

---

# RAPPORT D'ACTIVITÉ

---



# 2023





# SOMMAIRE

## 01

**Ashoka, pionnier de l'innovation sociale et architecte du changement**

---

Tous acteurs de changement, **quèsako ?**

Détecter et **accompagner** les entrepreneurs sociaux

Cultiver le **pouvoir d'agir** des **jeunesses**

Impulser des **alliances** pour démultiplier l'impact

## 02

**Discerner et rendre visible le problème et les solutions systémiques**

---

Construire un **diagnostic** et des **propositions** à travers des temps forts participatifs

Diffuser des récits de façon **percutante** pour déclencher la **bascule**

Déclencher des **partenariats** et **relais média puissants**

Faire reconnaître les solutions à **grande échelle**

Se positionner sur un enjeu clé de demain : **la puissance du dialogue**

## 03

**Créer de nouvelles façons de faire au service de l'intérêt général**

---

Propulser la communauté par un **accompagnement renforcé**

Impulser l'**effet boule de neige** de la communauté

Tisser des **coopérations** en jouant sur la **complémentarité des acteurs**

Agir de l'intérieur en **accompagnant** les organisations et les institutions

Faire financer le **changement systémique** pour le déployer

Changer les **narratifs** dans les médias

## 00

**Edito**

---

Systémique, vous avez dit **systémique ?**



# SOMMAIRE

## 04

### **Incarner : Ashoka, entrepreneur social**

---

Influencer le système au quotidien à travers le leadership

Communiquer au service du **renforcement** de notre **positionnement** et de nos **actions**

Leadership du 21ème siècle : être dans la **transmission**

Bilan **financier**

## 05

### **Analyser et documenter l'impact pour mieux catalyser le changement**

---

**Raconter Ashoka** : un récit par notre **système**

Eclairer notre action pour l'**entrepreneuriat social**

Démontrer la **nécessité** d'un droit à l'**éducation au changement**

Intégrer l'approche **systemique** dans la démarche **philanthropique**

## 06

### **Perspectives : Ashoka, révélateur du pouvoir d'agir**

---

Une **influence** démultipliée s'appuyant sur la **célébration des 20 ans**

Une communauté encore plus **soudée** et **porteuse du message de l'intérêt général**

Un déploiement du **parcours Racines**

Une capitalisation sur l'**Assemblée des Jeunesses**

SYSTÉMIQUE, VOUS AVEZ DIT SYSTÉMIQUE ?

EDITO EDITO

EDITO

00



## Crie-le !

Voilà ce que le journaliste italien Roberto Saviano, menacé par la mafia, nous enjoint à faire dans un ouvrage qu'il consacre à 30 personnalités engagées à travers les âges.

Alors, nous aussi, crions notre engagement dans un monde assourdi par la tentation de l'individualisme, du repli sur soi, de la vie virtualisée à l'envi.

Et crions-le assorti de nos valeurs portées en étendard : altruisme, loyauté, responsabilité, gratitude, empathie, partage et coopération.

2023 nous a collectivement permis de franchir un nouveau cap au service de l'intérêt général.

Sur le terrain de l'**entrepreneuriat social**, nous avons accueilli trois merveilleux nouveaux membres : Virginie Salmen ([ViensVoirMonTaf](#)), Marine Calmet ([Wild Legal](#)) et Eric Duverger ([Convention des Entreprises pour le Climat](#)). Ils renforcent notre impactante communauté qui s'installe partout dans vos gestes du quotidien : allumer son ordinateur avec [Enercoop](#), prendre un rendez-vous avec [Ipsos Santé](#) pour soigner une intoxication alimentaire, dégustation d'un plat de raviolis aux [Petites Cantines](#) pour faire connaissance avec son prochain, lire la fiche [Wikipédia](#) d'un potentiel partenaire, se faire un Chaï Latte avec le lait d'[En direct des éleveurs](#), réserver un cours de sport pour un senior avec [Siel Bleu](#)...



Sur le terrain des **jeunesses**, nous avons organisé la première Assemblée des jeunesses réunissant 150 personnes dont 2/3 de jeunes de 16 à 25 ans pour définir durant 6 sessions ce que devait être la réussite au 21ème siècle. Bilan : 45 propositions qui ont atterri sur le bureau de la Secrétaire d'État chargée de la Jeunesse et du Service national universel.

Bien entendu, nous avons aussi à cœur d'observer les signaux faibles, notamment ceux du bien-être de nos jeunesses engagées. A cet effet, notre première mesure d'impact en partenariat avec Koreis Conseil nous a permis de saisir qu'il devenait urgent de prendre soin des jeunes engagés qui sont 28 % de plus à souffrir d'anxiété que les non-engagés. A noter également, un puissant partenariat avec Schneider Electric nous permettant de lancer un programme de mentorat par les salariés de Schneider à destination de jeunes entrepreneurs. Nos actions jeunesse s'invitent aussi dans les entreprises.

Sur celui des **alliances au service de l'intérêt général**, pour n'en citer que quelques-unes, nous avons poursuivi nos actions avec EDF sur le sujet de la précarité énergétique en y associant VoisinMalin. Bien entendu, nous nous réjouissons également d'entamer un partenariat ambitieux sur la question des récits avec L'Oréal Paris.

Et puis, ce sont 24 pages d'immersion au pays de l'innovation sociale à visée systémique qui ont été consacrées à Ashoka par notre fantastique partenaire La Croix L'Hebdo.

***“Changer le système de l'intérieur, c'est-à-dire réinventer nos représentations sur les sujets et les individus, insister sur le chemin parcouru davantage que sur l'objectif, transformer nos dynamiques de pouvoir, passer d'un lien transactionnel à relationnel, développer une économie de société davantage qu'une économie de marché, voilà notre projet du 21ème siècle.”***

Alors il nous faut des actions et leur nécessaire promotion. **Une promotion forte, intransigeante, constante, déferlante.**

Figurez-vous que, selon certains chercheurs, le 21ème siècle correspondra à près de 20 000 ans d'évolution technologique. L'accélération totale à laquelle nous sommes confrontés pousse à revisiter non seulement notre relation au monde et à l'environnement, mais surtout notre relation à nous-mêmes. Ashoka France suivra de près les acteurs de la **technologie** pour les convaincre d'œuvrer au service de tous.



Vous l'aurez compris : **l'approche systémique** est plus que jamais au cœur de nos projets, notamment sur 4 axes majeurs que sont la formation à cette approche, aussi bien dans les entreprises que dans l'enseignement supérieur (partenariat HEC et CFF) ; la valorisation de l'engagement tout au long de la vie pour réveiller la citoyenneté ; l'acculturation aux technologies qui bouleversent notre lien aux autres et à nous-mêmes ; ainsi que le déploiement de récits profondément orientés solutions.

Tout cela aussi bien avec nos **partenaires corporate** – afin de les aider à se transformer tout en assurant un formidable levier pour les fellows Ashoka – qu'avec nos partenaires de la puissance publique – qui nous sollicitent régulièrement pour les accompagner à déployer des solutions rapidement, comme sur le sujet des jeunesses afin de stopper le récit d'infantilisation pour lui préférer l'émancipation – ou avec ceux des médias pour continuer notre travail de passeurs de récits.

*« On ne résout pas un problème avec les modes de pensée qui l'ont engendré »,* clamait Albert Einstein. Il s'agirait de s'en souvenir.

2024 célèbre l'anniversaire de nos 20 ans, ici en France. Une occasion unique nous est offerte de penser collectivement le monde que nous voulons pour les 20 prochaines années.

Ensemble, crions-le partout avec force et sourire.

**Elsa Da Costa**



# Ashoka, pionnier de l'innovation sociale et architecte du changement

---

Tous acteurs de **changement**, *quèsako* ?

**Détecter** et **accompagner** les entrepreneurs sociaux

Cultiver le **pouvoir d'agir** des **jeunesses**

Impulser des **alliances** pour démultiplier l'impact

01





# Tous acteurs de **changement** : *quèsako* ?

La vision *Tous Acteurs de Changement (Everyone a changemaker)* représente notre ambition de **permettre à chacun d'agir sur son monde à quelque échelle que ce soit** en lui apportant la confiance et les ressources nécessaires pour y parvenir.

Chacun et chacune **a un rôle à jouer dans la résolution** en profondeur des enjeux sociaux et environnementaux pour encourager l'émergence d'une société plus durable, inclusive et équitable.

Ce nouveau paradigme nous oblige à **profondément repenser** la manière dont nos enfants grandissent et apprennent, dont nos organisations et institutions fonctionnent, dont les différents acteurs de l'économie interagissent.

À nous de **créer les conditions pour révéler le potentiel d'acteur de changement de chacun** pour transformer la façon dont nous apprenons, vivons et travaillons ensemble, et cela dans un esprit de collaboration !

# Nos champs d'action

## Développer l'entrepreneuriat social

Depuis plus de 40 ans, Ashoka identifie, soutient et fait grandir des entrepreneurs sociaux qui apportent des solutions innovantes et systémiques aux enjeux sociaux et environnementaux contemporains. Ils et elles sont **plus de 4000** à être fellow Ashoka dans le monde.

## Cultiver le pouvoir d'agir des jeunesses

Nous contribuons à créer les conditions pour mettre les jeunesses **au cœur** de la construction du monde de demain.

Nous expérimentons à travers différents projets et diffusons des décryptages, et des propositions concrètes pour l'ensemble des acteurs de la société.

## Impulser des alliances en faveur de l'intérêt général

Face à la complexité des enjeux de société actuels, aucun acteur ne peut agir seul. Nous déclenchons des **transformations profondes** dans les organisations, les institutions et les médias à travers la création d'alliances hybrides, l'émergence de collabor'acteurs de changement et en mettant l'innovation sociale au service de la réinvention des modèles.

# Détecter et accompagner les entrepreneurs sociaux

S'attaquer aux symptômes est essentiel mais ne suffit pas pour tarir le problème à la source, il règle le problème d'une partie des bénéficiaires mais n'empêche pas les symptômes de réapparaître systématiquement pour d'autres.

Le message d'Ashoka est que pour faire de son idée une nouvelle norme, il faut nécessairement le faire en collaborant avec d'autres acteurs ce qui garantit ainsi le fait qu'elle survivra à l'entrepreneur qui la porte initialement et que le problème pourra être systématiquement tari à sa source.

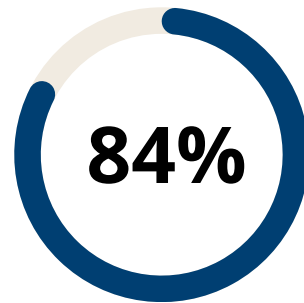
*Les systèmes en jeu sont trop complexes pour s'y attaquer seul.*

C'est pourquoi Ashoka détecte, soutient, et accompagne des entrepreneurs sociaux qui ont à cœur de **rechercher la croissance de leur idée plutôt que de leur organisation** ceci afin de maximiser leur capacité à avoir un impact social significatif.

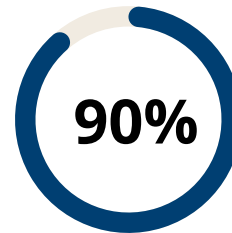
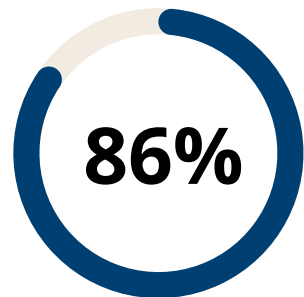
Cette diffusion des idées passe notamment par des partenariats et des **collaborations** afin de sensibiliser le plus grand nombre à une problématique donnée. Ce fonctionnement est au cœur de la stratégie d'Ashoka qui rassemble une diversité d'acteurs - publics, entreprises, citoyens, entrepreneurs sociaux, fondations - pour les faire avancer dans la même direction.

