

CO, CONSEIL & STRATÉGIES  
POUR L'INTÉRÊT GÉNÉRAL



RAPPORT DE  
MISSION ET  
D'ACTIVITÉ  
2025

# PRÉAMBULE

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

- s'est réuni deux 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 consultant.es détaché.es
  - 4 clients
  - 2 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 2026 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 2025**

3

Retour sur **les réalisations de CO en 2025**  
au service de sa mission

- Niveau d'atteinte des objectifs en 2025
- 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 2026**

---

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 **4 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 plus 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**

Associé



**ALEXANDRA MOUSQUÈS**

Directrice



**ÉGLANTINE CHOLLET**

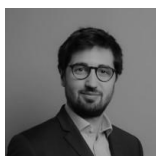
Directrice

---

Renforcée par 18 consultants détachés ou experts issus de nos cabinets partenaires en 2025



Julien  
BIDAMANT



Léonard  
BRAFMAN



Thomas  
CHAMBON



Damien  
CHAMBONNIÈRE



Célia  
CHARCIAREK



Lise CRIQUI



Guillaume  
EONNET



Camille-Marie  
FRAMENT



Fabiola LA  
ROCCA



Brewen  
LATIMIER



Christophe  
LOGEAIS



Timothée  
LUNEAU



Aurélie  
N'CHO



Louis RAYNAUD  
DE LAGE



Adrien RAQUE



Anaïs RIBEIRO



Valentin  
TESSON



David-Emmanuel  
VIVOT

# Les membres de notre 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



**Arnaud GANGLOFF**  
Président Kéa



**Didier ROUSSEAU**  
Associé iQo



**Benoît GAJDOS**  
Directeur Général CO





2

# Retour sur notre activité en 2025

## Notre regard sur l'activité 2025

L'année 2025 a été pour CO une année de rebond d'activité et d'impact à travers l'accompagnement d'une quarantaine de projet d'intérêt général.

Les questionnements d'ordre stratégique demeurent au cœur des sollicitations des organisations soutenues à travers la réalisation de plans stratégiques, des réflexions sur la raison d'être, les missions, l'ambition, le positionnement dans des écosystèmes de plus en plus complexes...

L'année 2025 révèle également avec netteté une évolution des préoccupations du secteur. Les sujets d'organisation interne, de management, d'efficacité opérationnelle, de gouvernance et plus largement de résilience des modèles sont devenus centraux. Dans un environnement toujours incertain, en particulier en matière d'accès aux financements, les structures d'intérêt général cherchent moins à se développer qu'à consolider, structurer et sécuriser leur action pour en garantir la pérennité et l'impact.

Parallèlement, CO a significativement développé son activité auprès des financeurs de l'intérêt général — fonds et fondations — qui s'interrogent sur leur propre stratégie sociétale, leurs modes d'intervention et les conditions d'une coopération plus efficace avec les acteurs de terrain. Cette évolution confirme le rôle singulier de CO à l'interface entre porteurs de projets et financeurs, au service d'un écosystème plus cohérent et plus performant.

L'ensemble des résultats atteints en 2025 renforce notre conviction dans la pertinence de notre modèle d'entreprise à mission et nous engage à poursuivre son développement au service de l'intérêt général.

# Retour sur l'activité de 2025 en chiffres clés

**1 303** (650)

Jours de conseil

**41** (30)

structures accompagnées

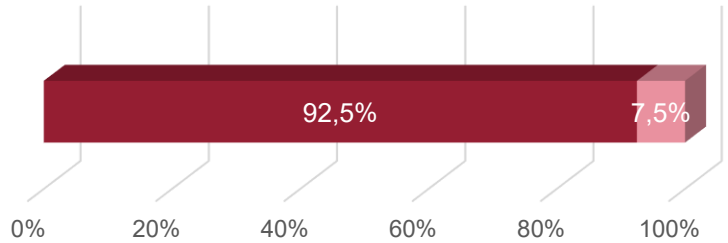
**44** (30)

projets menés

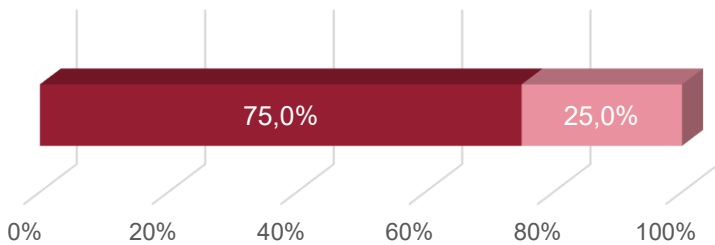
**22** (16)

consultants ayant contribué

**92,5%** (83%) des projets ont pu bénéficier d'un mécénat de compétences pour une partie des jours réalisés



■ Part de projets éligibles au mécénat ■ Part de projets non éligibles au mécénat

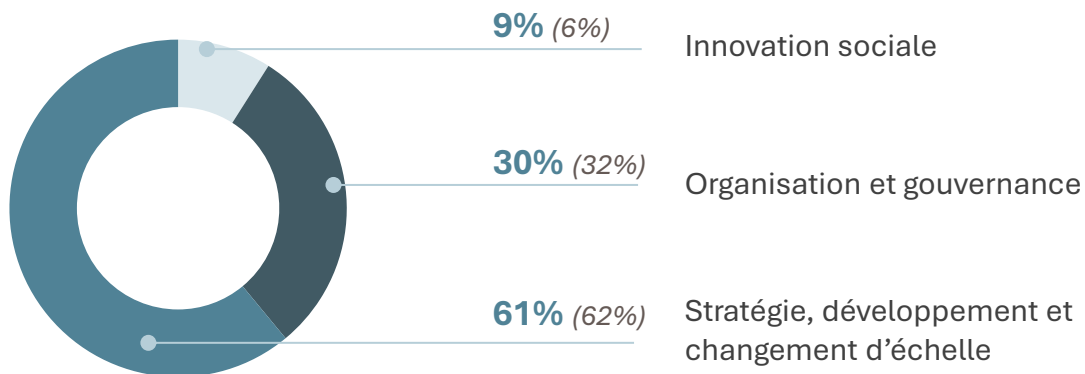


**75%** (81%) de projets pour des opérateurs (soit 33 projets)

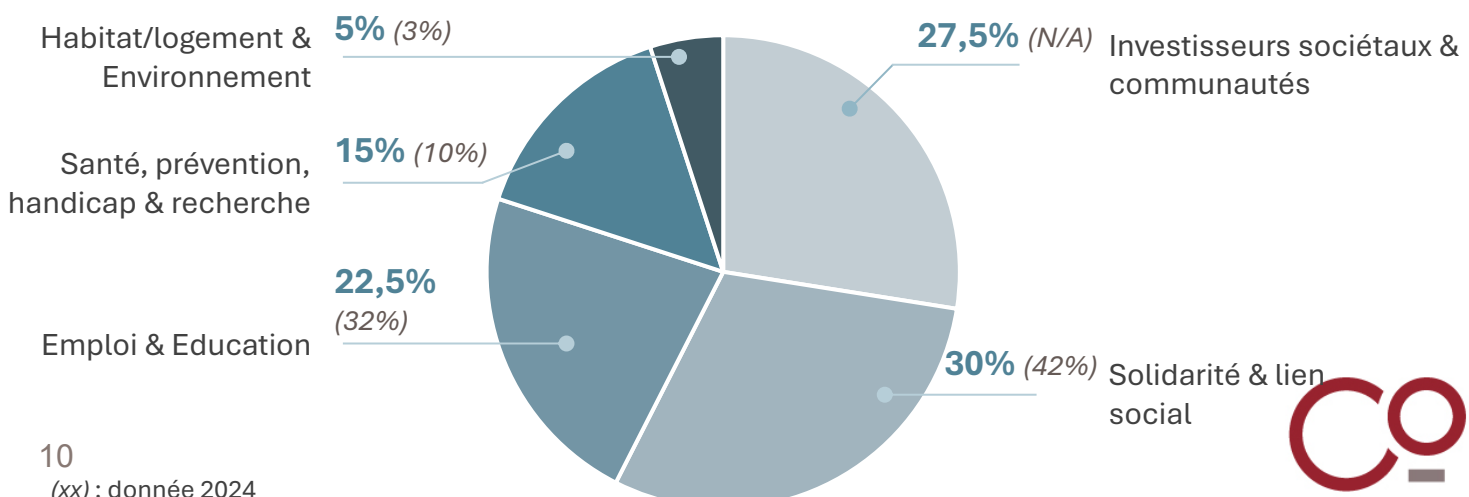
**25%** (19%) de projets pour des financeurs (soit 11 projets)

