

Rapport de capitalisation



FORUM NATIONAL DE L'ESS & DE L'INNOVATION SOCIALE EN 2021

Un rapport de:

La Fonda
fabrique
associative


Le RAMEAU
Co-construisons demain

À destination de:


cress
Chambre Régionale
de l'Économie Sociale
et Solidaire Nouvelle-Aquitaine

SOMMAIRE

Introduction | p. 3

État des lieux | p. 5

**LE FORUM NATIONAL DE L'ESS
ET DE L'INNOVATION SOCIALE**

Analyse | p. 8

**MÉTHODES ET MOYENS
UTILISÉS PAR LA CRESS
NOUVELLE-AQUITAINE**

Capitalisation | p.14

**ANALYSE DU PROCESSUS DE
CO-CONSTRUCTION**

Point de vue | p.23
DE LA FONDA

Point de vue | p.24
DU RAMEAU

Annexe | p.26
**LES PARTENAIRES
DU FORUM NATIONAL**

Annexe | p.27
RESSOURCES

Annexe | p.27
LES OUTILS DE PILOTAGE



RAPPORT DE CAPITALISATION MARS 2022

Rédaction (La Fonda) :

Bastien Engelbach.

Rédaction (Le RAMEAU) :

Jean de Wailly, Yann Ulliac.

**Relecture (CRESS
Nouvelle-Aquitaine) :**

Jérémie Briand-Wach

Mise en page: Anna Maheu.

Photographies: Annabelle Avril.

La Fonda

12 Avenue du Général de Gaulle

94300 Vincennes | 01 45 49 06 58

fonda@fonda.asso.fr

www.fonda.asso.fr.

Le RAMEAU

1 allée Charles V, 94300 Vincennes |

01 53 66 99 70

info@lerameau.fr

www.lerameau.fr

L'ensemble des textes produits
par la Fonda et le RAMEAU
sont soumis à la licence
Creative Commons BY-NC-SA.



INTRODUCTION

SOLIDAIRE

Plusieurs

Tous les sont égaux

amitié

INTRODUCTION

La Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (CRESS) de Nouvelle-Aquitaine a organisé la **6e édition du forum national de l'économie sociale et solidaire et de l'innovation sociale** les 19, 20 et 21 octobre 2021 : 3 jours de débats et de rencontres qui ont réuni plus de 1500 participantes et participants à Niort.

La CRESS Nouvelle-Aquitaine a voulu ouvrir une **démarche de capitalisation** portant sur la préparation de l'événement, son déroulé, les attentes des différentes parties prenantes ainsi que sur la méthode de co-construction mise en œuvre.

La CRESS Nouvelle-Aquitaine a donc cherché des **structures observatrices** qui puissent prendre du recul sur l'organisation de l'événement, pour participer, décrire et capitaliser sur la démarche de co-construction de l'événement.

Ce travail doit notamment permettre d'assurer une transmission auprès de structures qui souhaiteraient mettre en place une démarche de même type.

Remerciements

Le RAMEAU et la Fonda qui ont mené ces entretiens souhaitent d'abord remercier la CRESS Nouvelle-Aquitaine pour sa confiance, ainsi que toutes les personnes qui ont accepté de passer du temps pour permettre cette capitalisation.

1500

participantes et participants

3

jours de débats et de rencontres

Ce travail vise à assurer une transmission auprès de structures qui souhaiteraient mettre en place une démarche de même type



Elle s'est tournée vers Le RAMEAU et la Fonda, partenaires de longue date :

⚙️ Le RAMEAU :

Observatoire national pour qualifier les enjeux des partenariats, centre d'expérimentations et lieu de réflexions prospectives
www.lerameau.fr

⚙️ La Fonda :

Laboratoire d'idées au service des responsables associatifs et de leurs partenaires
fonda.asso.fr

Ensemble ils ont participé aux comités de pilotage, observé la démarche et mené une vingtaine d'entretiens, pour aboutir à la rédaction de ce rapport. ●

ÉTAT DES LIEUX



ÉTAT DES LIEUX

LE FORUM NATIONAL DE L'ESS ET DE L'INNOVATION SOCIALE : D'UN SALON À UN FORUM

Les 19, 20 et 21 octobre, la CRESS Nouvelle-Aquitaine a organisé la sixième édition de son Forum national de l'ESS et de l'innovation sociale. À une nuance près : les premières éditions étaient des salons ou conventions d'affaires. Le tournant a été pris en 2019 : le salon de l'ESS avec des stands et des personnes exposant a alors opéré sa mue vers un forum co-construit, qui implique des prises de parole, des débats, une animation, des ateliers...

*Le salon de
l'ESS a opéré
sa mue en 2019
vers un forum
co-construit.*



Avec cette sixième édition, la CRESS de Nouvelle-Aquitaine a poursuivi son rôle d'organisatrice d'un événement national en région. L'**ambition nationale** était en effet présente dès la première édition du salon en 2014, organisée sur deux journées. L'événement était cependant resté picto-charentais dans les faits.

La dimension nationale est plus appuyée à partir de 2016, grâce notamment à l'appui plus marqué Conseil national des CRESS (CNCRES fusionné depuis avec ESS France), un nombre plus important de structures intervenantes ayant alors répondu à l'appel. Sur ses premières éditions, le salon vise le **grand public**, avec un volet emploi marqué.

L'année 2017 marque un autre tournant. Le salon devient un **forum**. Si le principe de stands est maintenu, davantage de conférences et d'ateliers sont proposés aux participantes et participants.

