'interpellation de nos clients sur leur impact global, au-delà de leur mission sociale première, nous a semblé un levier d'impact plus puissant encore à mobiliser.

Le nouveau cadre de mission de l'engagement #2

Objectif 2 : Favoriser les engagements individuels et collectifs au sein de nos cabinets partenaires

Sous objectif	Indicateur	Explication des modifications
2.1 Être un acteur qui favorise l'engagement des cabinets partenaires	<i>Nombre d'initiatives menées en commun avec les cabinets partenaires (approche collective)</i>	Le « niveau de conscience » des cabinets partenaires étant dorénavant élevé, nous proposons d'aller plus loin en étant un moteur de leur engagement à travers le lancement d'initiatives à impact collectives.
2.2 Faire de l'expérience CO un élément de développement professionnel et humain	<i>Pourcentage de consultants détachés déclarant que CO a joué un rôle important dans leur développement personnel et professionnel</i>	Pas d'évolution de ce sous-objectif, toujours au cœur de notre mission et de nos engagements vis-à-vis de nos cabinets partenaires. En revanche, recentrage de l'indicateur sur le rôle de CO dans le développement personnel et professionnel des consultants.
2.3 Inspirer les consultants des cabinets partenaires dans leur engagement citoyen	<i>Nombre d'actions impliquant directement des consultants des cabinets (hors détachement)</i>	Le nombre de consultants détachés de chaque cabinet chez CO étant structurellement limité, nous tachons à travers ce nouvel objectif d'impliquer directement les consultants dans des actions à impact, au-delà des détachements.

Le nouveau cadre de mission de l'engagement #3

Objectif 3 : Agir transversalement pour développer les modèles réunissant économie et intérêt général

Sous objectif	Indicateur	Explication des modifications
3.1 Contribuer au développement du secteur de l'intérêt général en étant acteur de ses réflexions, initiatives stratégiques et de sa valorisation	<i>Nombre de contributions à des activités de promotion et de développement de l'intérêt général (hors projets et hors cabinets partenaires)</i>	Une précision a été apportée ici, clarifiant le fait que CO contribue bien au développement du secteur de l'intérêt général. L'objectif a également été élargi à travers la mission de « valorisation » de ce secteur, de ses réflexions et initiatives stratégiques.
3.2 Diffuser le savoir-faire et l'expérience acquise de CO à tout porteur de projet d'intérêt général dans une logique d'open source	<i>Nombre d'actions de partage de contenu effectuées par CO</i>	Clarification des « contenus » que CO se propose de rendre accessible à tout porteur de projet d'intérêt général dans une logique d'open source : son savoir-faire et son expérience.
3.3 Œuvrer à l'augmentation du nombre d'acteurs du conseil en stratégie engagés au service de l'intérêt général	<i>Nombre d'actions conduites auprès de cabinets, contribuant à l'engagement du secteur du conseil pour l'intérêt général</i>	Pas d'évolution du sous-objectif, simplement une reformulation de l'indicateur : les actions conduites visant bien à « contribuer à l'engagement du secteur du conseil pour l'intérêt général » (ce qui dépasse largement un engagement direct aux côtés de CO).



5

Notre feuille de route pour l'année 2024

Une feuille de route 2024 qui vise à poursuivre et concrétiser nos initiatives en cours

Depuis notre création en 2014, nous nous sommes concentrés sur la réalisation des missions auprès d'acteurs de l'intérêt général (objectif 1). Depuis notre passage entreprise à mission en 2020, nous avons initié un certain nombre de projets « en parallèle » visant à démultiplier et diversifier notre impact, investissant de plus en plus de moyens sur nos objectifs 2 et 3, sans pour autant délaisser notre premier objectif.

Tout en poursuivant le développement de l'activité de CO et en veillant à maintenir le volume et l'impact de nos projets, nous allons nous attacher à faire aboutir les initiatives porteuses d'impact enclenchées en 2023 (CO-se sociétale, CO-mmunauté, partenariat avec la Fonda, conférences...)

Afin de s'assurer de la bonne atteinte des objectifs pour 2024, CO a proposé à son Comité de mission une feuille de route déclinant des actions pour chacun des 3 objectifs statutaires :

Objectif 1

- Lancer un travail de formalisation de nouvelles offres à impact (ex : résilience, responsabilité sociétale des organisations, digital & data, coopération & partenariats...)
- Analyser les retours de nos clients suite aux différentes enquêtes envoyées
- Développer l'écosystème d'experts thématiques et en faire des partenaires de réponse aux appels d'offre (mesure d'impact, plaidoyer, levée de fonds)

Objectif 2

- Développer la notoriété de CO auprès des cabinets partenaires
- Imaginer les moyens de faire rayonner CO dans ses cabinets partenaires
- Développer des réponses conjointes avec les cabinets partenaires
- Embarquer les collectifs de nos cabinets partenaires à travers la mise en œuvre de la CO-se sociétale

Objectif 3

- Initier une série de conférences et tables rondes suite à l'étude Fondations portée par CO
- Poursuivre l'accompagnement de La Fonda dans son exercice prospectif « Vers une société de l'engagement »
- Lancer un nouveau cycle de formation auprès d'étudiants sur les enjeux de l'ESS
- Poursuivre l'animation de la CO-mmunauté et tirer les enseignements de la première communauté

Par ailleurs des actions liées au pilotage de la mission devront être portées :

- Mettre en place le nouveau référentiel de mission
- S'assurer du bon suivi de la mission grâce à une revue régulière lors des trois comités de mission.



**3 rue DANTON
92240 MALAKOFF**

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

BENOÎT GAJDOS

benoit.gajdos@co-conseil.fr

+ 33 6 61 56 25 51

PIERRE-DOMINIQUE VITOUX

pierre-dominique.vitoux@co-conseil.fr

+ 33 6 84 98 17 78

CLAIRE BOULANGER

claire.boulanger@co-conseil.fr

+ 33 6 14 88 57 52