# Détecter et accompagner les entrepreneurs sociaux

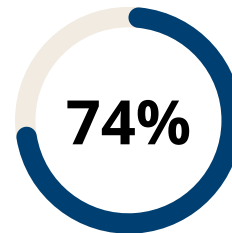
des fellows disent qu'Ashoka les aide à accroître leur **impact**



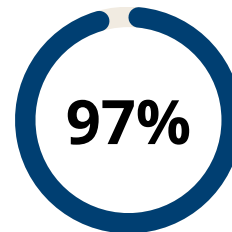
des fellows déclarent qu'Ashoka a joué un rôle dans l'approche **systemique** adoptée et déployée



des fellows ont vu leur idée **répliquée**, 65% au sein de leur pays, 41% à l'international



des fellows ont changé des **politiques publiques**



des fellows placent le changement de **mentalité** au cœur de leur stratégie d'impact



# Détecter et accompagner les entrepreneurs sociaux

Un réseau de partenaires pro-bono pour accompagner les fellows au quotidien

LATHAM & WATKINS LLP

Hogan  
Lovells



Capgemini invent

ARCTURUS  
GROUP

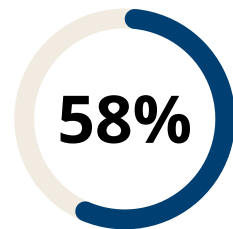
share it. [ ]



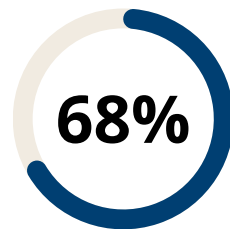
L'Ashoka Support Network (ASN) est une communauté mondiale de **dirigeants** et **d'entrepreneurs philanthropes** issus de différents secteurs d'activité. Engagés financièrement, ils s'investissent également personnellement auprès d'Ashoka et des entrepreneurs sociaux du réseau pour apporter leurs compétences et leur réseau.

Le réseau Ashoka Support Network rassemble plus de 400 membres, dont 50 en France et est présent dans 22 pays.

# Détecter et accompagner les entrepreneurs sociaux

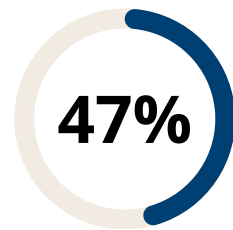


Sans ASN

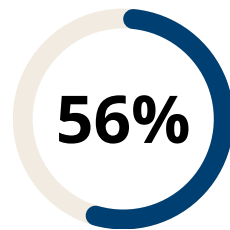


Avec ASN

La vision **Tous acteurs de changement** est très importante dans mon travail

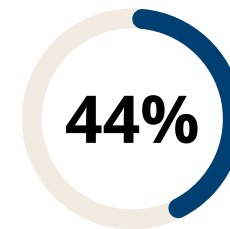


Sans ASN

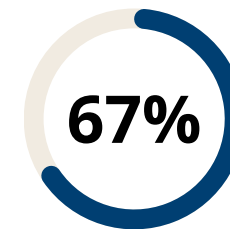


Avec ASN

Oui, Ashoka m'a aidé à voir l'importance de changer les **mentalités** sur le problème sur lequel j'agis

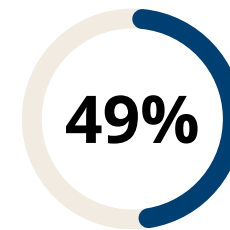


Sans ASN

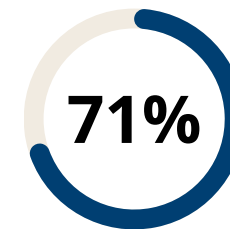


Avec ASN

Oui, Ashoka a changé la manière dont je me percevais en tant que **leader**



Sans ASN



Avec ASN

Sur une échelle de 1 à 5, j'évalue entre 4 et 5 le fait qu'Ashoka m'ait aidé à augmenter mon **impact**



D'après l'étude  
*The Unlonely Planet*

# Détecter et accompagner les entrepreneurs sociaux

Nos 82 fellows  
Ashoka

Virginie Salmen, Marine Calmet et Eric Duverger  
nous ont rejoints cette année !



Avant eux, ils étaient **79 fellows chez Ashoka.**



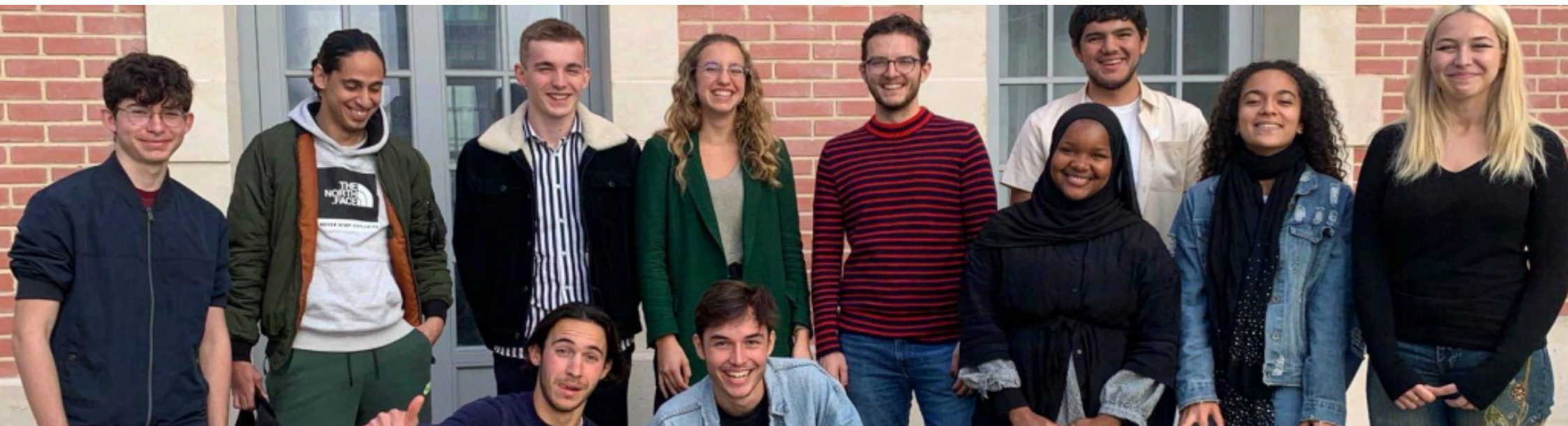


# Cultiver le pouvoir d'agir des jeunes

Ashoka se donne pour mission de révéler la prochaine génération d'acteurs de changement. Le grand défi : comment faire en sorte que chaque jeune puisse contribuer à **transformer positivement** la société et à bouleverser les actuels rapports intergénérationnels, assimilés à des rapports de domination ?

L'existence d'un récit d'émancipation de la jeunesse nécessite d'être expérimenté, agrémenté et documenté. Pour cela, placer les jeunes dans un cadre propice à les rendre actrices de changement s'avère indispensable.

En 2022, face au constat de l'important abstentionnisme des moins de 24 ans, Ashoka a d'abord priorisé la place des jeunes dans la sphère politique via le projet **Ta Voix Compte**. Celui-ci consistait à co-construire avec 12 jeunes (15-23 ans) une coalition capable de formuler des propositions politiques adressées directement aux candidats à la présidentielle.



# Ta Voix Compte, le premier pas...

Le double objectif de ce programme était d'encourager un **engagement durable** des jeunes dans les changements sociétaux en contribuant à leur redonner confiance en l'impact de leurs voix, tout en attirant l'attention des responsables politiques sur **l'importance de considérer les jeunes** comme des partenaires actifs, plutôt que comme simples bénéficiaires.

Résultats : les propositions ont été portées auprès de plusieurs candidats, l'un d'eux a même affirmé sa volonté d'en adopter une parmi celles qui lui avaient été présentées.

Vous vous en doutez, cette posture n'a cependant pas été adoptée par tous les candidats, bien au contraire : entre dons de bonbons, absence d'écoute active, voire de dialogue, ces rencontres ont reflété les mêmes infantilisations faites aux jeunes que dans le reste de la société.

Finalement, même si les retours des jeunes étaient positifs, nous n'avions pas la conviction d'avoir réussi à générer un **impact systémique** fort en faveur des jeunesses à travers ce projet.

**6453**

participants

**69**

propositions

**3052**

votes

# ... vers l'Assemblée des Jeunesses

Ce constat a déclenché un changement stratégique pour Ashoka France : et si le problème ne résidait pas dans l'aptitude des jeunes à se faire entendre, mais plutôt dans **l'aptitude de la société à les écouter ?**

Nous avons alors inversé notre manière de penser, soucieux également des impacts de frustrations que pourraient générer une faible considération de la parole des jeunes.

Plutôt que « d'encapaciter » la jeunesse, ce que font nombre d'excellentes associations de mentorat, d'éloquence, d'entrepreneuriat des jeunesses, nous avons souhaité encapaciter la société vis-à-vis de enjeux des jeunesses de France.

Convaincus de l'efficacité de l'échange et de la co-construction, le chantier a débuté, en tenant compte des apprentissages de nos expériences passées.

C'est comme ça qu'est née l'Assemblée des Jeunesses, un parcours apprenant pour réfléchir à la définition de **la réussite collective au 21ème siècle.**





# L'ADJ c'est..

Initié par Ashoka, le projet a été *conçu en collaboration* avec des jeunes, un réseau associatif, une équipe de sociologues et des fondations.

**La première édition s'est déroulée au sein du Learning Planet Institute, à Paris, et a réuni une centaine de citoyens autour de 5 thèmes fédérateurs du 13 mai au 14 octobre 2023.**



Le but principal était de **mieux comprendre** les enjeux qui traversent les jeunes et de **briser les barrières** intergénérationnelles par un . Le cadre de cet observatoire d'idées et d'actions qui répondent aux grands défis contemporains était ainsi conçu pour être propice au dialogue, à l'apprentissage et à la transmission.

Le résultat souhaité du dispositif était d'**aboutir collectivement à des propositions concrètes** et des projets issus du travail collaboratif des participants ; des actions de plaidoyer à verser dans le débat public pour créer du dialogue avec la société.

[Visiter le site de l'ADJ](#)

# L'ADJ en chiffres



L'**Assemblée des Jeunesses** était délibérément composée, facilitée et documentée par des jeunes.

# 14

organisations réunies pour mieux comprendre les enjeux qui traversent les jeunesses

# 2/3

des jeunes présents à l'Assemblée étaient âgés de **16 à 25 ans**

# 45

propositions émises sur la protection de la planète, le bien-être, la formation, l'insertion professionnelle et l'engagement des jeunes

Pour capitaliser sur le dispositif, une **documentation à visée sociologique** fut élaborée, portant sur les compétences psychosociales et la collaboration intergénérationnelle. Un rapport en émanant sera diffusé en 2024.



# L'ADJ en propositions

↪ Quelques exemples

Donner au **bonheur national brut** (BNB) une valeur constitutionnelle.

Valoriser les **métiers essentiels** des territoires, de la maternelle au collège.

Mettre en place d'un rendez-vous médical annuel pour détecter, soigner, suivre et guérir les **addictions** sous toutes leurs formes.

Développer un **service jeunesse universel** pour promouvoir l'engagement des jeunes.

Mettre en place une **Assemblée Environnementale Représentative**.



Le 29 novembre, une rencontre s'est tenue avec Madame Prisca THEVENOT, **Secrétaire d'Etat chargée de la jeunesse et du Service National Universel** pour lui présenter l'Assemblée Des Jeunesses !

La délégation composée de participants de l'ADJ, jeunes et "jeunes expérimentés", a pu partager son expérience et insister sur la nécessité de co-construire un projet de société qui intègre les jeunes en tant que véritables acteurs et non pas comme simples spectateurs.

Les **discussions sont désormais engagées pour mener avec la puissance publique des actions concrètes** en ce sens.

# L'ADJ en récits

[Visiter](#) la chaîne YouTube de l'ADJ



Ashoka et des participants de l'Assemblée des Jeunes se sont retrouvés à l'occasion d'une table ronde au **Festival Et Maintenant ?** co-organisé par [ARTE](#) et [France Culture](#).

Sur le thème "Comment intégrer les jeunes dans la création du monde de demain ?", Sylvia Razafimanantsoa (Cheffe de projet Jeunes de l'ONG) était accompagnée de Mohamed Moulay Ali (Étudiant en journalisme participant à l'Assemblée des Jeunes), Laetitia Gourbeille (Déléguée Générale de la Fondation d'entreprise SNCF), Marie-Lou Dirx (Apprentie sociologue) pour un retour d'expérience sur le dispositif animé par Lauriane Clément, Cheffe de rubrique Actu chez Phosphore, média partenaire de l'ADJ.



« Malheureusement, durant ma scolarité, j'ai eu beaucoup de barrières. J'aurais aimé rejoindre cette assemblée [à ce moment-là], j'aurais aimé qu'elle existe 5 ans plus tôt et que je puisse m'exprimer ici. »

**Mohamed, 23 ans, participant**

# L'ADJ en liens



« J'ai pu constater que les problèmes ne sont pas les mêmes pour tous les jeunes, ce qui aide à ouvrir les esprits. Et parfois, je peux trouver des solutions à des problèmes qui ne sont pas les miens, et vice versa. » **Walid, jeune participant**

Le parcours a permis de créer une **communauté engagée et connectée** prête à *transformer ses idées en actions.*

Cette communauté continue à **échanger** (grâce à un groupe sur une application de messagerie), où jeunes comme moins jeunes s'inspirent des parcours des participants ou des projets auxquels ils contribuent. Les anciens participants se retrouvent également lors d'évènements.

Ils sont par ailleurs **mobilisés** régulièrement pour les actions ou récits déployés par Ashoka en 2023 (lors de prises de parole, de COPILS, etc.) et le seront encore davantage à partir de 2024.

# Impulser des **alliances** pour démultiplier *l'impact*

En 2023, les partenariats d'Ashoka France se sont déployés dans différents domaines comme celui des entreprises du secteur privé, mais aussi auprès du secteur public en tissant des partenariats avec différentes institutions telles que le Secrétariat Général à la Planification écologique, le Ministère de l'économie et des finances, ou encore le secrétariat d'État à la jeunesse !

Accompagner les **alliances hybrides** (social, public, privé) au service de l'intérêt général

Favoriser la transformation des entreprises par l'émergence de **collabor'acteurs** de changement

Mettre **l'innovation sociale** au service des organisations pour les aider à (ré)inventer leurs modèles (stratégique, RH, organisationnel, business, etc.)



# Impulser des **alliances** pour démultiplier *l'impact*

L'ambition d'Ashoka est de permettre le changement d'échelle des innovations sociales et l'émergence d'une économie d'acteurs de changement via 3 **leviers** :



1

## **Identifier et mobiliser les acteurs de changement**

Ashoka identifie des entrepreneurs et intrapreneurs sociaux qui portent des projets de co-création répliquables à grande échelle - et, plus généralement, les acteurs qui participent au développement d'une économie d'acteurs de changement pour accélérer le développement de ces nouvelles formes de collaboration.



2

## **Bâtir une caisse de résonance pour la co-création**

Ashoka engage activement des partenaires (influenceurs, médias, événements) pour donner plus de visibilité à ces nouveaux modèles et engager de nouveaux acteurs dans ce mouvement.



3

## **Développer un écosystème favorable**

Ashoka engage des acteurs clefs de l'économie et de l'entrepreneuriat social pour créer des outils, des ressources et une dynamique de démultiplication pour soutenir les organisations se lançant dans la co-création ou des démarches d'acteurs de changement.

# Discerner et rendre visible le problème et les solutions systémiques

---

Construire un **diagnostic** et des **propositions** à travers des *temps forts participatifs*

Diffuser des récits de façon **percutante** pour déclencher la **bascule**

Déclencher des **partenariats** et **relais média puissants**

Faire reconnaître les solutions à **grande échelle**

Se positionner sur un **enjeu clé** de demain - *la puissance du dialogue*

# 02

# Construire un **diagnostic** et des **propositions** à travers des *temps forts participatifs*

Ces mécaniques, qui mettent l'horizontalité au centre de leur fonctionnement, permettent de **rendre visible des enjeux** qui traversent des publics à l'intersectionnalité de nombreuses inégalités, tels que les jeunes. Il est important de noter que l'ensemble du dispositif de [l'Assemblée des Jeunesses](#) a été observé sociologiquement et nous a permis de dégager des bonnes pratiques de collaboration de manière générale, avec un accent porté sur l'aspect intergénérationnel.

*Nous expérimentons, développons, diffusons des méthodes ainsi que des outils de diagnostic et d'élaboration de propositions pour construire collectivement la société de demain.*

Cette **approche participative et collaborative a été déployée au sein de différents formats** et nous a permis de toucher un large public de secteurs variés, des jeunes de toutes les régions avec les hackathons réalisés dans le cadre des États Généraux de l'Information, des journalistes de différents types de médias avec Médias en Seine, mais s'est aussi invitée dans les Conseils d'Administration de grandes entreprises.

# Diffuser des récits de façon percutante pour déclencher la bascule

A travers des interventions au sein d'évènements tout au long de l'année, nous participons à déployer des **narratifs orientés solutions** ou plus généralement des messages pour **accélérer la transformation de nos systèmes** (politique, économique, médiatique...).

Intervention au Sommet de la Mesure d'Impact à l'**Assemblée nationale**, afin de présenter la démarche d'Ashoka de mesure d'impact systémique

Participation à la table ronde « Peut-on changer le monde sans changer la mesure de la performance ? », lors d'un événement d'Antropia **ESSEC**

26 Janvier

13 Février

15 Février

22 Mars

12 Avril

Participation à la table ronde « Les acteurs de la confiance en soi, moteurs de bien-être et de changement » au **Learning Planet Festival**

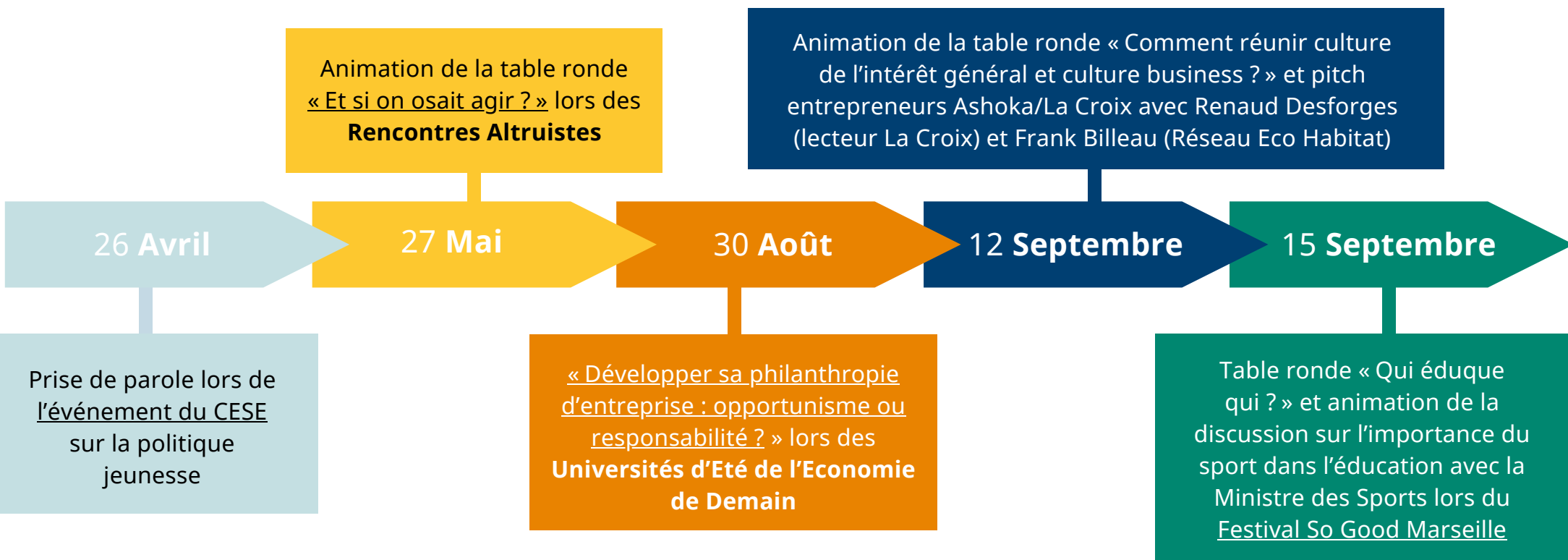
Participation à la table ronde « Réussir sa transformation durable, l'indispensable rôle des coalitions d'entreprises », lors de la restitution du livre blanc du Think Tank **Sustainability** (BCG - Wanga)

Participation à l'événement « Café, croissants, éducation #8 L'engagement, nouveau modèle éducatif »



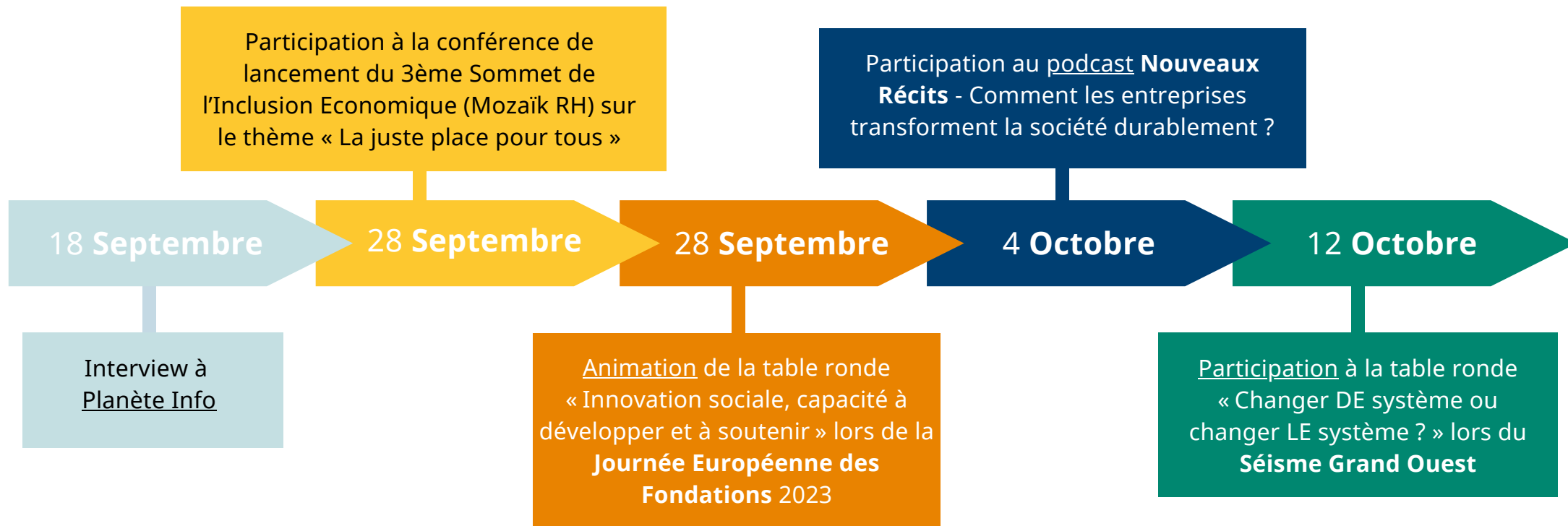
# Diffuser des **récits** de façon **percutante** pour *déclencher la bascule*

*Interventions*



# Diffuser des **récits** de façon **percutante** pour *déclencher la bascule*

*Interventions*



# Diffuser des **récits** de façon **percutante** pour *déclencher la bascule*

*Interventions*



# Diffuser des récits de façon percutante pour déclencher la bascule

Nous prenons la parole dans les médias pour diffuser nos messages et soulever les questionnements qui contribuent à faire basculer les stratégies des acteurs de la société.

## Les Echos

TRIBUNE

### « Dividende écologique » : la MAIF peut mieux faire !

TRIBUNE// « L'assureur militant », comme il se présente, a indiqué le 5 janvier que 10 % de ses bénéfices allaient être reversés à la planète. La présidente de l'ONG Ashoka France, Elsa Da Costa, aussi cliente sociétale de la MAIF, revient sur cette annonce, qui mérite selon elle d'être regardée de plus près... et d'aller plus loin.

Ajouter à mes articles Commenter Partager Economie



[Lire la tribune](#)

TRIBUNE

### Opinion | Partager la valeur, oui mais laquelle ?

A l'aune d'une crise climatique sans précédent, la valeur de l'entreprise nécessite d'être clairement définie, souligne Elsa Da Costa-Grangier. Promouvoir principalement les leviers économiques peut faire écran devant la nécessité de donner pleinement une responsabilité à l'entreprise d'assurer un rôle sociétal dans la crise de modèles actuelle.