Ces premières éditions se sont toutes tenues à l'**Acclameur**, en périphérie de Niort.

En 2019, la transformation du salon en forum est définitive, avec l'abandon des stands, au profit d'un grand nombre d'ateliers, de conférences, de temps d'échanges, construits autour de **parcours thématiques**.

Le lieu change également, puisque l'événement se déplace en **centre-ville**. L'ambition est de montrer comment l'ESS apporte des solutions pertinentes aux enjeux de société : « *En quoi l'économie sociale et solidaire & l'innovation sociale sont-elles des outils au service des territoires et des réponses aux défis de notre société ?* ».

Les **trois jours** sont pensés pour découvrir des pratiques inspirantes, partager des expériences, ou favoriser l'essaimage sur d'autres territoires.

En 2021, le forum est maintenu en centre-ville, sur plusieurs sites, avec pour fil directeur : « *Agir en faveur des transitions indispensables à notre société et à notre économie* ».



Forum national de l'ESS et de l'innovation sociale 2021
© Annabelle Avril / CRESS Nouvelle-Aquitaine

L'événement a été construit autour de **3 grands axes** :

- Vers un monde qui coopère ;
- Vers la résilience ;
- Vers la préservation et le développement des communs.

Il a valorisé **3 types de réponses** :

- ⚙️ l'exploration de sujets de fond ;
- ⚙️ l'organisation entre plusieurs personnes à une échelle territoriale ;
- ⚙️ l'organisation en interne .

Il a également mis en avant **10 thématiques clés de l'ESS** et, sur trois jours, a proposé d'en explorer le passé, le présent et l'avenir. Pour répondre aux promesses de ce programme, différents formats ont été proposés (ateliers participatifs, tables rondes, formations, mini-conférences, projets inspirants, avis d'expertes et experts...).

La programmation a été construite sur la base des réponses recueillies à un **appel à proposition** et l'événement a fait l'objet d'une co-construction.

Le cru de 2021 a été un franc succès de l'avis tant des participantes et participants que des structures organisatrices : 3 jours de débats, de rencontres, qui ont rassemblé plus de 1500 personnes dans une période peu propice aux déplacements. ●

ANALYSE



MÉTHODES ET MOYENS UTILISÉS PAR LA CRESS NOUVELLE-AQUITAINE

Le Forum national de l'ESS a fait le choix de l'exemplarité dans sa construction, en proposant un mode de fonctionnement conforme aux valeurs qu'il porte et qu'il cherche à promouvoir.

Initié par la CRESS Nouvelle-Aquitaine, le Forum national affiche l'ambition d'un événement pleinement coconstruit, qui soit donc le fruit d'un travail et d'un portage communs. Comment cette ambition a-t-elle été traduite en matière de gouvernance? Sur quels mécanismes et quels outils a-t-elle pu s'appuyer?

2.1. Gouvernance du forum

Le pilotage du forum national a été assuré en optant pour une gouvernance partagée, fondée sur une **organisation en cercles**.

En plus du comité de pilotage, **cinq cercles** ont été constitués :

- Gestion de projet et coordination
- Programmation
- Budget
- Logistique
- Communication



On retrouve dans ce découpage les principales fonctions de la **gestion d'un projet événementiel**. C'est par leur mode d'organisation et de communication entre les fonctions qu'ils vont se distinguer d'un mode de gouvernance plus pyramidal.

Chacun des cercles est défini clairement dans sa **mission** et dans ses **redevabilités** : il s'agit de définir à quelles conditions le cercle aura rempli sa mission et ce qu'il doit fournir au projet – notamment aux autres cercles – ainsi que son rythme de travail (cf. *annexes pour plus de détail sur l'organisation de chaque cercle*).

Les partenaires ont pu s'inscrire librement dans les cercles de leur choix. Au sein de chacun des cercles, les **modes de fonctionnement** ont privilégié l'intelligence collective, la solidarité dans les prises de décision et la confiance.

Ces **principes** sont soulignés par des énoncés tels que : « les personnes présentes sont les bonnes personnes », « les décisions prises lors d'une réunion de cercle ne peuvent être remises en question par des personnes absentes » ou encore par la liberté laissée dans les modes de prise de décision (gestion par consentement, décision à la majorité...).

Ce **principe de confiance**, rendu possible parce que les processus ont été bien cadrés, permet de se libérer de savoir ce qui se passe à tous les niveaux de l'organisation de l'événement.

La communication et la **transparence** jouent également un rôle important : au sein des cercles, dans la présentation des missions, ainsi que dans la consignation des échanges.

Avant de rejoindre un cercle, les contributeurs savent quelles en sont les fonctions, les échéances et la ou les périodes au cours desquelles un engagement plus important sera nécessaire. Les **comptes rendus** de chaque réunion sont accessibles.

Entre les cercles, des **temps de circulation de l'information** sont prévus, assurés par des référents.

Par exemple, le cercle programmation aura connaissance de toutes les informations relevant du cercle logistique qui lui sont utiles, tels que les lieux où pourront être organisés les ateliers et conférences.

La circulation de l'information doit également favoriser, à tout moment du projet, l'**implication** de celles et ceux qui souhaitent s'agréger aux travaux.

Ce mode de gouvernance, fondé sur les principes cardinaux de confiance et de communication, suppose des **outils adaptés**, qui facilitent les échanges et favorisent l'intelligence collective.



