



CONSEIL & STRATÉGIES POUR L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Notre offre d'accompagnement à destination des projets d'intérêt général :

## Résilience des acteurs

*Comment se redonner des marges de manœuvre  
au service de l'impact ?*

### 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.

## Les acteurs de l'intérêt général font face à des défis

qui demandent d'optimiser l'allocation des moyens au service de l'impact

### Modèles économiques

- Baisse régulière des **subventions publiques**
- Concurrence accrue sur les **financements privés**
- Contexte **inflationniste** qui impacte directement les structures (augmentation des frais de fonctionnement et d'énergie, baisse du nombre d'adhérents et donateurs et difficultés financières croissantes de ces derniers, ...)

### Modèles RH

Dans tous les secteurs (Education populaire, insertion, sport, aide sociale, ...), de **grandes difficultés de recrutements** qui se conjuguent à un **turnover croissant** et à un **mal être des équipes** dans bon nombre d'associations

### Complexification de la situation des bénéficiaires

- **Augmentation quantitative et qualitative** des besoins des bénéficiaires
- **Complexification** de l'activité liée à la complexification des situations et à l'accroissement des réglementations
- **Visibilité et projection** qui se raccourcit (difficulté à anticiper les tendances)

**1 association sur 3 a eu en 2022 un résultat financier inférieur à ses prévisions**, sous l'effet de l'augmentation des charges (pour 43% des associations) ou de la baisse des ressources (pour 39% d'entre elles).

**76% des structures du secteur de l'Education Populaire** rencontrent des difficultés de recrutement

**60% des associations** craignent pour leur activité et **23% envisageaient en 2023 une baisse de leur activité.**

**40% déclarent avoir déjà dû adapter et/ou annuler des activités** en raison du contexte inflationniste

La complexité de la situation des acteurs associatifs nécessite de **repenser les moyens et leur allocation** au service de l'impact

## L'allocation des moyens au service de l'impact doit être réfléchi

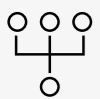
### à l'aune de quatre dimensions clés

#### Dimensions du modèle



#### MODÈLE OPÉRATIONNEL

- (Ré)Alignement des activités avec le projet associatif et la mission
- Priorisation des activités
- Développement du modèle partenarial
- Adéquation du niveau de ressources engagées par activité avec le niveau d'impact / le niveau de priorité de l'activité
- Niveau de focalisation des membres de l'équipes sur leurs activités (morcellement de l'activité)



#### MODÈLE ORGANISATIONNEL

- Clarté de la structure de l'organisation (rôles et responsabilités de chacun, périmètre des équipes, ...)
- Existence, formalisation et efficacité des process opérationnels et des pratiques métier
- Pertinence et adéquation des outils aux besoins générés par l'activité
- Pertinence et adaptation des modes de management (process d'évaluation, rites d'animation d'équipe, ...)
- Clarté et efficacité du lien avec la gouvernance



#### MODÈLE HUMAIN

- Partage et compréhension du projet
- Compétences existantes / manquantes au sein de la structure
- Attractivité de la marque employeur
- Adéquation des modes de travail avec les attentes et aspirations des collaborateurs (équilibre, développement des compétences, ...)

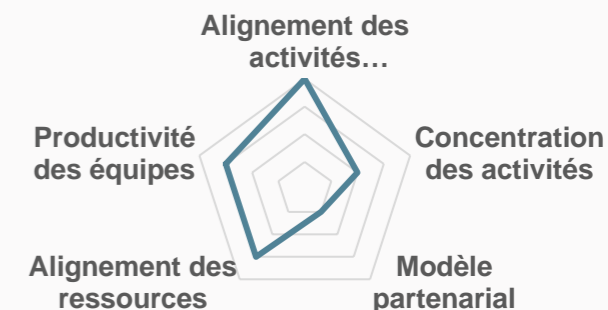


#### MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Niveau de diversification des financements
- Adéquation des financements en fonction des natures d'activité financées
- Qualité de la relation avec les partenaires financiers

### Deux étapes pour optimiser les ressources afin de maximiser l'impact et de préserver les capacités de développement

1. Construire un diagnostic partagé sur les quatre dimensions du modèle en rapprochant la maturité / le niveau de performance et l'enjeu de chaque dimension pour l'association



2. Construire une trajectoire de transformation permettant à l'organisation de réallouer ses moyens pour plus d'efficacité et d'impact et chiffrer les gains et coûts associés



## Les facteurs clés de succès de la démarche

---



### Aboutir à un diagnostic factuel et partagé

- Réaliser une analyse **multidimensionnelle**, tirée d'une **écoute large** et d'un **croisement de regards** de l'ensemble des parties prenantes, et s'appuyant sur une **forte mobilisation du terrain**
- **Quantifier** les actions et les pistes d'amélioration
- Déployer une approche de **maïeutique** afin de créer un consensus autour du diagnostic



### S'assurer de la convergence de la gouvernance et du management

- Confronter les orientations politiques et les contraintes opérationnelles
- Eclairer et arbitrer les dilemmes en connaissance de cause (ce que l'on gagne, ce à quoi on renonce)



### Centrer la réflexion sur l'impact et le futur

- Conduire une démarche au service de la maximisation de l'impact et de la préservation des capacités de développement et non au service d'une seule réduction des coûts
- Utiliser la réflexion comme un outil de **mise en dynamique des équipes, tourné vers le mouvement et l'action** plutôt que sur le constat / l'audit des pratiques passées

## Quelques exemples de réflexions sur ces sujets



### FRANCE PARRAINAGES – OPTIMISATION DE L'ORGANISATION DU SIEGE POUR SOUTENIR LE DEVELOPPEMENT

- **Simplification du modèle opérationnel** afin de dégager du temps aux équipes au service de l'impact
- **Evolution des modes managériaux et de pilotage** du siège
- **Reprise du développement** avec le même niveau de ressource
- **Création d'une nouvelle dynamique d'équipe**



### SOLIDARITÉ NOUVELLE FACE AU CHÔMAGE – DIAGNOSTIC D'ORGANISATION DU SIEGE

- **Analyse de l'allocation des ressources** aux différentes missions du siège
- **Alignement de l'activité du siège** sur les priorités stratégiques de l'association
- **Optimisation des modes de fonctionnement**



### CROIX ROUGE FRANÇAISE – ÉVALUATION DU SERVICE RENDU PAR LE SIÈGE

- **Analyse miroir de la valeur perçue** et des moyens alloués aux différents services du siège
- **Evolution des modes de fonctionnement** dans une logique d'accroissement de la valeur au service du terrain



- **Comparaison des modes d'actions** des différents espaces emploi Agirc-Arrco
- **Identification de standard d'impact, d'efficacité** et de coûts
- **Construction de plans de progrès locaux**

# Depuis 10 ans, CO est un cabinet de conseil de référence de l'accompagnement stratégique et opérationnel des projets d'intérêt général

## Un positionnement singulier, ancré dans l'Economie Sociale et Solidaire

CO, Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC), est un cabinet de conseil en stratégie, à but non lucratif, dédié à l'intérêt général, qui rassemble 6 cabinets de conseil partenaires :



Notre centrage unique sur l'Economie Sociale et Solidaire nous confère une **connaissance approfondie des enjeux de ce secteur.**

## Une expertise sur quatre enjeux majeurs des acteurs de l'ESS :

- **Stratégie** (vision, ambition, positionnement...)
- **Structurer le développement** et le changement d'échelle
- **Consolider les structures** (organisation, gouvernance) et les **modèles socio-économiques**
- **Accompagner l'innovation sociale**, du projet à sa mise en œuvre

## Une expérience riche et multiple fondée sur plus de **250** projets d'intérêt général accompagnés

# Pour en savoir plus, contactez-nous !



**Benoît GAJDOS**  
Associé  
Directeur Général de CO  
[benoit.gajdos@co-conseil.fr](mailto:benoit.gajdos@co-conseil.fr)



**Pierre-Dominique VITOUX**  
Associé  
Directeur Général de CO  
[pierre-dominique.vitoux@co-conseil.fr](mailto:pierre-dominique.vitoux@co-conseil.fr)



**Alexandra MOUSQUES**  
Manager  
[alexandra.mousques@co-conseil.fr](mailto:alexandra.mousques@co-conseil.fr)



**Eglantine CHOLLET**  
Manager  
[eglantine.chollet@co-conseil.fr](mailto:eglantine.chollet@co-conseil.fr)

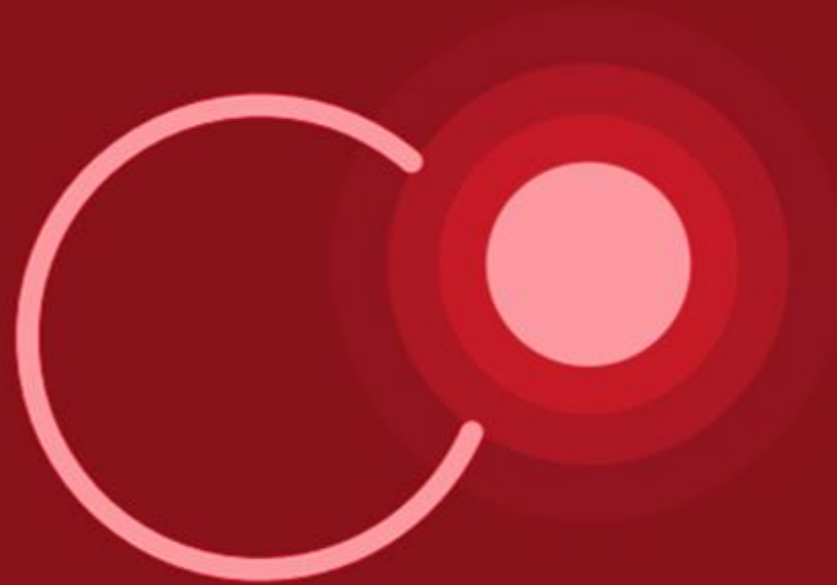
## Notre impact sur les projets d'intérêt général a été mesuré par le cabinet Koreis :

**83%** des dirigeants estiment que l'accompagnement CO leur a permis de définir des objectifs stratégiques adaptés à leur situation

**90%** des porteurs de projets déclarent que l'accompagnement CO a permis de favoriser une meilleure appropriation des objectifs stratégiques au sein de l'organisation

**85%** des porteurs de projets par CO estiment que les consultants ont eu une contribution forte ou déterminante à la réussite du projet accompagné





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