Ajouter à mes articles Commenter Partager Environnement Indicateurs économiques



[Lire la tribune](#)

# Diffuser des récits de façon percutante pour déclencher la bascule

Articles et publications

LA CROIX

## « Éducation, quand la télé s'en mêle ! »



tribune

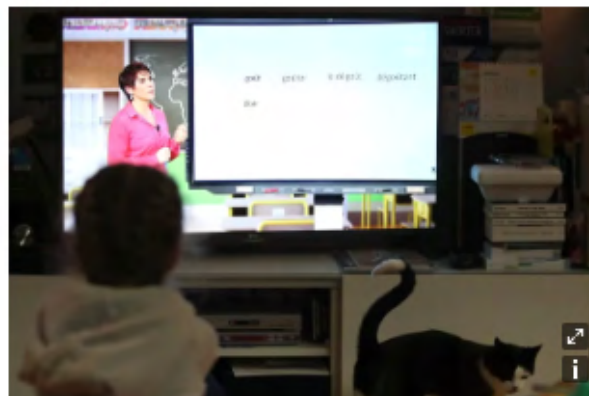
Elsa Da Costa

Directrice générale d'Ashoka France.

Elsa Da Costa, directrice générale d'Ashoka France, s'interroge sur un nouveau format télé lancé par M6, dont le principe est d'embarquer une classe dans « l'école d'avant ». Ne faudrait-il pas plutôt concevoir des programmes qui plongeraient les élèves dans leur siècle ?

Elsa Da Costa, le 17/03/2023 à 12:38

Lecture en 2 min.



[Lire](#) la tribune

## « Enseigner l'empathie à l'école est indispensable quand la violence trône en majesté »



tribune

Elsa Da Costa

Directrice générale d'Ashoka France

Contre le harcèlement scolaire, le ministre de l'éducation nationale Gabriel Attal a annoncé l'instauration de cours d'empathie. Pour Elsa Da Costa, directrice générale d'Ashoka France, l'empathie s'apprend bien, à tous les âges de la vie. Elle estime que cet enseignement peut être une réponse à la montée de la violence.

Elsa Da Costa, le 02/10/2023 à 18:26

Lecture en 2 min.



[Lire](#) la tribune

# Diffuser des récits de façon percutante pour déclencher la bascule

Articles et publications



Accueil > Réflexion > Point de vue

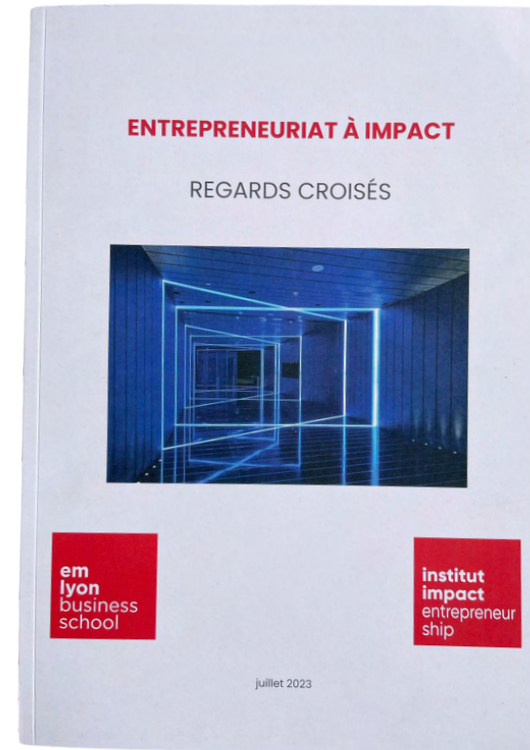
## POINT DE VUE. Être Informé, un droit ; savoir s'informer, un devoir !

Comment lutter contre les manipulations de l'information ? C'est tout l'enjeu des États généraux de l'information (Egi) qui viennent de s'ouvrir. Journaliste et membre des Egi, Elsa Da Costa invite le plus grand nombre à y participer.



Depuis 40 ans, l'espace informationnel a été profondément modifié. Il a été rendu pléthorique par la multiplication des canaux de diffusion et leur amplification sur les réseaux sociaux (photo d'illustration). | FBSTUDIO - FOTOLIA

[Lire la tribune](#)



Publication du livre blanc sur l'entrepreneuriat à impact, rédigé avec la contribution d'Elsa Da Costa



# Déclencher des partenariats et des relais médias *puissants*

Ashoka France signe avec **France 24** et la journaliste Myriam Mascarello un partenariat pour mettre en lumière les solutions qui existent pour transformer notre économie dans l'émission « Plan B, l'économie autrement » diffusée tous les lundis à 17h15.



## Un sujet, une solution

parmi lesquelles celles qu'incarnent des fellows Ashoka France, dont Abdelaali El Badaoui, Laetitia Vasseur et Boris Tavernier en 2023. 10 minutes pour comprendre l'agriculture régénératrice, l'obsolescence programmée, la lutte contre le plastique, la santé accessible à tous... Parce que nous sommes persuadés que les récits transforment le monde, nous contribuons à **changer les regards.**



13/02/2024  
📺 Sport durable : l'ovale veut tourner rond



06/02/2024  
📺 JO-2024 et sport durable : construire plus vert



30/01/2024  
📺 Aliments ultra-transformés : de la chimie dans nos assiettes



23/01/2024  
📺 Vers une sécurité sociale alimentaire ?



18/01/2024  
📺 Bio-déchets : nos poubelles au secours de la terre



02/01/2024  
📺 Smartphone : fabriquer moins pour communiquer durable

# Faire connaître les **solutions** à grande *échelle*

Les fellows ont été largement reconnus dans divers domaines, que ce soit à travers leur présence médiatique, les distinctions obtenues, leur participation à des projets clés ou des partenariats notables. Voici un aperçu de ces reconnaissances.





## Laetitia Vasseur - Halte à l'Obsolescence Programmée

- Mise en relation avec Ashoka Japon dans le cadre du partenariat avec Chanel Japon. Laetitia a incarné la femme entrepreneure française au Japon.
- Article paru dans le numéro spécial La Croix L'Hebdo en partenariat avec Ashoka pour partager le quotidien de l'association HOP.

## Moussa Camara - Les Déterminés

- Sortie du livre *Déterminé, Comment on s'en sort* paru aux éditions Presse de la Cité en septembre 2023.
- Learning Expéditions aux États-Unis
- Deux voyages d'apprentissage à New York et Washington pour rencontrer des entrepreneurs et des fellows.





## Boris Tavernier - Vrac

Podcast sur France Inter : discussion sur la démocratie alimentaire et le droit à une alimentation durable pour tous.

## Singa

Awards de l'inclusion économique par la Fondation Mozaïk: Lauréat du 1er prix dans la catégorie « Sensibiliser sur le déclassement des réfugiés » lors des Awards de l'inclusion économique, une initiative en continuité avec le Top 10 des recruteurs de la diversité.

The logo for Singa features the word "SINGA" in a bold, dark teal, sans-serif font. The letter "i" is stylized with a teal vertical bar and a teal dot. The letter "n" has a teal vertical bar and a teal dot. The letter "g" has a teal vertical bar and a teal dot. The letter "a" has a teal vertical bar and a teal dot. The letters "S", "I", "N", "G", and "A" are in a dark teal color. The letters "i", "n", "g", and "a" are in a lighter teal color. The letters "i", "n", "g", and "a" are positioned above the letters "S", "I", "N", and "G" respectively, creating a visual effect of a person or a figure.





## Laurent Richard - Forbidden Stories

- Prix Simón Bolívar, mention spéciale du jury pour le prix du journalisme d'investigation (2023) pour le Projet Rafael.
- Online Journalism Awards : vainqueur du Excellence in Collaboration and Partnerships Award (2023) pour Story Killers, récompensant l'innovation dans la narration numérique.
- Publication du livre *Pégasus, Démocratie sous surveillance* aux Éditions Robert Laffont.

## Franck Billeau - Réseau Eco Habitat

Article paru dans le numéro spécial La Croix L'Hebdo en partenariat avec Ashoka pour partager le quotidien de l'association Réseau Eco Habitat dans le cadre de sa lutte contre la précarité énergétique.

Cet article de la journaliste Marie Boéton a reçu le prix "Innovation Sociale" de Reporters d'Espoir.





## Anne Charpy - VoisinMalin

Article paru dans le numéro spécial La croix L'Hebdo en partenariat avec Ashoka pour partager le quotidien de l'association Voisinmalin dans le domaine de l'urbanisme et du développement social des territoires en banlieue parisienne en tissant des liens de confiance entre habitant pour les sensibiliser à l'écologie.

## Reza Deghati - Aina

Le fruit de la collaboration artistique entre le dessinateur Plantu et le photographe Reza fit l'objet d'une exposition au Musée de l'Homme.



# Faire connaître les **solutions** à grande *échelle*

Les Fellows ont eu un impact significatif dans divers domaines en 2023, avec des réalisations notables qui méritent d'être soulignées. En voici quelques unes.





### **Lucile Cornet-Vernet - La Maison de l'Artemisia**

Lancement d'une première Maison de l'Artemisia au Soudan du Sud, marquant une étape importante dans l'essaimage de ce projet.



### **Grégory Gendre - Roule Ma Frite**

En décembre 2022, Gregory le Gendre a joué un rôle clé dans la proposition et l'adoption d'une loi de finance autorisant les huiles alimentaires usagées en tant que carburant.

Cette initiative a représenté une avancée significative dans la promotion d'une utilisation plus durable des ressources dans le domaine des transports.

### **Laetitia Vasseur - Halte à l'Obsolescence Programmée**

Nommée au Conseil d'administration de l'ADEME en mars 2023.

Reconnue comme l'un des « 35 leaders positifs de moins de 35 ans » par Les Échos et Positive Planet en 2023.

HOP a obtenu la mise en place d'un Conseil National de la réparation qui s'est tenu pour la première fois en septembre 2023.



# Se positionner sur un enjeu clé de demain : la puissance du *dialogue*



Désinformation, mésinformation, infox, fake news, théories du complot, pollution informationnelle. Tous ces phénomènes nous enferment dans des chambres d'écho et des bulles informationnelles où le dialogue constructif n'a pas lieu, comme en attestent la recrudescence des manifestations voire des actes de violence en France, ou encore les événements géopolitiques récents. Cela a pour conséquences un manque de discernement et une difficulté accrue à agir de façon juste dans les différentes sphères de la société.

En parallèle, **des initiatives visant à pallier cette absence de dialogue existent, permettant à tous d'être acteurs du changement** : un tribunal fictif qui crée une conversation entre la nature et l'Homme ; des stages de 3ème qui génèrent des rapprochements entre des collégiens de quartiers défavorisés, leurs rêves et les entreprises ; une convention d'entreprises qui suscite des discussions entre et dans les organisations, permettant de faire accélérer la transition écologique.



# Se positionner sur un enjeu clé de demain : la puissance du *dialogue*

Découvrez comment, à travers la création d'espaces de dialogue, la promotion 2023 de fellows Ashoka explore et offre de nouvelles perspectives aux enjeux sociaux et environnementaux et sociaux par le biais des projets qu'ils portent. La marraine est Marine Quenin, fondatrice d'Enquête et fellow 2017.

Elle fut présentée à la communauté en novembre 2023 lors d'une soirée spéciale fédérant plus de 100 acteurs de changement.

[Lire](#) le dossier de presse



# PROMO 2023



VIRGINIE SALMEN

VIENS VOIR MON TAF

Virginie offre aux adolescents des quartiers défavorisés des outils, des réseaux et des **opportunités pour élargir leur orientation professionnelle** en fonction de leurs intérêts. En tirant parti d'une obligation établie dans le système éducatif français - le stage de 3ème - ViensVoirMonTaf crée un espace de rencontre entre des individus qui n'interagissent pas autrement, brisant ainsi les frontières tangibles et symboliques.