Forum national de l'ESS et de l'innovation sociale 2021 © Annabelle Avril / CRESS Nouvelle-Aquitaine

2.2. Outils utilisés par la CRESS Nouvelle-Aquitaine

Le **choix des outils** n'est ni neutre ni secondaire, tout particulièrement dans le contexte de 2021 marqué par la poursuite de la pandémie. Les outils vont en effet rendre possibles les intentions affichées par le choix du modèle de gouvernance.

Le **numérique** a joué un rôle central dans la construction de l'événement, en rendant possibles les échanges, en facilitant l'accessibilité et la circulation de l'information et enfin en offrant des espaces pour faire vivre des temps d'intelligence et de construction collective.

Les échanges et temps de réunion ont ainsi été organisés en ayant recours à un **logiciel de visioconférence**.

Pour le travail des cercles, la mise en place d'un **intranet**, véritable « gare centrale » a joué un rôle essentiel. L'intranet permet de centraliser l'ensemble des informations relatives aux cercles, de stocker les comptes rendus, de rappeler les rôles et missions de chacune et chacun...

Le numérique a joué un rôle central dans la construction de l'événement.

L'intranet a été conçu en prenant appui sur des **logiciels libres**, principalement YesWiki. Le recours à des logiciels libres permet d'utiliser des briques déjà existantes, sans avoir à refaire intégralement un site. L'intranet du forum national de l'ESS est ainsi l'adaptation de l'intranet d'un autre événement.

Si un développement reste nécessaire, celui-ci est moins coûteux et demande un temps de réalisation moindre. Le **code source** en reste ensuite accessible et peut donc faire l'objet d'autres adaptations.

Les **outils bureautiques « classiques »** – traitement de texte et tableurs – ont également été utilisés. Les tableurs ont notamment permis de traiter les données issues de l'appel à contributions.

Pour cette catégorie d'outils, les documents ont été accessibles **en ligne**, de façon partagée, et les logiciels libres, issus de Framasoft, ont été privilégiés.

Enfin, des **outils d'intelligence collective** tels que Mural ont été employés. Ce « tableau blanc numérique » favorise l'expression collective, l'émergence et l'organisation d'idées. Il offre une grande variété de modes de représentation des idées dans l'espace. Il a été notamment l'outil privilégié pour la construction de la grille de programmation.



Forum national de l'ESS et de l'innovation sociale 2021
© Annabelle Avril / CRESS Nouvelle-Aquitaine

2.3. Moyens nécessaires à l'événement

Le **budget global** de l'événement s'est élevé à 467 500 €, dont 165 000 € en nature. Sur ce budget, une partie des charges concerne la co-construction de l'événement. 5 % ont ainsi été consacrés à la gouvernance partagée et 12 % à la co-construction ainsi qu'aux frais des personnes intervenant. Mais surtout, la **mise à disposition CRESS** pèse à 24 % et a grandement servi à animer les cercles donc la co-construction.

La co-construction – si elle constitue un apport pour un événement – suppose également que l'on y consacre des **ressources dédiées**.

Des **ressources humaines** doivent notamment être affectées pour assurer la coordination, suivre les liens avec les différents contributeurs, organiser et faire vivre la gouvernance, construire et animer les outils et dispositifs participatifs. L'**équipe salariée de la CRESS Nouvelle-Aquitaine** a ainsi pris une part active à la préparation de l'événement.



des charges consacrées
à la co-construction

467 500 €
de budget, dont 35% en nature

Des recommandations et points de vigilance ressortent de cette expérience. En premier lieu, la nécessité d'**ajuster les ambitions et les moyens**, notamment humains, qui sont alloués à l'événement et à sa co-construction.

Ensuite l'importance d'**avoir une personne à temps plein** qui peut se consacrer à l'événement, avec un profil événementiel ainsi qu'une sensibilité aux enjeux de l'ESS.

L'**effet réseau** est également important : l'appui sur les membres de son réseau ainsi que sur ses partenaires est une condition *sine qua non* pour faire avancer un projet co-construit. Il en constitue ainsi la richesse.

Par conséquent, il faut être attentif au **choix de la date de l'événement**.

La structure organisatrice doit en effet veiller à ce que son événement n'entre pas en conflit avec d'autres événements, pour éviter tout risque de concurrence et s'assurer une disponibilité de ses partenaires pour y prendre une part active.

La structure organisatrice devra également veiller à ce que les personnes impliquées dans la préparation de l'événement soient envoyées avec l'**accord de leur structure d'origine**, désignées pour la représenter, et que cette structure accepte qu'une ou un de ses salariés consacre du temps à l'événement co-construit.

Par exemple, si l'on souhaite qu'une structure partenaire construise un parcours thématique, il faut veiller à obtenir son accord suffisamment **en amont**.

Les freins à la participation des partenaires ne sont pas uniquement financiers, ils sont le plus souvent liés à des questions de **disponibilité**. Une réinternalisation, ou le passage par une structure prestataire, sont à prévoir dans le cas où la ou le partenaire ne peut pas s'investir.

Plusieurs niveaux de participation dans la co-construction peuvent ainsi être définis, à distinguer et à faire valider par les parties prenantes : portage politique ; définition des axes communs ; implication dans un cercle ; appui à la programmation...

Le **rétroplanning** est également à prendre en considération, car le calendrier choisi peut avoir une incidence sur l'implication des partenaires.

Les **grandes étapes de la préparation** du Forum national de l'ESS ont été les suivantes :

- ⚙️ 6 avril – 12 mai : **Appel à contributions**, recueil des propositions d'ateliers et d'interventions
- ⚙️ Mai – juin : **Traitement des réponses** de l'appel à contributions par le cercle programmation (lecture, reformulation, sélection...)
- ⚙️ Mai – juin : Conception des **temps forts** du forum
- ⚙️ Juin – juillet : élaboration d'un **programme** à soumettre au comité de pilotage ; validation des participations auprès des contributeurs
- ⚙️ Juillet – septembre : Préparations **logistiques**
- ⚙️ Septembre : **Planning détaillé** des trois jours du forum

Dans un tel planning, un point de vigilance doit être porté sur la **période estivale** qui peut entraîner un relâchement de l'implication collective. Il importe alors de bien caler les grandes orientations avant la trêve des vacances, pour que des petits groupes puissent continuer à avancer selon les lignes définies et validées collectivement. ●



Forum national de l'ESS et de l'innovation sociale 2021
© Annabelle Avril / CRESS Nouvelle-Aquitaine

CAPITALISATION



ANALYSE DU PROCESSUS DE CO-CONSTRUCTION

Une vingtaine d'entretiens qualitatifs ont été réalisés avant et après le forum national avec différentes personnes incluant des partenaires financiers, opérationnels, institutionnels ainsi qu'une partie de l'équipe salariée de la CRESS. Les entretiens ont porté sur l'implication des personnes dans la démarche de co-construction de l'événement, ainsi que sur leur participation à l'événement. Ils ont permis de cerner leurs attentes, implication et leurs impressions, ce qu'ils ont retenu du Forum. Leur analyse permet de tirer des recommandations à caractère méthodologique.

3.1. Les attentes en amont des structures initiatrices et partenaires impliqués dans la construction du forum

Les structures organisatrices, potentielles participantes, financeuses ou prestataires, toutes se sont engagées pour le succès du forum. Leurs **attentes** peuvent varier suivant leur position, mais convergent dans la grande majorité :

- Collectivement toutes et tous ont **conscience de faire bouger les lignes** et sont soucieux de démontrer que l'ESS apporte une réponse aux enjeux de société.

Toutes et tous ont à cœur de faire de ce forum national un succès, sont alignés sur les objectifs et sur la méthode de travail ; le rôle et la légitimité de la structure organisatrice sont clairs et non contestés.

- Toutes et tous portent l'ambition d'un véritable forum, de portée nationale, qui permette à l'ESS de franchir un plafond de verre et d'accéder à une **plus grande reconnaissance**.

- Toutes et tous sont animés par la volonté de démontrer que l'ESS apporte de **vraies solutions** aux questions de l'époque sur le développement des territoires, et qu'elle a la capacité d'apporter des réponses, de façon plus générale, aux grands enjeux contemporains.

Pour **la CRESS** qui est à l'origine du forum, les attentes exprimées se situent à deux niveaux. Un premier niveau concerne la valorisation de l'ESS.

Le forum national doit permettre de donner à voir l'ESS dans sa diversité et ainsi jouer un rôle de vitrine. Il y a donc une dimension politique donnée à ce forum, dans l'espoir que les élus et élus se saisissent des enjeux de l'ESS.

Un deuxième niveau d'attente concerne plus spécifiquement le **choix de la coopération** pour construire l'événement. Fidèle au principe de base de l'ESS selon lequel une personne = une voix, le forum national doit permettre de valoriser chaque contribution à l'événement. Cette dernière attente est forte, car elle fait du forum national plus qu'une vitrine, une véritable preuve de ce que peut l'ESS.

Pour **la collectivité locale** et les personnes représentant de **l'agglomération**, c'est une opportunité de souligner l'importance de l'ESS sur le territoire. Leur objectif est de capitaliser sur l'événement pour amorcer un développement territorial.

Plus globalement pour **les structures de Nouvelle-Aquitaine**, le forum national apporte une visibilité nationale importante pour attirer les regards sur la région. Elles espèrent dans l'organisation du forum national toucher le maximum d'habitantes et d'habitants, en particulier les jeunes.

Pour celles et ceux qui assurent un **relais des politiques publiques** (agences, établissements publics...), prendre part à la construction du forum national permet d'articuler les sujets et les enjeux de l'événement avec ceux de ces politiques et d'y favoriser la contribution de l'ESS.

Pour **les membres dans l'ESS**, c'est une occasion de détecter et reconnaître les signaux faibles du secteur, ainsi que de rencontrer des structures similaires en dehors de leur territoire. Pour celles et ceux qui n'ont pas l'occasion d'en disposer par ailleurs, c'est une occasion d'avoir une vue nationale.

Pour **certaines têtes de réseau**, c'est une occasion de développer et d'associer leur réseau à la co-construction et de s'assurer que certains sujets sont bien pris en compte dans l'événement. Participer à la construction du forum national permet ainsi de présenter sa structure et de la mettre en valeur, ainsi que de chercher d'éventuels partenariats. C'est également une manière de souligner son appartenance au mouvement global de l'ESS, d'affirmer une forme de militantisme, et ainsi de participer à un mouvement plus large, qui va au-delà de ses habitudes et sphères d'influence.

Pour **les structures qui financent**, c'est une occasion de faire un point sur les dynamiques et besoins du secteur de l'ESS.

Trois catégories d'attentes sont à distinguer :

- ⚙️ *Politiquement il est important pour chaque personne de contribuer à une politique d'influence et de démonstration de l'importance de l'ESS. C'est une économie adaptée aux enjeux de société et aux attentes des citoyennes et citoyens, qui a besoin d'une bonne articulation avec les politiques publiques, qu'elles soient portées par les collectivités, les services déconcentrés ou les agences de l'État.*
- ⚙️ *Opérationnellement les membres de l'ESS ont besoin de mieux connaître les enjeux, les autres structures ainsi que les projets, concrètement, et identifier les tendances à l'œuvre dans les territoires.*
- ⚙️ *Enfin, et ce n'est pas la moindre des attentes, c'est le sentiment d'appartenance, l'occasion de se compter et de « faire famille » : faire partie d'un mouvement plus grand que soi.*

CHECK LIST

- *Faire formuler et valider les attentes des organisations amenées à prendre part à l'organisation de l'événement*
- *S'assurer de la convergence des attentes exprimées*
- *Valoriser les dynamiques communes que partagent chacun des contributeurs et contributrices, et l'horizon qu'ils veulent défendre collectivement*
- *Définir la complémentarité des attentes*
- *Définir le public que l'on vise*
- *Lister les attentes des participantes et participants pour proposer un événement qui en tienne compte*
- *Réfléchir au format adapté pour tenir compte de ces attentes*
- *Ménager des temps pour l'informel, et pour la rencontre*
- *Assurer la diversité des points de vue pour faire vivre le débat*

3.2. Les attentes des participantes et participants

Le passage du format salon au format forum national donne une portée différente à l'événement, qui va répondre à des attentes différentes.

Le choix de ce format inscrit davantage l'ESS dans **l'illustration de son rôle et de ses apports à la société**. Le forum national continue cependant de jouer un rôle de mise en réseau et mise en relation entre professionnelles et professionnels.

Il répond ainsi à un **besoin de connaissance des enjeux** auxquels l'ESS contribue, des enjeux de développement de l'ESS, mais aussi à un besoin d'interconnaissance des organisations.

Le premier besoin de connaissance se traduit par le fait que pour les participantes et participants le forum national doit permettre de prendre la **mesure des sujets qui préoccupent les actrices et acteurs de l'ESS**, qu'ils s'agissent de problématiques prépondérantes et anciennes ou de signaux faibles et émergents.

Un besoin fort s'exprime également pour **mieux connaître les enjeux, les structures ainsi que les projets de l'ESS**. Cette demande s'exprime notamment chez certains partenaires et financeurs, avec des personnes qui viennent de prendre leur poste, font leur arrivée dans le monde de l'ESS et ont besoin d'acquérir des repères. Mais cet enjeu de connaissance des organisations est également important chez les personnes impliquées de longue date de l'ESS, d'autant plus dans un contexte marqué par la pandémie.

Le forum national répond également à un besoin de se faire connaître ainsi que de renforcer ou de tisser de nouveaux liens partenariaux. Au-delà de l'interconnaissance et du réseautage, le forum national revêt une dimension importante pour le développement du **senti-ment d'appartenance à la « famille » de l'ESS** et d'être partie intégrante d'un mouvement plus grand que soi. Dans cet esprit, les personnes participant apprécient que le forum national soit un lieu de débat et de mise en perspective de projets, mais aussi de visions de l'ESS.

CHECK LIST

- Définir le public que l'on vise
- Lister les attentes escomptées des participantes et participants pour proposer un événement qui en tienne compte
- Réfléchir au format adapté pour tenir compte de ces attentes
- Ménager des temps pour l'informel, et pour la rencontre
- Assurer la diversité des points de vue pour faire vivre le débat



3.3. Les réactions en aval

Dans l'ensemble **cette édition a été un succès**, dans un contexte sanitaire encore incertain, regrouper 1500 personnes à Niort était une gageure. Tant les personnes participant que les structures organisatrices interrogées expriment une satisfaction, mais aussi quelques frustrations.

Pour les structures organisatrices, l'organisation s'est bien déroulée, les sessions étaient à l'heure dans les locaux prévus et organisés à cet effet, mais les inévitables ajustements de dernière minute ont accaparé l'équipe de direction et limité leur **capacité d'action politique et de présence** aux personnes participant.

Les **plénières** ont été jugées inégales et certaines ont déçu. Pour les participantes et participants, **Niort est bien sûr un lieu emblématique pour l'ESS** et permet d'avoir à disposition un grand nombre de salles et une grande flexibilité, mais permet difficilement (sauf de Paris) un aller-retour dans la journée.

CHECK LIST

- Développer la convivialité, pour les membres du COPIL et celles et ceux qui sont associés à la préparation, c'est un travail « en plus » qui doit donc être aussi une occasion de développer l'appartenance
- Définir en amont les sujets qui seront coconstruits et ceux qui seront des figures imposées
- Prévoir une étape de convergence après l'énoncé des différents sujets pour en dégager un thème fédérateur du forum
- Bâtir un programme clair, autour d'axes structurants forts
- Ménager des espaces pour l'interconnaissance et l'informel

Le forum national a été l'occasion pour certaines personnes ayant échangé tout au long des derniers mois autour de projets communs de se rencontrer physiquement. Les **temps informels** que permet le forum, en marge des ateliers et conférences, ont été appréciés pour cette raison, notamment l'espace central de la tente d'accueil.

Concernant le processus de co-construction et notamment pour les membres du COPIL, les outils, l'animation et la convivialité qui prévalait dans les différentes réunions des cercles ont été appréciés. L'esprit d'un **« forum national co-construit comme on l'attend d'une structure de l'ESS »** a été souligné.

Sur **l'agenda et les thématiques** : ce sont les principaux axes d'amélioration *a posteriori*. Si la diversité de sujets a répondu en partie aux attentes, elle a, en revanche, manqué d'un thème fédérateur.

L'articulation des thèmes et formats d'intervention (ateliers, tables rondes) autour d'un thème central faciliterait la lecture du programme, et, *in fine*, la préparation de toutes et tous les participants. Il est à noter que cette **programmation dense et très ouverte** a pu engendrer le fait que quelques ateliers aient accueilli peu de personnes.

Le planning des journées et l'outil numérique qui permettait de s'orienter et faire les choix de participation dans les journées ont été perçus comme complexes et finalement beaucoup ont imprimé ce document.

3.4. L'analyse du processus de co-construction

Toutes et tous s'accordent sur **l'esprit et la convivialité** des différents comités de pilotage, réunions et cercles, qui a favorisé la participation aux réunions.

Au-delà des parties prenantes à la préparation de l'événement ont **l'impression d'avoir été écoutées**, que leurs avis ont été pris en compte. Les comités de pilotage sont bien organisés : on va à l'essentiel et le temps imparti est tenu.

La participation est facile, les dates prises longtemps d'avance : la CRESS Nouvelle-Aquitaine maîtrise bien l'organisation de ces événements.

La **question du calendrier** est néanmoins une question d'importance, pour éviter les moments de flottement dans la préparation de l'événement ou, à l'inverse, de devoir préparer des éléments aussi essentiels que la programmation ou la communication dans la précipitation.

Il faut notamment anticiper et bien gérer la coupure que représente la période estivale, et également intégrer les **contraintes calendaires des partenaires** de l'événement, ainsi que leur propre temporalité de prise de décision et validation.

Un point de vigilance peut être émis, relatif au **degré d'implication**. Le degré de contribution des partenaires est toujours limité par d'autres obligations découlant du poste qu'elles ou ils occupent dans leur structure d'appartenance.

Pour certaines structures, l'identification de la **personne la plus pertinente pour prendre part à la construction de l'événement** a pu prendre du temps. Ce manque de clarification des responsables chez certaines structures partenaires a pu bloquer leur participation.

Enfin, une fois la personne idoine identifiée par la structure partenaire, le degré d'implication qu'autorise sa hiérarchie peut être variable, ce qui entraîne des **différences d'intensité dans la participation** comme des retards dans la validation des décisions.

Un point de vigilance doit également être émis relativement au **choix de la co-construction**. Il est toujours attendu de la part des structures contributrice à l'événement que la structure initiatrice reste à l'impulsion, à l'animation de la dynamique d'ensemble et à l'initiative des différents temps de contribution et de préparation de l'événement. La co-construction n'est donc pas synonyme d'un **événement co-porté à parts égales**, à moins de faire préciser et valider ce point au préalable.



Forum national de l'ESS et de l'innovation sociale 2021
© Annabelle Avril / CRESS Nouvelle-Aquitaine

Un dernier point de vigilance à signaler se situe dans la **complexité inhérente à tout processus de construction**.

L'équilibre est délicat à trouver entre le fait d'avoir une méthode éprouvée, avec les outils adéquats, et le nécessaire effacement de cette méthode, au profit de ce qui fait l'intérêt premier d'y prendre part, à savoir l'élaboration du programme et la construction de l'événement – non de sa méthode.

Une réflexion doit être notamment menée pour distinguer le **bon niveau de prise de décision** pour chaque sujet : certaines problématiques, notamment logistiques et d'ordre purement opérationnel, peuvent être prises en petit comité – voire par la structure organisatrice – pour laisser plus de temps aux sujets qui doivent faire l'objet de délibérations collectives.

CHECK LIST

- Avoir un processus de travail clairement défini
- Créer un cadre de confiance, qui fasse de la structure organisatrice la garante de la tenue de l'événement ainsi que de sa méthode, et lui permette de prendre des décisions lorsqu'il est nécessaire d'avancer
- Avoir une ou plusieurs personnes-ressources, garantes de ce dispositif de travail, qui pourront apporter les réponses aux questions que se posent les contributeurs à l'événement
- Définir le degré d'implication attendu de chaque structure co-organisatrice en anticipant les contraintes de temps auxquelles ils peuvent être confrontés
- Faire valider le degré d'implication de chaque structure et s'assurer qu'une interlocutrice ou un interlocuteur avec un mandat clair pour participer à la construction de l'événement a été désigné

De la complexité de la méthode peut découler une **mise en œuvre difficile** et par conséquent la non-réalisation de ce qui était prévu.

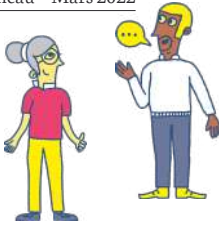
Le **fonctionnement par cercles**, avec ses fonctions dédiées, n'a pas toujours permis aux participantes et participants de s'y intégrer facilement une fois le travail lancé ni d'assurer une bonne communication entre les cercles. Si le fonctionnement par cercles est fondé sur la communication entre chacun des cercles, cela suppose un important travail d'organisation et de structuration qui n'est pas aisé à mettre en pratique.

Sur le volet des **outils numériques**, s'ils peuvent faciliter l'échange, la prise de décision et ont joué un rôle essentiel dans la structuration du travail collectif, ils ne sont cependant pas appropriés par chacun des contributeurs de façon égale.

Les difficultés d'usage de ces outils ne doivent pas être un frein à la participation et un certain accompagnement dans la **prise en mains des outils numériques** peut s'avérer indispensable afin de n'écarter personne.

On peut enfin regretter le **manque de consolidation par structure participante des thématiques proposées**. Il y a un risque perçu que certaines structures se voient retenir 100 % de leurs propositions et d'autres beaucoup moins.





3.5. À refaire, à garder

Processus de co-construction très intéressant, collaboratif et inclusif : c'est ce qu'on attend de l'ESS

⚙️ Le **fonctionnement par cercles** a de multiples vertus : il oblige à un cadrage précis du projet, contraint à documenter à chaque étape l'avancement du projet et ouvre ainsi un espace pour la confiance entre les partenaires, libère de la nécessité pour certaines personnes d'être sur plusieurs tâches à la fois, et facilite ensuite le temps du bilan et du rapport d'activités.

⚙️ L'**appel à contributions** est un puissant levier de co-construction de l'événement

⚙️ Rester bien en lien avec les **collectivités territoriales**

⚙️ Des **outils pratiques et adaptés**, qui favorisent l'implication des organisations internes et externes à la CRESS. Sont à souligner l'accès Intranet par le site web public du forum, ainsi que l'organisation des Groupes de travail avec documents associés, et chat via Framateam (très efficace)

⚙️ **Qualité d'écoute** de l'équipe organisatrice

⚙️ Clarté des **attributions**

3.6. Recommandations et marges de progrès

L'équilibre à trouver entre co-construction et avancée rapide est délicat : comment renforcer la co-construction pour tout ce qui ne relève pas du contenu, mais de l'organisation à proprement parler ? Pour cela, il est recommandé de :

⚙️ Clarifier les **contraintes et attendus** auprès des partenaires, pour qu'ils puissent s'engager et missionner une ou plusieurs personnes avec un mandat clair et un temps dédié à la construction du forum national sur leur temps de travail

⚙️ Favoriser les **échanges en bilatéral** avec les partenaires

⚙️ Préparer la prochaine édition dès la fin de l'événement pour **maintenir le lien** entre les partenaires et pouvoir ainsi continuer de progresser ensemble dans l'esprit de co-construction, et pour mieux anticiper et mieux cadrer avant le « sprint final » des derniers mois qui précèdent la tenue de l'événement

⚙️ Se donner plus de temps pour **cadrer la coopération** entre structures

⚙️ Savoir **resserrer la prise de décision** lorsque c'est nécessaire, notamment pour gagner en clarté dans les programmes ou valoriser des temps forts, à portée politique, de l'événement

⚙️ En passant d'un salon à un forum national, l'événement peut choisir un thème global et fédérateur qui n'est pas l'agrégation des thèmes proposés par le cercle de programmation.

POINTS DE VUE



DE LA FONDA

Le choix de la construction d'un événement d'une ampleur telle que le Forum national de l'ESS et de l'innovation sociale en coopérant avec l'ensemble des parties prenantes, est un **choix pertinent et conforme aux valeurs de l'ESS**.

Il repose sur le choix de **l'horizontalité comme mode de fonctionnement**, en permettant à chaque structure qui le souhaite d'apporter sa contribution et en favorisant ainsi la mise en commun de moyens, de ressources et de compétences au service d'un projet partagé, fondé sur des valeurs et des enjeux communs.

Favoriser la coopération et une large participation des parties prenantes suppose de la **méthode**, et de la **rigueur**, que la CRESS Nouvelle-Aquitaine a su déployer. D'abord, en prenant le soin d'identifier des orientations communes à l'événement pour susciter l'adhésion et l'engagement.

Ensuite en se dotant d'**outils dédiés** et de **modalités de travail adaptées**, notamment au niveau de la gouvernance, avec le choix d'une approche par cercles et la distinction de différents comités.

La démarche entreprise par la CRESS Nouvelle-Aquitaine est dans l'esprit de la **constitution d'une communauté d'action**, dont la réussite repose sur cinq conditions :

- un **plan d'action** commun ;
- un **système d'évaluation** ;
- des actions qui se soutiennent mutuellement et se **complètent** ;
- une **communication** permanente entre les membres ;
- une **structure de soutien**.

Ce dernier point nécessite une attention particulière, car le rôle de la structure porteuse est essentiel, pour donner l'impulsion, être garante de la bonne continuité des actions et faire le lien entre toutes celles et ceux qui y contribuent. L'approche horizontale nécessite une ou un **référént central**.

Puisse ce guide permettre la transmission d'**éléments et de repères méthodologiques** pour toute structure qui souhaitera à son tour organiser un événement similaire dans son ambition et sa portée, à une échelle nationale ou à une échelle plus locale.

Car c'est en travaillant à **faire s'articuler les échelles de l'action**, en se coordonnant, en se complétant et en se reliant que nous parviendrons à mieux faire ensemble, pour donner à l'ESS toute la place et la considération qu'elle mérite dans sa capacité à répondre aux grands enjeux de notre époque. ●

DU RAMEAU

Depuis sa mise en œuvre en 2019, la co-construction du Forum national de l'ESS et de l'innovation sociale constitue une ouverture féconde à plusieurs égards.

Sur le plan de l'organisation, l'édition 2021 du Forum a réussi à **co-construire avec plus de 40 partenaires associés et 250 contributeurs** une programmation variée – alternant sujets de fond, ateliers, retours d'expériences, sensibilisation... – avec l'intervention d'actrices et d'acteurs locaux, régionaux, nationaux et internationaux, issus d'univers différents.

Cette diversité se retrouve également dans les **profils du public**, composé de professionnelles et professionnels de l'ESS, de jeunes, d'agents territoriaux et d'actrices et d'acteurs académiques.

Cette diversité de regards est pertinente pour valoriser la manière dont **l'écosystème de l'ESS contribue à réduire des fragilités sur les territoires** et à y créer de la valeur économique, environnementale, sociale et/ou sociétale.

En d'autres termes, les structures de l'ESS jouent un rôle significatif au service de l'**Agenda 2030** des Objectifs de développement durable (ODD), intégrés à la stratégie de plusieurs partenaires clés de ce Forum.

Cette richesse du programme amène aussi une réflexion sur **l'importance de la capitalisation** de cet événement, au-delà de la synthèse de qualité publiée début février 2022. Comment garder mémoire de ce vécu collectif, des échanges et temps forts qui ont jalonné les trois journées de l'édition 2021 de ce Forum ?

En observant le rôle joué par la CRESS Nouvelle-Aquitaine, nous avons relevé des traits communs avec les catalyseurs territoriaux. Ces actrices et acteurs de **l'ingénierie du lien** organisent l'interconnaissance entre des organisations d'univers différents (public, privé, académique...) au travers d'espaces de dialogue, d'expérimentations collectives, d'accompagnement voire de la gestion de lieux.

Ils créent ainsi les conditions d'une confiance partagée, favorisant les interactions entre structures territoriales. L'équipe d'organisation de la CRESS Nouvelle-Aquitaine a joué indéniablement un rôle de **catalyseur inter-organisations** et la programmation du Forum a mis en relief parmi les sujets et les personnes intervenant des facettes complémentaires de missions menées par des catalyseurs territoriaux.

Souhaitons que le format et la dynamique de cet événement inspirent d'autres personnes engagés pour « agir ensemble en territoire »! ●



Le RAMEAU

Co-construisons demain

ANNEXES



LES PARTENAIRES INSTITUTIONNELS

Région Nouvelle-Aquitaine, Banque des territoires (CDC)
et Communauté d'agglomération niortaise (CAN)

LES PARTENAIRES FINANCIERS

Caisse d'Épargne (BPCE), Aésio Mutuelle, Biocoop, Macif, Groupe UP,
Maif, Crédit Coopératif, Agence de développement et d'innovation (ADI)
Nouvelle-Aquitaine, Groupe Vyv, Chorum, SMACL, MNT et MGEN

LE COMITÉ DE PILOTAGE

Aésio Mutuelle	ESS France
Agence de développement et d'innovation (ADI) Nouvelle-Aquitaine	La fédération des entreprises d'insertion
Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT)	La Fonda
APF France handicap	Forum national mondial de l'ESS (GSEF)
Avisé	Groupe UP
Banque des territoires (CDC)	Groupe Vyv
Caisse d'Épargne (BPCE)	Labo de l'ESS
Chorum	Scop La Navette
Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT)	Macif
Communauté d'agglomération niortaise (CAN)	Maif
CRESS Nouvelle-Aquitaine	MNT MGEN
CRESS Bretagne	Le Mouvement associatif
CRESS Centre-Val de Loire	Le RAMEAU
CRESS Île-de-France	Région Nouvelle-Aquitaine
CRESS Pays de la Loire	Réseau des collectivités territoriales pour une économie solidaire (RTES)
Coopérer pour entreprendre	Réseau inter universitaire de l'écono- mie sociale et solidaire (RIUESS)
Esper	Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES)

Organisé par



avec le soutien de



Partenaires financiers



RESSOURCES

2019

- Magazine
- Programme synthétique
- Programme par thématique
- Communiqués de presse de cloture
- Dossier de presse
- Appel à contribution

2021

- Magazine
- Programme
- Communiqués de presse
- Dossier de presse
- Affiche
- Dossier de présentation

2 vidéos sur la gouvernance partagée

- La gouvernance partagée en 3 principes
- La gouvernance partagée en pratique(s)

VERS LA GOUVERNANCE PARTAGÉE

Votre niveau d'engagement

- Du temps dédié
- Peu de temps dédié en amont

Vos compétences au profit du projet

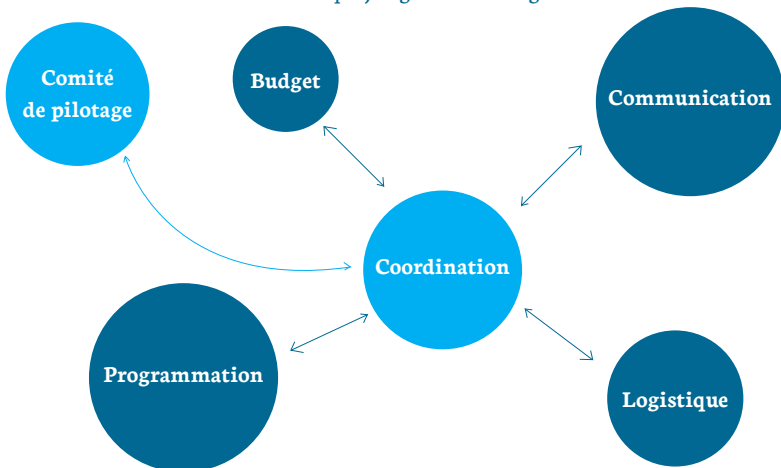
- Où mettre vos compétences à contribution



Source : SANTÉ CANADA, 2000.

Gouvernance partagée et Organisations en cercle

- Proposer une alternative au mode de gouvernance pyramidal
- Favoriser la mise en œuvre de processus de démocratie participative et directe
- Développer des espaces de coopération et de collaboration
- