

CO, CONSEIL & STRATÉGIES
POUR L'INTÉRÊT GÉNÉRAL



RAPPORT DE
MISSION ET
D'ACTIVITÉ
2024

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 8 membres de l'écosystème de CO
 - 2 consultants détachés
 - 3 clients
 - 3 membres de nos cabinets partenaires

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 2025 est une proposition de l'équipe CO. Elle ne résulte pas de travaux en Comité de mission.

SOMMAIRE

1

Présentation de **CO**

2

Retour sur **notre activité en 2024**

3

Retour sur **les réalisations de CO en 2024**
au service de sa mission

- Niveau d'atteinte des objectifs en 2024
- Actions phares contribuant à la mission de CO
- Avis du comité de mission sur chaque objectif

4

Notre **gouvernance**

5

Notre **feuille de route pour l'année 2025**

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



ÉGLANTINE CHOLLET

Manager



ALEXANDRA MOUSQUÈS

Manager

**Renforcée par 12 consultants détachés ou experts issus de nos cabinets
partenaires en 2024**



Claire DE
COLOMBEL



Anne-Sophie
SAUVAGE



Paul JARDEL



Julie
ANTONANGELO



Sarah PLOT



Charly GAY



Alexis BONAZZI



Célia CHARCIAREK



Paul MORINIERE



Lise CRIQUI



Romain THIEVENAZ



Thomas CHAMBON

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





2

Retour sur notre activité en 2024

Notre regard sur l'activité 2024

Si le contexte économique de CO en 2024 s'est avéré difficile, se traduisant par une diminution quantitative de son activité, CO a su maintenir une forte ambition sur chacun de ses objectifs statutaires et apporter à ses parties prenantes la valeur attendue

- Le nombre de projets réalisés par CO est globalement stable par rapport à 2024 et leur taille légèrement inférieure, signe des difficultés économiques du secteur. Au sein de ces projets, 50% ont été réalisés pour des structures pour lesquelles CO étaient déjà intervenu et 50% pour de nouvelles structures. Ces chiffres montrent tant la capacité de fidélisation de CO que l'attrait qu'il représente pour les acteurs du secteur
- Cette année voit la part de projets liés à l'organisation, la gouvernance ou la transformation s'accroître très significativement, passant de 16 à 32%, ce qui est significatif d'une recherche d'accroissement de l'efficacité des moyens davantage que de développement, dans un environnement de plus en plus contraint
- L'étude réalisée sur les enjeux des fondations redistributrices a été saluée par notre écosystème et les trois tables rondes organisées (dont une début 2025) ont montré, tant par la qualité des intervenants qui ont accepté de partager leur expérience que par le nombre d'auditeurs que ce sujet était au cœur des préoccupations du secteur, dans l'objectif de dépasser les simples logiques de relation contractuelle pour tendre vers une coopération plus forte dans l'objectif de permettre aux associations d'accroître leur efficacité et leur impact. Cette question de la coopération a également été au cœur d'un travail collectif regroupant financeurs et acteurs de terrain, confirmant que si celle-ci s'avère complexe, elle est plus que jamais indispensable à la réussite de l'action
- Dans ces évolutions, la valeur perçue de CO continue à apparaître très forte auprès de l'ensemble des parties prenantes (organisations accompagnées et consultants détachées)

L'ensemble des résultats atteints sur nos trois objectifs statutaires nous confortent dans la pertinence de notre modèle d'entreprise à mission et nous incitent à les développer encore en 2025.

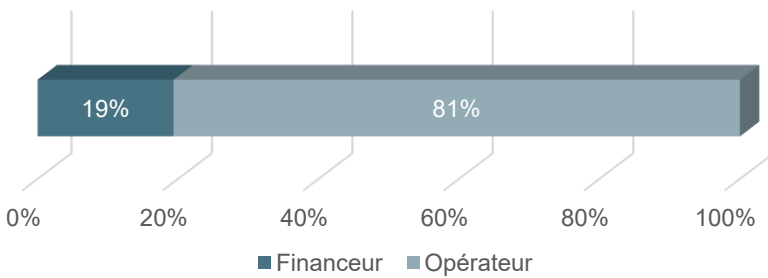
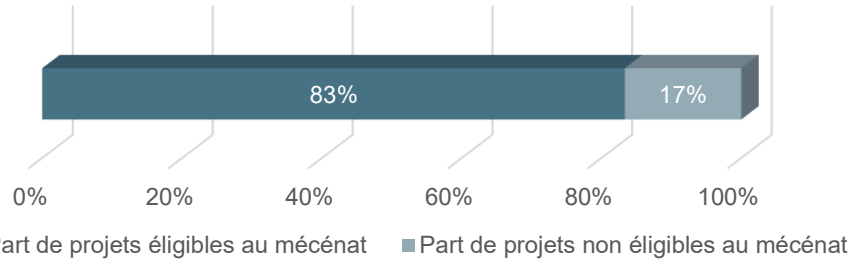
Retour sur l'activité de 2024 en chiffres clés