■ Part de projets pour des opérateurs ■ Part 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 2025

## INVESTISSEURS SOCIÉTAUX & COMMUNAUTÉS



## SOLIDARITÉ & LIEN SOCIAL



## EMPLOI & ÉDUCATION



## SANTÉ, PREVENTION, HANDICAP & RECHERCHE



## HABITAT/LOGEMENT



## ENVIRONNEMENT





3

# Retour sur les réalisations de CO en 2025 au service de sa mission

---

# Rappel de nos objectifs statutaires et opérationnels de Société à mission

## 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 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 2025

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

#	Sous-objectif	Indicateur	Cible 2025	Résultats 2025 (vs 2024)	Niveau d'atteinte des indicateurs
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	Contribution de CO à la réussite du projet (estimé par nos clients)	7/10	<b>9,2 / 10</b> Via 21 réponses (8,3 / 10)	✓
		Nombre de nouveaux tiers financeurs rencontrés pour les engager dans le financement de l'accompagnement des projets soutenus	4 rencontres	<b>20 rencontres</b> (incl. 2 études : 6 grantmakers et 7 fondations) (7)	✓
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 de ses cabinets partenaires	10%	<b>10 / 41</b> <b>soit 24%</b> (20%)	✓
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 pour lesquelles une réflexion sur la responsabilité globale a été intégrée à la mission au-delà du questionnement stratégique initial	1 mission stratégique concernée	<b>1 mission</b> (N/A)	✓



Objectif atteint



Objectif partiellement atteint



Objectif non atteint

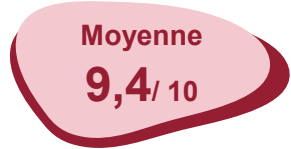
# Illustration : initiatives menées pour aller plus loin sur cet engagement

## Les retours des structures accompagnées par CO en 2025

Résultats de notre sondage diffusé auprès des clients accompagnés en 2025, fondés sur les retours de 21 clients (taux de réponse 54%)



### Recommanderiez-vous CO ?



### Comment évalueriez-vous le niveau d'engagement de CO ?



### Témoignage de Jérémy TOREL, quant à l'accompagnement de Benenova par CO en 2023



**Jérémy Torel**  
 Directeur Rennes  
 Ancien coprésident du réseau

« Après une décennie de développement "artisanal", guidé avant tout par nos intuitions, nous avons ressenti le **besoin de consolider notre modèle**. Cela passait par une clarification collective de notre identité, de notre cap et une harmonisation de nos pratiques. CO a adopté une **approche orientée "terrain"** en allant à la rencontre de chaque antenne du réseau. Permettant d'identifier nos **communs** et les **divergences**, tout en objectivant le volume et le dimensionnement de nos activités sur les territoires - quelque chose que nous n'arrivions pas à faire seuls. [...].  
 Ces travaux nous ont aidé à **faire réseau**, à **renforcer le sentiment d'appartenance** de chaque antenne au réseau national, tout en **respectant les spécificités locales**.  
 Aujourd'hui, nous suivons toujours les orientations stratégiques définies et exploitons pleinement les outils transmis "clé en main". »

## Un effort constant de mobilisation des expertises de notre écosystème au service des projets accompagnés

Exemple d'experts mobilisés sur les projets réalisés en 2025



Timothée Luneau



Valentin Tesson



Julien Steinberg



Louis Raynaud de Lage



Adrien Raque



Brewen Latimier



Pauline Logeais



Xavier Larrieu



# L'avis du comité de mission

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

“

L'objectif 1 se décline en trois sous-objectifs, dont la réalisation est suivie à travers quatre indicateurs.

La reconnaissance du conseil en stratégie et de ses apports auprès des acteurs d'intérêt général s'apprécie en premier lieu à travers l'évaluation par les clients de la **contribution de CO à la réussite de leur projet**. En 2025, cette contribution est notée **9,2/10**, soit un niveau nettement supérieur à l'objectif fixé par le comité de mission (7/10) et en progression par rapport à 2024 (8,3/10).

Par ailleurs, cette année, CO a conduit une étude permettant d'interpeller les principaux acteurs philanthropiques sur leurs pratiques, ce qui a donné lieu à une dynamique de structuration du secteur.

L'ancrage de CO dans son écosystème, notamment auprès de ses cabinets partenaires, constitue un levier structurant. Il permet de **mobiliser des expertises** sur un large éventail de sujets et de proposer des **accompagnements complets**, au-delà du seul champ stratégique (expertises métier, sectorielles, etc.). En 2025, des experts issus du réseau ont été mobilisés sur **24 % des projets**, soit une progression de 4 points par rapport à 2024 et un niveau très supérieur à l'objectif fixé à 10 %. Ce résultat illustre la capacité de CO à mettre les expertises de ses partenaires au service des porteurs de projets, condition essentielle pour créer et amplifier la valeur produite au bénéfice de l'intérêt général. Il convient de préciser que ces expertises sont mobilisées non seulement au sein des cabinets partenaires, mais plus largement dans l'ensemble de l'écosystème de l'intérêt général.

Dans la continuité de cette ambition et au regard des enjeux sociétaux et environnementaux, CO s'est fixé comme cap d'engager, avec ses clients, des réflexions relatives à leur « responsabilité globale », au-delà de leur mission première. À ce titre, un nouvel objectif opérationnel a été introduit en 2024 : mesurer le nombre de missions intégrant une réflexion sur la responsabilité globale au-delà du questionnement stratégique initial. Il vise à approfondir l'accompagnement des structures dans l'amélioration de leur impact. Cet objectif a été mis en œuvre en 2025, notamment dans le cadre de l'accompagnement d'une structure du secteur médico-social pour la définition de son projet associatif.

**Au regard des résultats obtenus, le Comité considère que l'objectif est atteint pour l'exercice 2025.**”

# Niveau d'atteinte des indicateurs en 2025

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

#	Sous-objectif	Indicateur	Cible 2025	Résultats 2025 (vs 2024)	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	6 (NB : évolution vers des actions bilatérales) (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	80%	100% (85%)	✓
2.3	Inspirer les consultants des cabinets partenaires dans leur engagement citoyen	Nombre d'actions ayant vocation à inspirer les consultants	8	6* (8)	✗

\* 4 newsletters ; 1 étude ; 1 rapport d'activité et de mission

# Illustration : initiatives menées pour aller plus loin sur cet engagement

## Organisation de missions courtes en mécénat de compétences



  
Colombus  
Consulting

Alena Petrova



« J'ai beaucoup apprécié travailler en appui ponctuel pour CO Conseil, qui m'a donné l'opportunité d'accompagner Surfrider Foundation Europe sur la définition de leur plan stratégique à horizon 2030.

J'ai trouvé le format assez cool car il permet de découvrir concrètement le travail de conseil stratégique chez CO sans s'engager plusieurs mois dans un dispositif classique. Cette mission était différente des projets habituels car on était davantage attendus sur les impacts et la vision long terme, et moins sur les aspects opérationnels détaillés. J'ai notamment contribué à finaliser le livrable stratégique en anglais, qui synthétise la feuille de route de transformation de l'organisation pour les années à venir. »

« Une belle occasion de découvrir l'univers CO en prêtant main forte sur leurs projets qui œuvrent nativement pour le bien commun, tout en capitalisant sur les compétences clés apprises chez Kea. »



Margot Auvrèle



## Enquête auprès des alumni

Quel a été l'impact de ton passage chez CO concernant ton niveau de connaissances et d'intérêt pour le secteur de l'intérêt général ?