Eric Duverger cherche à **transformer profondément le leadership et les modèles économiques** vers une approche régénérative, ancrée dans l'empathie et le pragmatisme scientifique. La Convention des Entreprises pour le Climat (CEC), lancée en 2020, rassemble des dirigeants pendant plusieurs mois pour repenser leur entreprise en tenant compte des limites planétaires.

# PROMO 2023



MARINE CALMET

WILD LEGAL

Le projet de Marine vise à former une nouvelle génération de gardiens de l'environnement dotés d'outils juridiques pour protéger les droits inhérents à la nature. Wild Legal **accélère l'adoption des Droits de la Nature** en déployant pédagogiquement ce domaine émergent et en offrant aux étudiants en droit la possibilité d'explorer cette branche prospective du droit par le biais de procès fictifs sur des cas réels.

# PROMO 2023



ERIC DUVERGER

CONVENTION DES ENTREPRISES POUR LE CLIMAT



# Créer de nouvelles façons de faire au service de l'intérêt général

---

[← Retour sommaire](#)

**Propulser** la communauté par un  
*accompagnement renforcé*

Impulser **l'effet boule de neige** de  
la communauté

Tisser des **coopérations** en jouant  
sur la **complémentarité des acteurs**

*Agir de l'intérieur* en **accompagnant**  
les **organisations** et les **institutions**

Faire financer le **changement**  
**systemique** pour *le déployer*

Changer les **narratifs** dans les  
*médias*

# 03



# Propulser la communauté par un *accompagnement renforcé*

L'accompagnement des fellows est consolidé pour leur permettre de déployer leur projet à grande échelle.

Évolution du parcours avec un **cycle dédié aux 3 premières années** puis à l'accompagnement à vie

Développement de nouveaux **partenariats pro-bono**

**Audit** des fellows et des mentors philanthropes (ASN) pour affiner leurs besoins et leurs attentes

**Structuration** de l'accompagnement des ASN : un comité d'accompagnement pour le fellow, 6 comités thématiques (RH, finance, stratégie, etc.) et des liens renforcés à l'international

# Propulser la communauté par un *accompagnement renforcé*

Des rendez-vous réguliers sont également créés pour favoriser le partage de bonnes pratiques et les liens entre fellows, mentors, partenaires...



Une masterclass consacrée à la **gouvernance**, animée par Olivier Pastor (cofondateur de l'Université du Nous) a été organisée. Rassemblant une vingtaine de participants, dont des fellows et des mentors philanthropes, cette session a mis particulièrement l'accent sur le concept d'holocratie.

Par ailleurs, un apéro-conférence portant sur **Chat GPT organisé avec Frédéric Bardeau** (fondateur de Simplon et fellow depuis 2015) a attiré l'attention avec plus de 150 vues. Ce moment d'échange a suscité un vif intérêt autour des discussions liées à la technologie et à son impact dans le domaine associatif.

# Propulser la communauté par un *accompagnement renforcé*

Les fellows bénéficient de formations tout au long de l'année sur des sujets stratégiques pour l'évolution de leur projet.

L'équipe Ashoka France a bénéficié d'un accompagnement à la **communication efficace** créé par Françoise Pollet avec l'ASN Edouard-Malo Henry pour renforcer la cohésion d'équipe.



Celui-ci était une belle opportunité d'être force de propositions auprès des fellows sur un accompagnement similaire suite aux manifestations d'intérêt en ce sens.

Depuis fin 2023, deux fellows ont déjà tiré parti de cet accompagnement pour compléter celui des comités d'accompagnement et de la practice RH sur le sujet.

# Propulser la communauté par un *accompagnement renforcé*

L'Ashoka Camp annuel est le temps fort où la communauté vit ensemble des moments conviviaux et de construction de l'identité et de l'incarnation des valeurs de l'ONG.



En 2023, la communauté a passé **2 jours chez Hectar**, lieu dédié à accélérer la transition sociale et économique de **l'agriculture régénératrice**.

Un des ateliers était axé autour de l'enjeu du management dans l'entrepreneuriat social (bonnes pratiques, partage du pouvoir et de la valeur...).

# Impulser l'effet *boule de neige* de la communauté

Les différentes actions menées par Ashoka génèrent très souvent un impact indirect majeur. Voici quelques exemples parmi de nombreuses **belles histoires**.

L'apéro-conférence sur Chat GPT a permis de mettre en relation Frédéric Bardeau et Klésia, un groupe de conseil et d'assurance qui propose des solutions de santé, prévoyance et retraite, pour travailler sur un **projet** pouvant utiliser cet outil. Il a également permis de créer des **liens forts** entre les fellows, notamment entre Frédéric et un autre fellow pour réfléchir aux enjeux croisés entre intelligence artificielle et ESS.

Au cours de l'Assemblée des Jeunesses, un jeune a trouvé une **opportunité professionnelle** chez une entreprise partenaire du dispositif qui souhaitait travailler avec lui.

Suite à la masterclass sur la gouvernance, un **groupe** dédié aux échanges et retours d'expérience entre fellows et mentors s'est créé spontanément pour déployer les bonnes pratiques.



# Tisser des coopérations en jouant sur la complémentarité entre acteurs

Ashoka construit des alliances entre des fellows et des entreprises pour les accompagner dans le déploiement de leur impact positif.

Marine Calmet, fondatrice de Wild Legal et fellow 2023 est mise en relation avec une entreprise du CAC40. Celle-ci, experte de la communication et du marketing, l'accompagnera sur son positionnement et sa stratégie. L'objectif ? Faire connaître sa lutte pour les droits de la nature et la rendre désirable en permettant à tous de s'approprier cet enjeu pour transformer notre relation à la nature.

« L'accompagnement d'Ashoka, c'est avant tout la chance d'être dans un réseau qui propose un savoir-faire humain et le développement de compétences indispensables pour réussir dans son projet. Avec l'accueil réservé aux fellows ce sont de nouveaux partenariats hybrides qui se créent et je suis déjà enthousiaste à l'idée des prochains mois qui vont permettre à Wild Legal d'étendre son réseau et de toucher des publics difficilement atteignables jusqu'ici, comme les grandes entreprises. Pour notre structure et son plaidoyer c'est une dynamique cruciale afin d'engager la société dans son ensemble dans un projet de transition sociale et environnementale et pour aboutir à la reconnaissance des droits de la nature. » **Marine Calmet**

# Tisser des coopérations en jouant sur la *complémentarité* entre acteurs

En 2022, un premier partenariat initié par Ashoka a tissé un lien pérenne entre **EDF, Réseau Eco Habitat** et **Ashoka**. Il a notamment permis le financement de restes à charge de familles pour la réhabilitation de leur habitat.

Le groupe énergétique reconduit sa confiance à Ashoka en créant par son biais et un nouveau terrain d'innovation avec VoisinMalin sur la question de l'appropriation des messages sur la sobriété énergétique auprès des ménages fragiles. Appuyé par l'expertise des équipes de VoisinMalin, soutenue par des focus groupe dans les territoires, des recommandations seront présentées aux équipes terrain d'EDF pour renforcer les liens de confiance avec ses clients.



# Agir de l'intérieur en accompagnant les *organisations* et *institutions*

Ashoka accélère le passage à l'échelle des solutions des fellows par la mise en lien avec la puissance publique afin d'influencer les politiques publiques actuelles ou d'en créer de nouvelles au service de l'intérêt général.

**15**  
millions  
d'euros

**Subvention** accordée à Stop Exclusion Energétique pour essayer le dispositif issu de la co-crédation REH x EDF x Ashoka.

La précarité énergétique touche aujourd'hui **près de 20% de Français**. Comme évoqué précédemment, convaincus que pour adresser de manière systémique et efficiente cet enjeu il est primordial de rassembler tous les acteurs du sujet, EDF, Réseau Eco-Habitat et Ashoka ont mis en place en 2021 une collaboration longue durée en s'appuyant sur leurs expertises complémentaires.

« Il s'agissait de massifier le travail réalisé par les équipes de Réseau Eco habitat pour aider le plus de familles possible par une structuration et un diagnostic des outils et des dispositifs permettant de financer ses actions. En regardant l'ampleur du problème, avec près d'un million de ménages en très grande précarité énergétique, nous avons réalisé que pour démultiplier les actions entreprises par REH, il fallait proposer un projet de programme CEE permettant de financer ces actions. C'est alors que REH, membre de Stop à l'exclusion énergétique, s'est associé à la construction du programme CEE de lutte contre la précarité que ce dernier était en train de consolider. Début 2023, le projet de programme CEE proposé par Stop à l'Exclusion Energétique a été validé par les pouvoirs publics et l'offre d'EDF a été retenue pour être l'un des financeurs du programme. Nous sommes très fiers d'avoir pu apporter notre pierre à l'édifice. »

***Yann Le Mouel, Chef du département Partenariats & CEE - EDF***

# Agir de l'intérieur en accompagnant *les organisations et institutions*

Ashoka accompagne des entreprises souhaitant mettre l'innovation sociale au cœur de leur stratégie et de leurs pratiques.

Au programme, par exemple :

- Soutien financier et opérationnel à une communauté d'entrepreneurs sociaux fellows Ashoka
- Acculturation des collaborateurs à l'innovation sociale
- Appui à la redéfinition des narratifs associés à l'activité du partenaire

L'ORÉAL  
PARIS



# Agir de l'intérieur en accompagnant *les organisations et institutions*

## **Focus** sur le partenariat avec



Programme déployé sur **4 pays** (France, Belgique, Allemagne, Egypte) pendant 1 an.

**Sensibilisation** stratégique des collaborateurs Schneider Electric aux enjeux de la jeunesse et à l'intergénérationnel (formation au mentorat inversé et aux enjeux DEI).

Accompagnement, en France, de **15 jeunes** porteurs de projet à impact via un parcours de formation (prise de parole en public, changement systémique, animation de communauté) et un dispositif d'un an de mentorat.



# Agir de l'intérieur en accompagnant les *organisations* et *institutions*

Nous avons rencontré différentes instances et sommes en discussion avec eux sur différents plans : mieux intégrer l'approche systémique dans leurs stratégies, créer des ponts entre elles et les fellows pour faire remonter du terrain les freins et leviers d'action de la puissance publique, ou encore acquérir de nouvelles méthodes d'animation plus propices à collaboration et à la représentation et représentativité des parties prenantes (en particulier les jeunes).



**PREMIER  
MINISTRE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Secrétariat général  
à la planification  
écologique



**MINISTÈRE  
DE L'ÉDUCATION  
NATIONALE  
ET DE LA JEUNESSE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



**MINISTÈRE  
DE L'ÉCONOMIE,  
DES FINANCES  
ET DE LA SOUVERAINETÉ  
INDUSTRIELLE ET NUMÉRIQUE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

# Agir de l'intérieur en accompagnant les *organisations* et *institutions*

Elsa Da Costa est membre du groupe 2 « Citoyenneté, information et démocratie » des États Généraux de l'information. Lancés en octobre 2023 par le Président de la République, ils ont pour objectif de poser les bases d'un modèle d'espace médiatique et numérique pour les générations à venir, en associant les professionnels, les chercheurs et les citoyens. Elle a fortement contribué à mobiliser les citoyens dans les réflexions en organisant notamment partout en France et lors de Médias en Seine des hackathons pour construire l'information et l'éducation à l'information de demain.

FIPADOC

FIPA  
DOC  
FESTIVAL  
INTERNATIONAL  
DOCUMENTAIRE

LES ÉTATS GÉNÉRAUX  
DE L'INFORMATION

HACKATHON

COMMENT INFORMER ET  
RECRÉER LA  
CONFIANCE DANS  
L'INFORMATION PAR  
L'ÉCRITURE  
DOCUMENTAIRE ?

23 JANVIER 2024

19-27  
JANVIER  
2024  
FIPA  
DOC  
FESTIVAL  
INTERNATIONAL  
DOCUMENTAIRE

BIARRITZ

à l'initiative d'Elsa Da Costa, membre du  
groupe « citoyenneté, information et  
démocratie » des EGI

ÉDUCATION AUX  
MÉDIAS ET À  
L'INFORMATION

26 JANVIER 2024

Un événement ouvert à la  
presse

MÉDIAS  
EN SEINE

Accueil Intervenants Programme Partenaires

▶ REPLAYS 2023

Workshop // Information &  
Démocratie : contribuez aux travaux  
des Etats généraux de l'information

22 nov. 2023 | 12:00 - 12:45

Espace Eiffel - 10 Grenelle

# Faire financer le *changement* *systemique* pour le déployer

Initié par Ashoka France en 2021, Racines est une démarche **collective** et **collaborative** pour faire évoluer le rôle des *financeurs*, et plus particulièrement du secteur de la **philanthropie**, dans le soutien et le financement du *changement systemique*.