650
Jours de conseil

30
structures
accompagnées

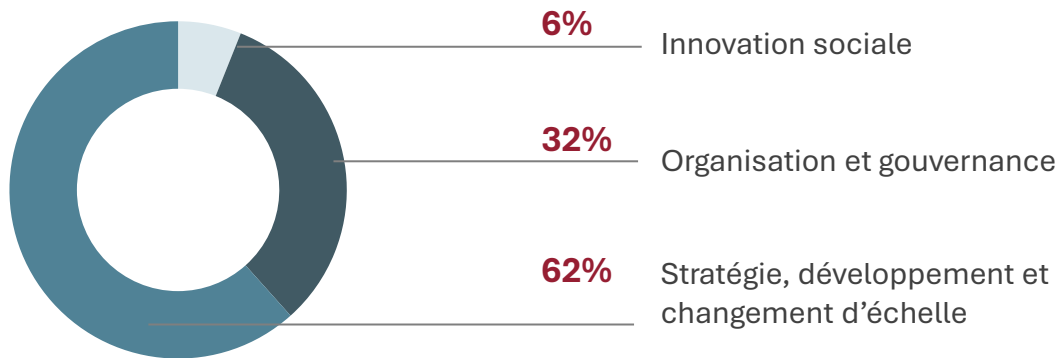
16
consultants qui ont
contribué

83% des projets ont pu bénéficier d'un mécénat de compétences pour une partie des jours réalisés

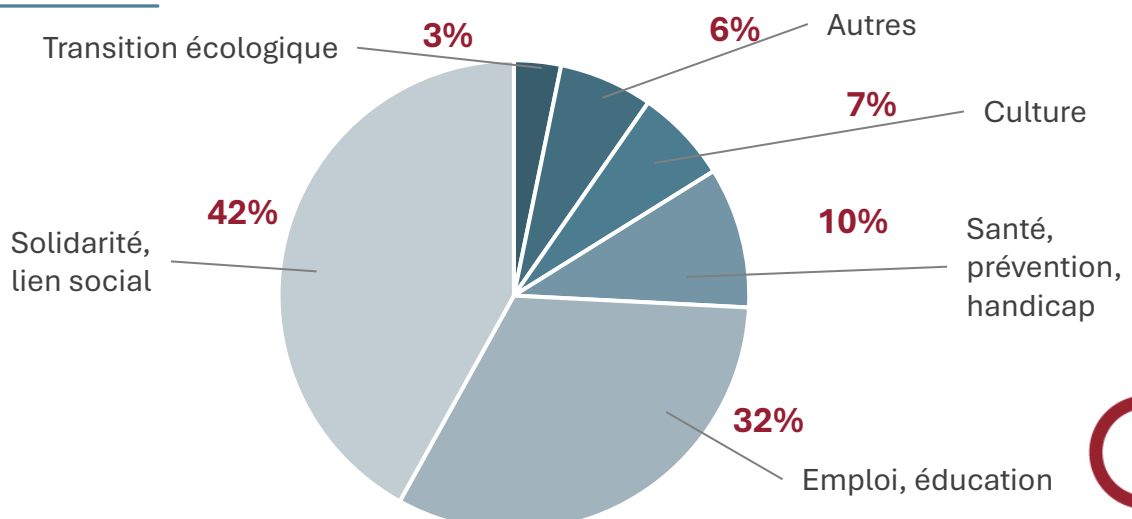


81% de projets pour des opérateurs
9% de projets pour des financeurs

PART DES MISSIONS PAR TYPE D'ACCOMPAGNEMENT



PART DES MISSIONS PAR CHAMPS DE FRAGILITÉ



Ils nous ont fait confiance en 2024

SOLIDARITÉ & LIEN SOCIAL



EMPLOI & ÉDUCATION



ASSOCIATION MÉDITATION LAÏQUE POUR L'ÉDUCATION



SANTÉ, PREVENTION & RECHERCHE



INVESTISSEURS SOCIÉTAUX & COMMUNAUTÉS





3

Retour sur les réalisations de CO en 2024 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 pérennité et leur impact grâce au conseil en stratégie »