4,33/5



Quel a été l'impact de ton passage chez CO concernant le développement de tes compétences ?

5/5



Recommanderais-tu CO à un consultant de ton cabinet d'origine / actuel ?

10/10



# L'avis du comité de mission

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



Faisant suite aux excellents résultats de 2024, le niveau d'ambition porté à travers l'engagement 2 a été renforcé. 2025 s'inscrit dans la consolidation du nouveau cadre de mission porté à travers 3 objectifs.

### 1. Être un acteur qui favorise l'engagement des cabinets partenaires

En 2025, 18 consultants ont contribué à un ou plusieurs projets d'intérêt général menés par CO, faisant de cette implication un premier vecteur d'engagement concret des cabinets. De plus au cours de l'année 2025, plusieurs initiatives ont été menées comme la formation des consultants de Columbus Consulting aux marqueurs du secteur de l'intérêt général ou bien la présentation de CO en Team meeting chez iQo.

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

L'ambition s'apprécie par le pourcentage de consultants détachés déclarant que l'expérience CO a joué un rôle significatif dans leur développement personnel et professionnel. Les résultats de l'enquête Alumni sont unanimes et témoignent d'une forte adhésion au dispositif.

Les retours qualitatifs soulignent plusieurs apports structurants :

- Une stimulation forte liée à la diversité des sujets et structures accompagnées orientées vers une quête de sens
- Un gain d'agilité et d'adaptabilité face au contexte actuel qui demande au secteur d'évoluer vers des modèles plus résilients
- Une satisfaction dans le fait de voir de manière concrète et rapide l'impact de leurs accompagnements

Pour aller plus loin, plusieurs leviers d'amélioration sont identifiés :

- Faire davantage reconnaître par les cabinets d'origine les compétences développées au cours des missions et les prendre en compte dans les parcours individuels ;
- Continuer d'ouvrir le dispositif à de nouveaux profils, plus experts sur certaines thématiques, de nouveaux formats de détachement, ...
- Encourager les alumni à promouvoir activement l'expérience au sein de leurs cabinets, à travers l'organisation de retours d'expérience par exemple

### 3. Inspirer les consultants des cabinets partenaires dans leur engagement citoyen

Mesuré à travers le nombre d'actions ayant vocation à inspirer les consultants, les résultats 2025 sont légèrement en deçà des attentes avec 6 actions menées contre 8 attendues, notamment lié au nombre de newsletters non atteint. Dans un contexte de rebond de l'activité, l'équipe CO a fait le choix de déprioriser la rédaction des newsletters au profit de la réalisation des projets. Le Comité de mission est en ligne avec ce choix d'allocation des ressources et restera attentif à l'atteinte de cet objectif dans les années à venir.

**Compte tenu du niveau d'activité élevé, le Comité considère que les engagements sont globalement atteints pour cet objectif statutaire.**



# Niveau d'atteinte des indicateurs en 2025

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

#	Sous-objectif	Indicateur	Cible 2025	Résultats 2025 (vs 2024)	
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 (4)	
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	2	2 (9)	



# Illustration : initiatives menées pour aller plus loin sur cet engagement

## Focus sur la table ronde coopération entre associations et fondations

**LES ENJEUX DE LA COOPÉRATION ENTRE ASSOCIATIONS ET FONDATIONS**  
Coup de projecteur sur deux programmes inspirants



**Marion Ben Hammo** Responsable  
du Laboratoire *Inventer demain* de la  
Fondation de France





**Armand Hurault**  
Directeur de l'association *Festin*






**Jean-Marie Destrée**  
Délégué Général de la Fondation  
Caritas France





## Focus sur la table ronde Admical sur le mécénat

L'événement-phare de notre 2<sup>e</sup> semestre : une étude sur le mécénat collectif dans les Hauts-de-France, restituée lors du mécènes Forum à Lille



**Qu'est-ce que le mécénat collectif ?**


Un groupe d'acteurs (publics et/ou privés) qui met en commun des ressources pour soutenir ensemble des actions d'intérêt général locales.

- Dans les Hauts-de-France, **5%** des entreprises sont mécènes (8 000 entreprises)
- Cela représente un volume de dons de **128 M€** déclarés (don médian : 1700€)



**Quels apports du collectif ?**

- ✓ Croiser les regards sur l'analyse de son territoire
- ✓ Gagner du temps
- ✓ Valoriser l'entreprise via le projet collectif
- ✓ Développer de nouveaux réseaux de pairs





## L'avis du comité de mission

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

“

Une nouvelle fois, CO a investi du temps et de l'énergie dans la contribution aux réflexions de l'écosystème de l'intérêt général en France, contribuant ainsi à l'engagement 3 « **Agir transversalement pour développer les modèles réunissant économie et intérêt général** ».

Après une première table-ronde consacrée aux enjeux liés à la fragilisation du capital humain dans le secteur associatif, une seconde sur la question de la stratégie des financeurs, CO a animé en janvier 2025 une troisième rencontre permettant de mettre en lumière des **programmes d'accompagnement collectifs**, afin de comprendre les bénéfices générés par ces programmes, et en particulier les évolutions qu'ils induisent dans la relation entre les financeurs et les opérateurs de l'intérêt général.

Ces espaces de dialogue entre financeurs et opérateurs sont précieux pour le secteur de l'intérêt général, comme en témoigne la forte participation à cette nouvelle édition.

Toujours en 2025, CO a mené une **étude sur le mécénat collectif dans les Hauts-de-France**, en partenariat avec **l'Admical**. Cette étude, restituée lors du **Mécènes Forum** à Lille, a permis là encore d'éclairer le secteur sur les enjeux liés à l'engagement des entreprises sur leur territoire, à travers le levier que représente le mécénat de compétences.

A travers ces initiatives, le Comité salue la volonté forte de CO d'accompagner et d'éclairer les réflexions de l'écosystème de l'intérêt général sur des enjeux qui le concernent directement. La réalisation de ces études de manière « pro bono » contribue également à affirmer la posture singulière de CO en tant qu'« entreprise à mission ».

”



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

## +2 invités permanents :



**Patrick Nicolle**

Associé Fondateur Bartle



**Benoît Gajdos**

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 2026



# Une feuille de route 2025 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.

**Nous pouvons nous réjouir, en ce début d'année 2026, du fait que l'ensemble des points listés ci-dessous, composant notre feuille de route 2025 au service de notre mission, ont été mis en œuvre !**

## 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 a été réalisée.

## Objectif 3

- Sur le troisième objectif statutaire, CO s'est investie 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

# Une feuille de route 2026 qui vise à consolider la place de CO dans son écosystème

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

## Objectif 1

- Diffuser l'offre résilience et œuvrer à une mobilisation de l'écosystème sur ces sujets
- Produire des contenus (note, tribune, retours d'expérience) pour positionner CO comme acteur de référence sur la résilience des modèles d'intérêt général.
- Poursuivre l'interpellation de notre écosystème sur l'ensemble de ses impacts potentiels

## Objectif 2

- Continuer l'initiative de mécénat ponctuel auprès des cabinets partenaires pour engager plus de consultant.es
- Renforcer l'apport d'expertise sur des thématiques précises
- Poursuivre les actions menées auprès de nos cabinets partenaires :
  - Présentation de CO
  - Formations
  - Sensibilisation aux marqueurs de l'ESS
  - Retours d'expérience de consultant.es détaché.es

## Objectif 3

- Finaliser et diffuser l'étude sur les collectifs d'action au sein du monde de l'intérêt général
- Partager les principaux enseignements lors d'un échange réunissant les acteurs du secteur (ex : Journée des Acteurs de l'Impact Collectif organisée par Join Forces)

**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

---

**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