L'intention de Racines consiste à provoquer, au sein du secteur de l'innovation sociale, une conversation sur la singularité de l'approche systémique, ainsi que le déploiement d'outils d'aide à sa compréhension comme le lancement d'un parcours de 9 mois destiné aux décideurs des fondations qui sera réalisé en 2024.



# Faire financer le *changement systémique* pour le déployer

Un travail fut mené sur la gouvernance de Racines pour mener des actions plus ambitieuses en 2024.

## Équipe cœur



## Partenaires écosystème





# Faire financer le *changement systémique* pour le déployer

**Dossier spécial La Tribune Fonda** « Associations et Fondations face aux changements systémiques »



**Contribution conjointe lors du Philea Forum (mars 2023)** de la Fondation de France (Maja Spanu) et Ashoka Europe (Marie Ringler)

**Etude** cosignée ESSEC Chaire Philanthropique et l'Observatoire de la Fondation de France sur la notion de changement systémique



Mise en avant de la **notion de changement systémique** lors des « Ateliers des fondations » 2023 du CFF, et de la dernière enquête nationale de la Fondation de France « Les fondations et les fonds de dotation en France »

Notion de changement systémique mesurée dans **l'étude sur le paysage philanthropique français** réalisée tous les 4 ans (juin 2023)

650

participants aux **4 webinaires** organisés par Racines en 2023

5000

visiteurs uniques pour **l'Anti-Guide de l'Approche Systémique**, issu d'un travail de recherche action mené par Cyrille Tassart, soutenu par l'initiative Racines

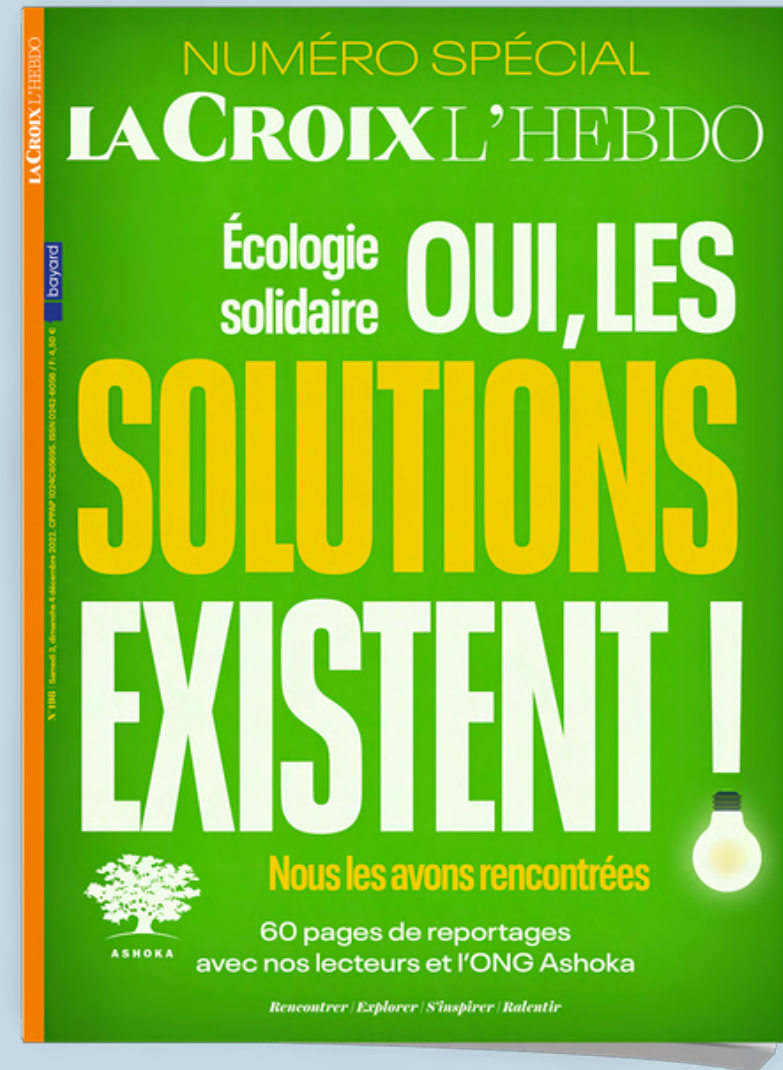
23 000

visiteurs uniques **sur le site** en 2023

# Changer les narratifs dans les *médias*

Ashoka a créé avec La Croix un numéro spécial La Croix L'Hebdo mettant en lumière les innovations qui transforment le monde.

Une approche singulière fut adoptée : mettre les lecteurs au cœur de la rédaction à travers une conférence de rédaction les mobilisant et des interviews terrain avec les journalistes.



# Changer les narratifs dans les *médias*

D'autres synergies avec le groupe Bayard furent développées : participation aux journées RSE ou encore aux Universités (qui donnent la parole à des personnalités variées, au gré de l'actualité ou de « notre » actualité : écrivains, philosophes, sociologues, scientifiques, journalistes, femmes ou hommes politiques, etc.).

**24**

pages dédiées à  
l'innovation sociale

**4**

fellows interviewés

**124**

lecteurs mobilisés

**1**

tribune d'Elsa Da Costa  
« Par ici les passeurs de  
récits »

# Changer les narratifs dans les *médias*

L'article de Marie Boéton sur Réseau Eco Habitat fut salué en novembre par le Prix « Innovation sociale » de Reporters d'Espoir qui « vient récompenser la finesse de son reportage et sa force de vulgarisation de l'ESS ».

Prix  
*Innovation sociale*  
de **Reporters**  
d'espoirs

« L'interview m'a marqué par la façon dont Marie croisait les regards et les parcours de vie en permanence pour construire le reportage et l'enrichir. Une diversité de regards qui fut nourrie par les différences de génération entre les propriétaires rencontrés, le lecteur, elle et moi, et que j'ai particulièrement appréciée pour raconter la solution Réseau Eco Habitat en profondeur et en nuances. »

***Franck Billeau, Dirigeant de Réseau Eco Habitat***

« Les médias ont le pouvoir - désormais partagé avec d'autres acteurs - de décider ce qui fait événement ou non. Ce qui nous octroie un pouvoir considérable, mais aussi des responsabilités. En collectant l'information, en la certifiant, en la remettant en perspective, les journalistes ont une réelle utilité sociale. Et sans doute est-elle encore accrue vu les enjeux sociaux et environnementaux à relever. Nous sommes aussi, via les récits que nous décidons de mettre en mot, des acteurs du changement. »

***Marie Boéton, journaliste récompensée***



# Incarner : Ashoka, entrepreneur social

---

**Influencer le système** au  
quotidien à travers le *leadership*

Communiquer au *service*  
*du renforcement* de notre  
**positionnement** et de nos **actions**

**Leadership du 21ème siècle :**  
être dans la *transmission*

Bilan **financier**

04

# Influencer le système au quotidien à travers le *leadership*

Elsa Da Costa représente Ashoka et diffuse sa vision et ses messages à travers son participation à de nombreuses instances décisionnelles d'organisations variées ainsi qu'à des jurys.

## JURYS

Prix BCG de l'Entrepreneur Environnemental et Social

Prix de la Démocratie Ouest-France

Trophées de l'Entreprise Inclusive

Prix Gabriel 2023 – Live for Good

## #économie

Membre du conseil d'administration du Mouvement Impact France depuis juin 2023

Membre du conseil d'administration d'ESS France

## #philanthropie

Membre du conseil d'administration du Centre Français des Fonds et Fondations depuis juin 2023

Membre du conseil d'administration du fonds de dotation RAISE DON depuis juin 2023

## #récits

Membre du conseil d'administration du Centre de Formation des Journalistes depuis juin 2023

Membre du conseil de surveillance de Ouest France depuis juin 2023

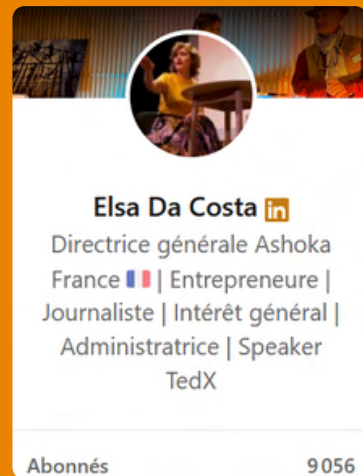
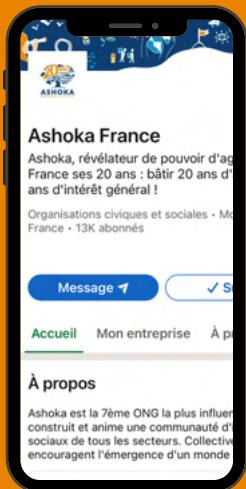
Membre du groupe 2 des États Généraux de l'Information

## #éducation

Membre du conseil d'administration du Learning Planet Institute

# Communiquer au service du renforcement de notre positionnement et de nos actions

Au-delà des relais média, Ashoka fait connaître sa vision et ses actions sur les réseaux sociaux et à travers ses newsletters.



En 2023, les abonnés à nos comptes *LinkedIn* étaient nombreux :

Ashoka  
**+13 000**

Elsa Da Costa  
**+9 000**

2023, c'est aussi...



**+90%**  
sur *Instagram*

**+300**  
à notre newsletter

# Leadership du 21ème siècle : être dans la transmission



MISE EN PLACE D'UNE  
POLITIQUE DE  
**DIVERSITÉ**

L'ACCENT MIS SUR LA  
FORMATION DES  
JEUNESSES, AVEC  
L'ACCUEIL DE

**12 STAGIAIRES**  
**2 ALTERNANTS**  
**1 STAGE DE 3ÈME**

**KNOWLEDGE  
MANAGEMENT**

MISE EN PLACE D'UNE ÉQUIPE POUR TRAVAILLER SUR  
L'OPTIMISATION DE NOS **OUTILS** NUMÉRIQUES

MISE EN PLACE  
D'UNE POLITIQUE  
**WELLBEING**  
AVEC 4 ATELIERS  
*FRESQUE DES  
NOUVEAUX RÉCITS /  
COMMUNICATION  
EFFICACE*

DANS LE CADRE D'UNE  
MISE EN SITUATION  
PROFESSIONNELLE  
VIA *FRANCE TRAVAIL*,  
**ACCUEIL DE  
PUBLIC ÉLOIGNÉ  
DE L'EMPLOI**



# Leadership du 21ème siècle : être dans la **transmission**

L'équipe  
début 2024

## Direction générale



**Elsa DA COSTA**

Directrice Générale  
Ashoka France



**Esther BOLLET**

Appui à la direction générale  
et plaidoyer

## RH, financier et administratif



**Cynthia BARTOLI**

Responsable RH  
et administratif



**Pedro CRUZ**

Responsable  
financier



**Othmane KNAR**

Assistant administratif  
et financier

# Leadership du 21ème siècle : être dans la transmission

L'équipe  
début 2024

## Communauté



**Macha BINOT**

Responsable de la  
Communauté



**Hannah WAYMEL**

Chargée de la  
sélection des Fellows



**Léane TASSET**

Chargée de projet  
partenariats et communauté



**Yann PERRIN**

Responsable des  
partenariats



**Amélia CHAHINE**

Chargée de projet  
Initiative Racines

## Jeunesses



**Sylvia RAZAFIMANTSOA**

Cheffe de projet  
Jeunesses



**Virginie MINCHELLA**

Responsable Influence



**Lauren GARCIN**

Chargée de  
communication



**Clémentine PIA**

Assistante communication  
et graphisme

# Bilan financier

## - *association* Ashoka France

Les comptes de l'association Ashoka France (n° RNA : W751167635) pour l'exercice allant du 1er septembre 2022 au 31 août 2023 sont notamment caractérisés par les éléments :

- Le total des produits de l'Association s'est élevé à **2 120 659 €** dont **1 966 345 €** hors reprise des fonds dédiés ;
- Le total des charges de l'Association s'est élevé à **2 117 531 €** (pas de dotation en fonds dédiés sur l'exercice) ;
- Il en ressort un excédent de **3 128 €** ;
- Le total des fonds propres après affectation du résultat s'élève à **78 280 €**.

# Bilan financier - *association* Ashoka France

BILAN SIMPLIFIE					
Rubrique	ACTIF		Rubrique	PASSIF	
	31/08/2023	31/08/2022		31/08/2023	31/08/2022
Immobilisations	13 219 €	10 221 €	Fonds Propres	78 280 €	75 152 €
			Provisions	17 820 €	17 820 €
			Fonds dédiés	97 000 €	251 314 €
Créances	530 073 €	242 366 €	Dettes	415 359 €	477 261 €
Disponibilités	201 861 €	608 540 €			
Charges const. d'avance	18 011 €	420 €	Produits const. d'avance	154 705 €	40 000 €
<b>TOTAUX</b>	<b>763 165 €</b>	<b>861 547 €</b>	<b>TOTAUX</b>	<b>763 165 €</b>	<b>861 547 €</b>

COMPTE DE RESULTAT SIMPLIFIE					
Rubrique	PRODUITS		Rubrique	CHARGES	
	31/08/2023	31/08/2022		31/08/2023	31/08/2022
Produits d'exploitation	1 929 053 €	2 108 823 €	Charges d'exploitation	2 114 140 €	2 222 695 €
Reprise fonds dédiés	154 314 €	577 113 €	Dotation fonds dédiés		291 314 €
Produits financiers	1 586 €	290 €			2 791 €
Produits exceptionnels	35 706 €	84 141 €	Charges exceptionnelles	3 391 €	197 074 €
<i>Déficit</i>			<i>Excédent</i>	3 128 €	56 492 €
<b>TOTAUX</b>	<b>2 120 659 €</b>	<b>2 770 366 €</b>	<b>TOTAUX</b>	<b>2 120 659 €</b>	<b>2 770 366 €</b>



# Activité financière d'Ashoka en *France*

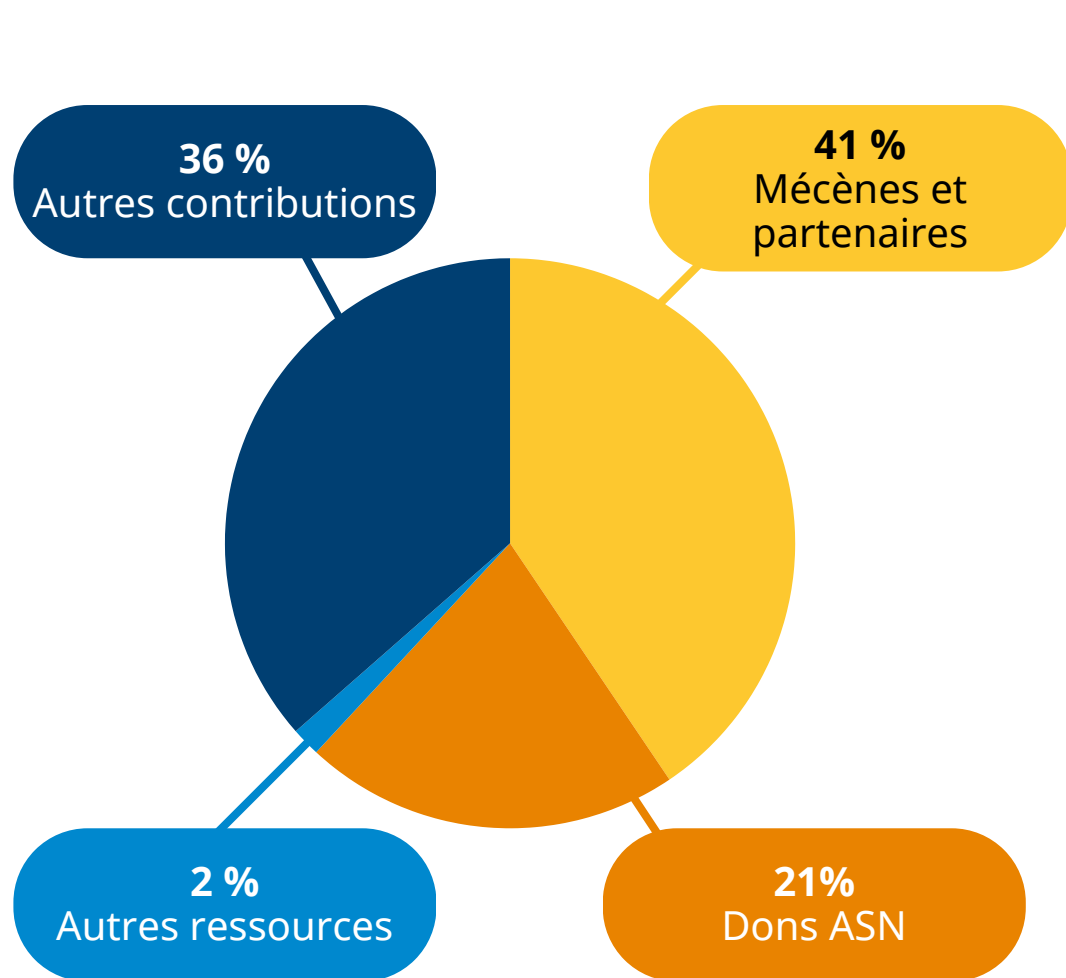
Les activités d'Ashoka sont réalisées conjointement par l'association Ashoka France et le Fonds Ashoka (fondation sous égide de la Fondation de France).

Au cours de la période du 1 septembre 2022 au 31 août 2023, les activités « **combinées** » de l'association Ashoka France et du Fonds Ashoka se sont réparties de manière suivante :

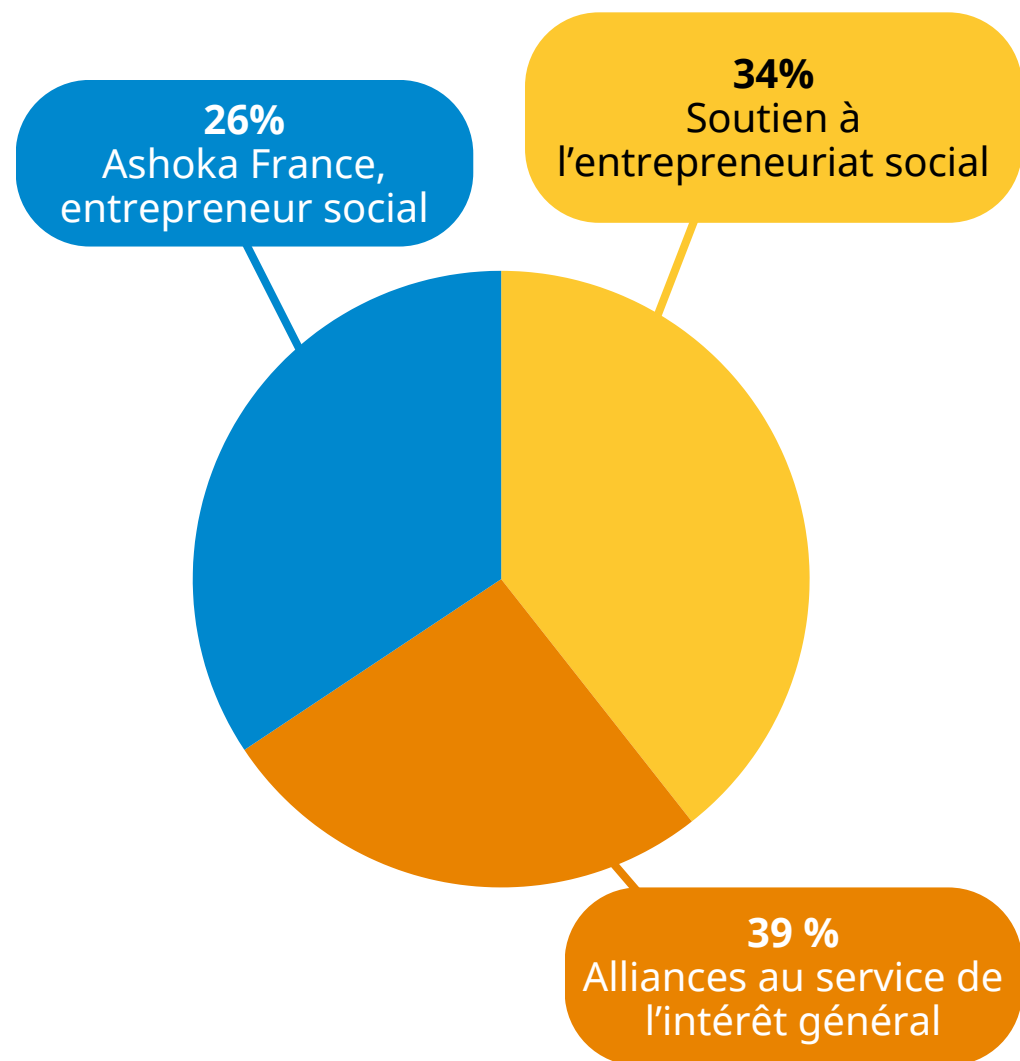
- Total des ressources combinées : **2 440 659 €**
- Total des emplois combinés : **2 353 136 €**
- Excédent de l'association Ashoka France : **3 128 €**
- Excédent (théorique) du Fonds Ashoka : **84 396 €** (cet excédent est automatiquement reporté en fonds dédiés dans la comptabilité de la Fondation de France et doit être obligatoirement affecté aux missions sociales du Fonds Ashoka)

# Activité financière d'Ashoka en France

Ressources totales - 2 441K €



Dépenses totales - 2 353K €



# Analyser et documenter l'impact pour mieux catalyser le changement

---

Raconter Ashoka : un récit par notre *systeme*

Démontrer la **nécessité** d'un droit à *l'éducation au changement*

Eclairer notre action pour **l'entrepreneuriat social**

Intégrer l'approche **systemique** dans la démarche *philanthropique*

# 05

# Raconter Ashoka : *un récit par notre écosystème*

Ils et elles témoignent de l'impact d'Ashoka sur leurs projets et leurs regards.



« En tant qu'Ashoka Fellow, je n'aurai jamais pu mener à bien Sparknews et nos projets dont celui-ci sans le soutien originel, concret, moral dont j'ai pu bénéficier d'Ashoka et sa communauté. »

***Christian de Boisredon, fellow 2014***

« Ashoka c'est un collectif, ce qui est une grande force, c'est aussi une manière de se poser la question, "qu'est-ce que je peux apporter moi" avec mon parcours, mon expérience, sans être meilleur ou moins bon. »

***Valérie Ader-Plaziat, ASN, fondatrice de  
Colombus Consulting***

« C'est en grande partie grâce à ce programme que j'ai pu mieux comprendre le mentorat et l'accompagnement ainsi que tous ces bénéfices. Mon expérience de mentorée me permet de faire des propositions ajustées aux besoins des étudiants finalistes [pour mon nouveau poste] pour booster leur employabilité ! Merci à l'équipe Ashoka ! »

***Une jeune participante à un programme  
Ashoka***



# Eclairer notre action pour *l'entrepreneuriat social*

Ashoka a fait mener en 2023 par Koréis une mesure de son impact **systemique** sur l'écosystème de l'entrepreneuriat social entre 2004 et 2022.

Il s'agit d'une première : aucune mesure d'impact à visée systémique n'avait auparavant été réalisée. Koréis a donc développé des outils et méthodologies spécifiques qui seront dévoilés en 2024.

# Eclairer notre action pour *l'entrepreneuriat social*

## Les réalisations majeures d'Ashoka

Le concept d'Entrepreneuriat Social proposé par Ashoka présentait un caractère de nouveauté en France, dont l'ONG a permis une incarnation par les Fellows. Cela a eu un impact majeur sur l'évolution des entreprises et financeurs privés de l'entrepreneuriat social (dirigeants d'entreprises, philanthropes...). Ainsi, les entreprises sociales se sont effectivement développées en France.

## La contribution d'Ashoka au système de l'entrepreneuriat social

Par ailleurs, Ashoka a contribué à développer et diffuser un corpus et des outils et diverses actions pour la promotion de l'entrepreneuriat social. Ashoka a également participé à l'évolution de l'image de l'entrepreneuriat social et de sa perception en France et de la formation des entrepreneurs sociaux (grandes écoles, programmes dédiés...). Enfin, Ashoka a pris part au développement des acteurs de l'identification et de l'accompagnement des entrepreneurs sociaux (ex. incubateurs, conseil en impact social...). Cela a nettement participé à faire progresser la maturité de l'ensemble de l'écosystème d'identification, d'accompagnement, de financement et de soutien à l'entrepreneuriat social.

# Eclairer notre action pour *l'entrepreneuriat social*

Acteurs de l'écosystème, ils et elles témoignent de l'impact d'Ashoka.

« Je me souviens de la phrase de Bill Drayton "un entrepreneur social n'apprend pas à pêcher, il révolutionne l'industrie de la pêche". Ils ont instillé cette idée-là : "l'entrepreneuriat social peut être un acteur du changement systémique". Ashoka a largement contribué à installer ce concept d'entrepreneuriat social, à le faire exister. »

**Thibault GUILLUY, Directeur général de France Travail et ex-Haut Commissaire à l'emploi et à l'engagement des entreprises**

« J'ai constaté une différence entre avant et après l'arrivée d'Ashoka. L'OCDE rencontrait quelques difficultés à faire comprendre aux acteurs de l'ESS qu'élargir le champ aux entreprises sociales, s'ouvrir sur l'entrepreneuriat ne signifiait pas trahir l'économie sociale. L'arrivée d'Ashoka qui parlait plutôt d'entrepreneuriat social a fait avancer les choses là-dessus. »

**Antonella NOYA - Directrice du département Économie et Innovation Sociale à l'OCDE**

« Ashoka a été l'un des porte-paroles de l'entrepreneuriat social. Les critères de sélection d'Ashoka ont inspiré nos propres sélections chez Ronalpia, notamment sur l'impact systémique. Notamment la vision d'un projet qui dépasse la personne de l'entrepreneur et de vouloir qu'il soit répliqué le plus possible. »

**Léna GEITNER - Fondatrice de Ronalpia**

# Démontrer la nécessité d'un droit à l'éducation au changement

85 % des jeunes exerceront des métiers qui n'existent pas encore aujourd'hui. Pour cause, le monde en perpétuelle évolution fait face à de **nombreux enjeux** écologiques et sociaux qui se complexifient : changement climatique, accès inégal à la santé, pauvreté et famine. Ce sont autant de freins aux droits des enfants à un futur souhaitable.

Ainsi, nombreuses sont les causes qui préoccupent et deviennent une source d'anxiété chez les jeunes aujourd'hui. Quel meilleur remède à l'anxiété que **l'action** ?

# 90%

des jeunes estiment  
avoir un rôle à jouer  
pour changer les  
choses

Au printemps 2022, Ashoka a lancé une étude menée par Koréis auprès de 653 jeunes français. Le but ? Comprendre leur perception vis-à-vis leur rôle en tant qu'**acteur de changement**, ainsi que pour mesurer les changements systémiques qui ont été déployés par les premières initiatives d'éducation au changement. Selon celle-ci, 90 % des jeunes estiment avoir un **rôle à jouer** pour **changer les choses**.

Pourtant, parmi eux, **61 % se sentent impuissants** pour agir face à ces défis contemporains.

# Démontrer la **nécessité** d'un droit à l'éducation au changement

L'une des solutions ? Des initiatives d'éducation au changement hors cadre scolaire, visant à développer chez les jeunes des aptitudes de changement indispensables, comme le leadership et la créativité, la collaboration ou l'empathie. Parmi ces initiatives, nous retrouvons :



L'étude prouve **l'impact systémique** de ces programmes



« Les jeunes formés aux initiatives d'éducation au changement semblent être plus engagés émotionnellement dans les enjeux sociaux, climatiques et environnementaux, et ils reconnaissent davantage le rôle que les jeunes peuvent jouer dans la société. De plus, ils développent des compétences essentielles telles que le leadership, la créativité et la collaboration à un niveau plus élevé que les autres jeunes. Enfin, ces jeunes sont également plus enclins à agir de manière "intense" pour le changement. »



# Démontrer la nécessité d'un droit à l'éducation au changement.

L'influence des **initiatives d'éducation** au changement est notamment particulièrement marquée sur le *type de profil* auquel les jeunes appartiennent parmi les 4 identifiés : les jeunes formés sont moins souvent « *non mobilisés* » ou « *empêchés* », et plus souvent « **acteurs** » ou « **entrepreneurs** » du changement.

10.5%

Non-mobilisés

Ne souhaitent  
pas agir pour  
changer les  
choses

9.5%

Empêchés

Pensent pouvoir  
changer les  
choses mais **ne  
savent pas  
comment**

58%

Acteurs de  
changement

Agissent pour  
changer les  
choses **au sein  
de cadres  
existants**

22%

Entrepreneurs  
de changement

Agissent pour  
changer les choses  
en créant leurs  
**propres  
initiatives**

**Elsa Da Costa**

*Directrice Générale  
d'Ashoka France*

**« Être formé à s'adapter et à agir face aux enjeux sociétaux dans l'ensemble des cadres (scolaire, associatif, familial, professionnel, etc.) devrait ainsi représenter un droit fondamental pour les enfants, pour leur permettre d'être acteurs de leur avenir. »**



Consultez [l'ensemble de la synthèse](#) de cette mesure d'impact systémique des initiatives d'éducation au changement et découvrez tous les résultats et outils créés exclusivement pour cette enquête.

# Intégrer *l'approche systémique* dans la démarche philanthropique

Ashoka a également mené avec Koréis une étude d'impact, toujours à visée systémique, sur l'influence de l'initiative Racines sur le système du soutien des projets d'intérêt général par les organisations philanthropiques.

Une étude mixte auprès de l'équipe cœur de Racines (9 entretiens) et de 52 fondations et philanthropes exposés à son action.

1

Permis de mieux **comprendre** ce qu'est le changement systémique et de **s'acculturer** à ses principales notions

80%

des répondants déclarent que l'initiative Racines a contribué à faire évoluer leur regard sur le changement systémique

2

Sensiblement accru la **notoriété du changement systémique** au sein de l'écosystème de la philanthropie

77%

des organisations déclarent que le changement systémique est au *cœur de leur stratégie* contre **20% avant Racines**

## Après 2 années, Racines a...

67%

des organisations affirment que l'initiative Racines a contribué à l'installation du sujet au **sein de leur organisation**

54%

des organisations déclarent que Racines a contribué à **accroître leur financement pluriannuel ou de temps long**

3

Suscité de premiers **changements de pratiques** à vocation **pérenne**, qui ne peuvent cependant pas être généralisées au niveau de l'écosystème pour l'instant

45%

des organisations affirment que Racines leur a permis de **nouer ou renforcer des liens avec d'autres acteurs du changement**

# Perspectives : Ashoka, révélateur de pouvoir d'agir

---

Une **influence démultipliée**  
*s'appuyant sur la célébration des 20 ans*

Une communauté encore plus  
**soudée** et *porteuse du message*  
de **l'intérêt général**

Un déploiement du **parcours**  
**Racines**

Une capitalisation sur  
**l'Assemblée des Jeunes**

06



# Une influence démultipliée s'appuyant sur la *célébration des 20 ans*

En 2024, Ashoka France célèbre ses 20 ans et mettra en lumière sa vision et ses actions tout au long de l'année !



« Redéfinir l'intérêt général en France et dans le monde à l'aune des enjeux du 21ème siècle s'avère indispensable. Pour le mettre au premier plan de notre société, la clé de voûte sera d'englober la totalité du vivant et pas uniquement sa majorité. L'intérêt général doit devenir une boussole pour notre économie dont la conservation du Nord permet le développement d'une société juste et durable. »

*Elsa Da Costa*  
**Directrice générale  
d'Ashoka France**



# Une **influence démultipliée** s'appuyant sur la *célébration des 20 ans*

Au programme en 2024...

**D**es **partenariats média** structurants, notamment un second numéro co-construit avec La Croix qui paraîtra à la rentrée scolaire 2024 et la prolongation de l'émission Plan B avec France 24.

**L**a diffusion du **guide de la mesure d'impact** systémique réalisé avec Koréis suite aux 3 études de cas menées avec le cabinet spécialisé.

**U**n nouveau format de **newsletter** comprenant 2 déclinaisons : un podcast *20 minutes pour 20 ans* pour embarquer notre communauté et une newsletter LinkedIn diffusée à plus de 2500 abonnés.

**D**es **événements** : soirée de lancement des 20 ans, événement de restitution de l'Assemblée des Jeunesses, Ashoka Changemaker Summit... ou encore en *contribuant* à ceux de l'écosystème : ChangeNOW, festival So Good, Colloque des 10 ans de la loi Hamon, UEED,...

# Une communauté encore plus soudée et porteuse du message de l'intérêt général

En 2024, Ashoka France proposera différents évènements pour fédérer sa communauté et créera des synergies avec la puissance publique pour déployer ses messages et retours d'expérience.



Ashoka France a organisé le jeudi 15 février **une rencontre entre Maxime Baduel, Délégué ministériel à l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), et 21 fellows** pour échanger à propos de la définition et du déploiement de l'intérêt général au 21ème siècle. Cet évènement, riche en partage et en discussions, a notamment permis à Maxime Baduel de présenter la feuille de route du gouvernement en matière d'ESS et de recueillir les retours d'expérience et propositions des fellows Ashoka.

Ces réflexions communes sur l'avenir de l'ESS et de la notion d'intérêt général au 21ème siècle se poursuivront dans les prochains mois. Pour faire suite à cette journée en particulier, Ashoka publiera une liste de 10 propositions pour le futur de l'ESS – dont la formation des fonctionnaires sur l'ESS, l'innovation sociale et la collaboration avec les acteurs de l'ESS ou encore la revalorisation de l'innovation sociale, qui devrait être considérée et favorisée comme une innovation à part entière, au même titre que l'innovation technique.

# Un déploiement du parcours Racines

A partir de 2024, Racines ambitionne d'incarner plus fortement les principes de l'approche systémique et de faire évoluer les postures au sein de l'écosystème par l'expérimentation collective de pratiques à visée systémique, tel que le mécénat collectif ou l'animation d'un démonstrateur territorial.

Dès début 2024,  
**pour être au plus près des  
acteurs de la philanthropie**  
dans leur souhait de déployer  
l'approche systémique du  
changement, Racines lance un  
parcours apprenant  
**« Philanthropie  
Systémique »**  
sur 10 mois, de janvier à septembre.

# Une capitalisation sur l'Assemblée des Jeunesses

En 2024, Ashoka France identifie les apprentissages de l'Assemblée des Jeunesses, raconte l'histoire de ce dispositif inédit et déploie de nouvelles réflexions et actions pour mettre toujours davantage les jeunesses au cœur de la construction du monde de demain.

## ***Un évènement***

& un rapport de restitution

## ***Un rapport sociologique***

suite au suivi du dispositif par une  
équipe de *sociologues*

## ***Un essaimage***

de l'Assemblée des jeunesses  
à travers des *évènements* (festivals...)  
ou des *acteurs de changement* privés  
et publics partenaires



# 2023

## ILS NOUS SOUTIENNENT POUR ŒUVRER AU SERVICE DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL



L'ORÉAL  
PARIS



sage Foundation



FONDATION  
BMW Group France  
Sous l'égide de la fondation de France

KLÉSIA  
Assureur d'intérêt général

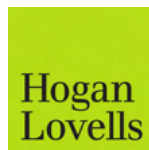


HEC  
PARIS

*Agir pour le  
développement humain*  
FONDATION PIERRE BELLON



LATHAM & WATKINS LLP



Capgemini invent

ARCTURUS  
GROUP

share it. [ ]



PHOSPHOREY  
LE MAG QUI T'ÉCLAIRE



---

# RAPPORT D'ACTIVITÉ 2023

[← Retour sommaire](#)



ASHOKA

# MERCI

---