Niveau d'atteinte des indicateurs en 2024

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

#	Sous-objectif	Indicateur	Cible 2024	Résultats 2024 (vs 2023)	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 du projet (estimé par nos clients)	7/10	8,5 / 10 Via 10 réponses (8,9 / 10)	
		Nombre de nouveaux tiers financeurs rencontrés pour les engager dans le financement de l'accompagnement des projets soutenus	4 rencontres	7 rencontres (19)	
1.2	Mettre à disposition des porteurs de projets les expertises de son écosystème, y compris des cabinets partenaires	Part de projets sur lesquels CO mobilise des experts de son réseau y compris issus des cabinets partenaires	10%	5 / 25 soit 20% (17%)	
1.3	Avoir une capacité d'interpellation auprès de nos clients sur l'ensemble de leurs impacts potentiels afin d'en accroître l'impact	Nombre de missions où une réflexion spécifique a été menée sur l'impact systémique du client	Offre RSO formalisée	Offre RSO formalisée (N/A)	



Objectif atteint



Objectif partiellement atteint



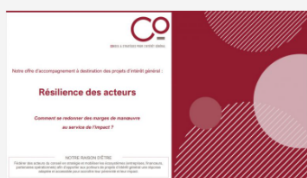
Objectif non atteint

Illustration : initiatives menées pour aller plus loin sur cet engagement

NOS RÉPONSES SPÉCIFIQUES À VOS BESOINS DE ROBUSTESSE

Formalisation et diffusion de nos savoir-faire

RÉSILIENCE DE VOTRE ORGANISATION



Optimiser l'allocation de vos moyens, en travaillant sur vos modèles économiques, la responsabilité et le développement de vos équipes, et votre capacité collective d'adaptation.

MANAGEMENT ET TRANSFORMATION



Renforcer et professionnaliser vos pratiques managériales pour conduire collectivement votre projet d'intérêt général et les transformations à conduire.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE



Adopter une approche globale de la responsabilité, intégrant le soin apporté aux personnes, la préservation des ressources naturelles et l'usage raisonné des ressources pour permettre à votre organisation de contribuer à une transition durable

Focus sur l'offre Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO)

Responsabilité Sociétale des Organisations

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.

Pourquoi la responsabilité sociétale des organisations (RSO) est-elle un enjeu majeur pour les acteurs d'intérêt général ?

Alors que les acteurs d'intérêt général sont de plus en plus engagés sur une « cause » sociale ou environnementale, il est important de noter que leur responsabilité sociétale est assurée par essence.

Or, dans un environnement de plus en plus complexe des nécessaires transitions sociales et environnementales, adopter une approche globale de la responsabilité, visant à réduire les externalités négatives et générer des impacts positifs pour leur écosystème est une condition nécessaire à leur durabilité et à leur résilience.

Ainsi, cette approche invite les acteurs d'intérêt général à changer de regard sur le périmètre de leur responsabilité, et à engager les transitions permettant la soutenabilité de leur modèle, en se fondant sur :

- La "bonne santé" des hommes et des femmes impliqués (qualité du management des équipes salariées et bénévoles, renforcement de la gouvernance, nature des relations avec les parties prenantes externes (bénévoles, partenaires opérationnels et financeurs...))
- La préservation des ressources naturelles (usage, consommation / sourcing de produits, émissions de CO2) (pratiques, impacts directs sur l'environnement (à la fois local, ...))
- L'usage raisonné des ressources financières (gestion des fonds propres et des actifs, capacités d'investissement...)

Par son approche globale, la RSO offre aux acteurs de l'intérêt général un cadre stratégique pertinent pour aligner leurs actions sur des valeurs éthiques, renforcer leur impact positif et créer les conditions de leur durabilité.

Ainsi, la RSO reconnaît que les organisations, quel que soit leur objet social, ont un rôle à jouer dans la création d'un impact positif global sur la société et l'environnement.

Les enjeux de la RSO pour une structure d'intérêt général

- **Installer durablement crédibilité et confiance**
Assurer des pratiques exemplaires : honnêteté et la confiance des parties prenantes, y compris les médias, les associations, les institutions, les pouvoirs...
- **Préserver son écosystème**
Les organisations d'intérêt général ont été créées pour raison de confiance collective. À l'inverse, le manque de confiance, la perte de confiance, affecte leur mission et compromet les effets positifs de leur action sociale, économique et culturelle au profit de leur mission sociale d'accompagnement.
- **Attirer, accueillir et retenir les talents**
Pour le long terme, les organisations d'intérêt général doivent attirer et retenir des talents capables de relever les défis de leur mission. Elles doivent donc s'engager pour des pratiques exemplaires et offrir un cadre de travail attractif et innovant.
- **Pérenniser un modèle économique et des partenariats**
Les investisseurs socialement responsables, bailleurs de fonds et autres financeurs ont de plus en plus regardé sur les pratiques de gouvernance éthique et de gestion responsable, notamment pour mesurer l'impact de leur argent. Elles doivent donc s'engager pour des pratiques exemplaires et offrir un cadre de travail attractif et innovant.
- **Renforcer sa résilience face aux évolutions sociales**
Les organisations qui s'engagent dans une démarche de responsabilité globale renforcent leur résilience pour résister aux évolutions sociales et aux crises (COVID).

Nos convictions en matière de responsabilité sociétale des organisations d'intérêt général

L'intégration de la responsabilité sociétale de votre organisation nécessite d'adopter une vision globale de votre action sur l'ensemble de vos parties prenantes, en dépassant les limites des approches classiques de « mesure d'impact » et en élargissant le périmètre des effets observés de votre activité.

C'est un changement qui nécessite de faire évoluer les regards, la culture, les façons de faire... C'est une transformation profonde pour les organisations !

Et l'accompagnement des transformations des acteurs d'intérêt général... c'est notre métier depuis notre création !

Selon vos enjeux et vos avancées en matière de responsabilité sociétale, notre accompagnement peut se faire à plusieurs niveaux (brèves non exhaustives) :

- Sensibilisation de vos équipes, ateliers de prise de conscience collective et individuelle
- Acculturation aux enjeux sociétaux et à la manière dont ils impactent le cœur de l'activité
- Définition d'une stratégie de responsabilité sociétale globale ambitieuse et réaliste
- Construction d'une feuille de route permettant de se transformer à son rythme vers cette cible

Les avantages de notre proposition

- Une connaissance fine des enjeux sociaux et environnementaux : à travers 10 années d'expérience sur l'ensemble des champs de la fragilité sociétale
- Une connaissance des spécificités des structures d'intérêt général (culture, organisation, financements...) à travers plus de 250 projets accompagnés
- Une approche fondée sur la maïeutique et la co-construction de solutions sur-mesure intégrant le contexte, les besoins et les valeurs propres à chaque organisation
- Un accompagnement complet, de la phase de diagnostic à l'appui à la mise en œuvre opérationnelle
- Un alignement des valeurs et une cohérence entre nos pratiques et les enjeux de responsabilité sociétale des organisations
 - Constitué en tant que SCIC en 2014, CO est un organisme non capitalistique, à but non lucratif, qui ne verse ni dividende ni bonus, et entretient à l'heure actuelle de la PACTE depuis 2020
 - Ce changement, nous l'avons nous-mêmes, entreprises (dont CO) et nous sommes convaincus de l'expérience qu'il revêt pour toute l'équipe.

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'Économie 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 8 cabinets de conseil partenaires.
- Notre ancrage unique sur l'Économie 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 management d'entreprise
 - Consolider les structures (organisation, gouvernance) et les modèles socio-économiques
 - Accompagner l'innovation sociale, du projet à la mise en œuvre
- Une expérience riche et multiple fondée sur plus de 250 projets d'intérêt général accompagnés

Pour en savoir plus, contactez-nous !

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

- 83% des entreprises avec lesquelles CO travaille ont amélioré leur situation
- 90% des porteurs de projets financés par l'accompagnement CO gagnent à financer une meilleure appropriation des objectifs engagés au sein de l'organisation
- 85% des porteurs de projets par CO estiment que les consultants ont pu contribuer forte et efficacement à la réussite de leur projet d'accompagnement

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

83% des entreprises avec lesquelles CO travaille ont amélioré leur situation

90% des porteurs de projets financés par l'accompagnement CO gagnent à financer une meilleure appropriation des objectifs engagés au sein de l'organisation

85% des porteurs de projets par CO estiment que les consultants ont pu contribuer forte et efficacement à la réussite de leur projet d'accompagnement

Benoit GAUDIOS
Associé
Directeur Général de CO
benoit.gaudios@co-conseil.fr

Pierre-Dominique HTOUX
Associé
Directeur Général de CO
pierre-dominique.htoux@co-conseil.fr

Alexandra MOUSQUES
Manager
alexandra.mousques@co-conseil.fr

Évelyne CHOLET
Manager
evelyne.cholet@co-conseil.fr



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 3 sous-objectifs dont l'un a été révisé cette année afin de mieux répondre aux enjeux des structures de l'intérêt général.

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 8,33/10 en 2024, au-delà de l'objectif de 7/10 fixé par le comité de mission et très légèrement en-dessous du score de 2023 (8,9/10).

L'ancrage de CO dans son écosystème, à commencer par celui de ses cabinets partenaires, permet de mobiliser des experts sur un large spectre de sujets, permettant de proposer des accompagnements complets, allant au-delà de la stratégie (expertises métier, sectorielles, etc.). Ainsi, CO mobilise des experts de son réseau sur 20% de ses projets (une progression de 8 points par rapport à 2023) 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. À noter : ces expertises ne sont pas seulement mobilisées chez les cabinets partenaires, mais plus largement dans l'écosystème de l'intérêt général.

Dans la poursuite de son objectif, et au regard des enjeux sociétaux et environnementaux, CO s'est fixé l'ambition de mener avec ses clients des réflexions sur leur « responsabilité globale », au-delà de leur mission première. Ainsi, un nouvel objectif opérationnel a été ajouté dans le cadre de l'engagement 1 : « Avoir une capacité d'interpellation auprès de nos clients sur l'ensemble de leurs impacts potentiels ». Cet objectif vise à aller encore plus loin dans l'accompagnement des structures dans l'amélioration de leur impact.

Enfin, 2024 a été une année de développement et de structuration des savoir-faire de CO, à travers la formalisation de plusieurs offres répondant directement aux besoins d'accompagnement des acteurs de l'intérêt général. Il conviendra maintenant de déployer ces offres plus largement, pour continuer à « permettre aux projets d'intérêt général d'accroître leur impact et leur pérennité grâce au conseil en stratégie ».

Compte tenu des excellents résultats obtenus, le Comité considère que l'objectif est atteint pour 2024.

”

Niveau d'atteinte des indicateurs en 2024

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

#	Sous-objectif	Indicateur	Cible 2024	Résultats 2024 (vs 2023)	Niveau d'atteinte des indicateurs
2.1	Être un acteur qui favorise l'engagement des cabinets partenaires	Nombre d'initiatives menées en commun avec les cabinets partenaires	1/an	1 (1)	✓
2.2	Faire de l'expérience CO un élément de développement professionnel et humain	Pourcentage de consultants détachés déclarant que CO a joué un rôle important dans leur développement personnel et professionnel (note>3/5)	80%	85% (N/A)	✓
2.3	Inspirer les consultants des cabinets partenaires dans leur engagement citoyen	Nombre d'actions ayant vocation à inspirer les consultants	8	8* (N/A)	✓

- * 5 newsletters ; 1 étude fondation ; 1 rapport de mission ; 1 Présentation des conclusions de la CO-mmunauté

L'avis du comité de mission

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



Compte tenu des excellents résultats obtenus en 2023, le Comité a considéré qu'il était 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 indicateurs retenus pour l'exercice 2024 au titre de l'objectif 2 (« Favoriser les engagements individuels et collectifs au sein de nos cabinets partenaires ») ont été les suivants :

Être un acteur qui favorise l'engagement des cabinets partenaires a été porté par un objectif d'un nombre d'initiatives menées en commun avec les cabinets partenaires

L'objectif est atteint grâce à l'initiative « CO-se sociétale » dont le contenu a été finalisé et d'ores et déjà communiqué avec plusieurs des cabinets partenaires, ainsi que par la formalisation d'une offre « stratégie sociétale » en coopération avec des représentants de chaque cabinet partenaire, reste maintenant à poursuivre largement la diffusion qu'elle mérite.

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

L'ambition s'apprécie par le pourcentage de consultants détachés déclarant que CO a joué un rôle important dans leur développement personnel et professionnel. L'enquête Alumni plébiscite le dispositif.

Les alumni contactés en témoignent : la mission et sa configuration apprennent à produire plus vite, à gagner en agilité, très utile aujourd'hui sur des missions « classiques », le parcours est « rafraichissant » dans la variété des sujets et structures rencontrés, ressourçant avec des sujets chargés de sens et des clients inspirants, témoignant d'autres manières de manager (intuition, vision, empathie). La perception est également riche d'un impact direct et assez immédiat, très concret.

Pour aller plus loin encore, les partenaires pourraient travailler à reconnaître encore mieux les compétences développées, solliciter des consultants seniors aussi (à mi temps par exemple) et veiller à ce que, devenus managers, les alumni en assurent la promotion à leur tour. Il est important de noter que les missions chez CO ont un impact très favorable dans l'attachement aux cabinets partenaires pour les consultants engagés.

Inspirer les consultants des cabinets partenaires dans leur engagement citoyen

Là où en 2023 déjà, 83% d'entre eux considéraient que l'expérience avait eu un impact positif sur leur niveau d'engagement citoyen, le nombre d'actions ayant vocation à inspirer les consultants des cabinets (hors détachement) a dépassé les objectifs 2024 : 5 newsletters, 1 étude fondation, 1 rapport de mission, 1 Présentation des conclusions de la CO-mmunauté... Il faut maintenant en assurer la diffusion.



Compte tenu des résultats obtenus, le Comité considère que tous sont au niveau attendu.

Les efforts de l'année à venir doivent principalement porter sur les phases de diffusion des travaux/ productions élaborées.



Niveau d'atteinte des indicateurs en 2023

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

#	Sous-objectif	Indicateur	Cible 2024	Résultats 2024 (vs 2023)	
3.1	3.1 Contribuer au développement du secteur de l'intérêt général en étant acteur de ses réflexions, initiatives stratégiques et de sa valorisation	Nombre de contributions à des activités de promotion et de développement de l'intérêt général (hors projets et hors cabinets partenaires)	3	4* (3)	
3.2	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	Nombre d'actions de partage de contenu effectuées par CO	5	9** (9)	

NB : le Comité de mission a décidé de la suppression de l'ancien sous-objectif 3.3 : « Œuvrer à l'augmentation du nombre d'acteurs du conseil en stratégie engagés au service de l'intérêt général » et de l'indicateur associé : « Nombre d'actions conduites auprès de cabinets de conseil en stratégie, pour leur proposer des engagements concrets »

* Partenariat stratégique avec la Fonda, rencontres mensuelles CO-mmunauté, organisation de 2 tables rondes

** 5 newsletters, une étude sur les enjeux des fondations largement diffusée, interventions lors de tables rondes/conférences (METI AURA, MODA), publication du livrable de l'exercice de la CO-mmunauté



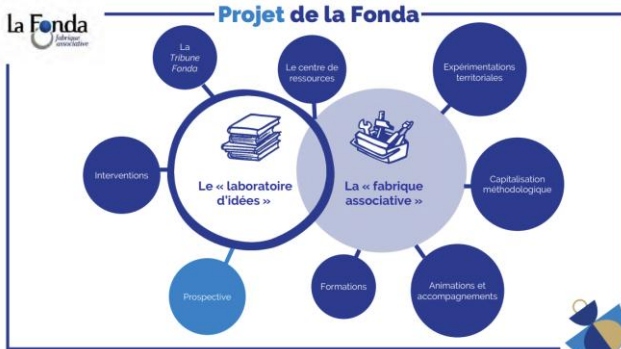
Illustration : initiatives menées pour aller plus loin sur cet engagement

Zoom sur le partenariat avec la Fonda

9 OCTOBRE 2024



Université de prospective VERS UNE SOCIÉTÉ DE L'ENGAGEMENT ?



Ambition de l'Université

POUR NOUS
Comprendre les futurs possibles de l'engagement, en déduire les enjeux et les chantiers prioritaires

POUR LE MONDE ASSOCIATIF
Bâtir une vision partagée de la société de l'engagement que nous souhaitons voir advenir à l'horizon 2040

POUR LA DÉMOCRATIE
Situer le monde associatif comme un acteur-clé de la vitalité démocratique



Un grand merci au soutien de nos partenaires financiers : l'Agence nationale de la cohésion des territoires, le ministère de la Transition écologique, le ministère de l'Economie, des finances et de l'industrie, le ministère des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative, le Fonjep, la Caisse des Dépôts, la Caisse nationale d'allocations familiales, la Ville de Paris, le Crédit Mutuel, la Mutuelle Sociale Agricole, la Macif, la Fondation de France, la Fondation SNCF, le fond de dotation KPMG, CO et la Fondation du Crédit Coopératif. Ce soutien est précieux, il nous donne les moyens d'éclairer et d'outiller les acteurs œuvrant pour l'intérêt général.

Un grand merci à CO pour son engagement en *pro bono* à nos côtés depuis les débuts de la démarche prospective. Merci Pierre-Dominique Vitoux, Alexandra Mousquès, Charly Gay et Guillemette Aveline.

[Lien vers la page de la Fonda](#)

COmmunauté

Expériences vécues de coopération

Sommaire

Fiches pratiques

- Vérifier l'existence de synergies réelles
- Expliciter les nœuds potentiels liés aux jeux personnels
- Repérer et traiter les décalages de vision/culture d'un même sujet
- Mobiliser des contributions en temps et/ou ressources adaptées aux ambitions
- Adapter les objectifs et méthodes pour (re)créer de la confiance
- Faire des relations personnelles un point fort de la coopération
- Accepter et gérer les conflits naturels dans la coopération
- Gérer les questions éthiques en collectif
- Construire des connaissances, postures et compétences adaptées

Fiches outils

- La sociodynamique**
Pour mettre mouvement commun
- Le convivial**
Pour construire philosophie sans s'entre
- La résolution sans perda**
- Les modèles**
Approches et enseignements pratiques in

Ils et elles ont contribué aux échanges de la COmmunauté :

- Isabelle ANDRIEU, Collectif Orientation
- Julie ANTONANGELO, CO
- Frédéric BARDEAU, Simplon
- Claire BOULANGER, CO
- Eglantine CHOLLET, CO
- Reda DIDI, Graines de France
- Benoit GAJDOS, CO
- Charly GAY, CO
- Maxime GAUDUBOIS, Tous Tes Possibles
- Tristan HAUCK, AG2R LA MONDIALE / Agirc-Arrco
- Johanna LEGRU, Alliance pour l'Education - United Way
- Gaëll MAINGUY, Learning Planet Institute
- Cloé PILLOT, AG2R LA MONDIALE
- Olivier RABIER, TotalEnergies Foundation
- Jean-Michel RICARD, Association Siel Bleu
- Bernard SAINCY, Innovation Sociale Conseil
- Martin SERRALTA
- Nicolas VIENNOT, Collectif Mentorat
- Pierre-Dominique VITOUX, CO

Les contributions des participants n'engagent qu'eux-mêmes et non leur structure.



Illustration : initiatives menées pour aller plus loin sur cet engagement

Organisation de deux tables rondes

Février 2024



LA FRAGILISATION DU CAPITAL HUMAIN : UN RISQUE MAJEUR POUR LES ACTEURS DE L'INTERET GENERAL

Regards croisés entre fondations et associations

[Lien vers la synthèse](#)

CLAIRE THOURY
Présidente du Mouvement associatif



CLOTILDE GILBERT
Directrice de Wake up Café



BENOIT MOUNIER
Directeur général France de la Fondation Carasso



ROMAIN LE CHÉQUER
Directeur de la Fondation Pierre Bellon



Merci pour votre participation !



Juillet 2024

STRATÉGIES DE SOUTIEN AUX ACTEURS D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Quels dilemmes et quelles pratiques émergentes des financeurs ?

3 intervenants partageront leurs analyses et expériences :



Joseph Le Marchand
Responsable du bureau français de la Fondation Roi Baudouin



Céline Hyon-Naudin
Déléguée Générale du Fonds Bayard
Agir pour une société du lien



Eric d'Engenières
Directeur des programmes de la Fondation Entreprendre

[Lien vers la synthèse](#)



L'avis du comité de mission

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



Dans la lignée de 2023, l'année 2024 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 la poursuite de plusieurs initiatives significatives

- La réalisation d'une étude sur les enjeux des fondations, et la diffusion massive en « open-source » des enseignements de cette étude, peut être considérée comme une contribution significative de CO à l'écosystème
- La poursuite du cycle de tables rondes lancé à la suite de la publication de l'étude sur les enjeux des Fondations : 2 tables rondes réunissant des acteurs et des financeurs de l'intérêt général ont été organisées et animées par CO. Ces espaces de dialogue, réunissant de nombreuses associations et fondations, illustrent le rôle unique de CO au sein de l'écosystème, à l'interface entre financeurs et opérateurs. La participation à ces événements (salle comble) témoigne de l'intérêt du secteur pour ce genre d'initiatives !
- L'aboutissement du partenariat avec la Fonda dans le cadre de l'exercice de prospective « Vers une société de l'engagement » a permis à CO de jouer un rôle moteur dans l'animation d'un processus participatif de grande ampleur, mobilisant une centaine de bénévoles issus de fondations et d'associations. Les enseignements de cette étude nourriront l'ensemble du secteur de l'intérêt général, dans une logique open source.
- La finalisation des travaux de la « CO-mmunauté », avec la formalisation d'un rapport reprenant l'ensemble des réflexions menées pendant une année et documentant les enjeux de la coopération dans le monde de l'intérêt général.

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. Un certain nombre de ces projets ayant abouti en 2024, il conviendra pour CO de renouveler les initiatives tournées vers l'écosystème de l'intérêt général pour continuer à contribuer à ses réflexions stratégiques.





4

Notre gouvernance



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. Il est également fondateur et président de Stop à l'exclusion énergétique

+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



5

Notre feuille de route pour l'année 2025

Une feuille de route 2024 intégralement mise en œuvre :

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 délaissier 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 nous sommes attachés à faire aboutir les initiatives porteuses d'impact enclenchées en 2023 (CO-se sociétale, CO-mmunauté, partenariat avec la Fonda, tables rondes...)

Nous pouvons nous réjouir, en ce début d'année 2025, du fait que l'ensemble des points listés ci-dessous, composant notre feuille de route 2024 au service de notre mission, ont été mis en œuvre !

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.

Une feuille de route 2025 qui vise à consolider la place de CO dans son écosystème

Dans un contexte qui depuis plusieurs années s'avère difficile pour les structures d'intérêt général, CO souhaite poursuivre son action au profit de leur impact

Objectif 1

- Sur le premier objectif statutaire, CO élargit ses approches et savoir faire afin de pouvoir répondre au mieux aux enjeux des projets d'intérêt général.
- En particulier CO développe aujourd'hui des approches spécifiques sur les sujets de résilience et de transformation, de management et de gestion RH et de RSO.
- Ces différentes approches sont développées en synergie avec les compétences de nos cabinets partenaires
- Le travail de sensibilisation et d'engagement des financeurs sur le champ de l'accompagnement extra-financier se poursuit

Objectif 2

- Sur le second objectif statutaire, l'accent sera mis sur la poursuite de la sensibilisation et du passage à l'action des cabinets partenaires sur la question de la responsabilité sociétale des entreprises.
- Pour cela CO contribuera aux formations que nos cabinets partenaires dispensent en y apportant un angle dédié aux questions sociétales.
- Une action spécifique de déploiement de l'offre de stratégie sociétale (élaborée en 2024) auprès des clients de nos cabinets partenaires est également prévue

Objectif 3

- Sur le troisième objectif statutaire, CO s'investira dans deux natures d'actions :
 - d'une part une action en propre visant à mieux comprendre les enjeux et facteurs clés de succès des dispositifs d'action collectifs
 - et d'autre part en apportant sa contribution à des réflexions collectives initiées au sein de notre écosystème

**CO, CONSEIL & STRATÉGIES
POUR L'INTÉRÊT GÉNÉRAL**



**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

EGLANTINE CHOLLET
Eglantine.chollet@co-conseil.fr
+33 6 32 75 62 83

ALEXANDRA MOUSQUES
Alexandra.mousques@co-conseil.fr
+ 33 6 98 75 82 86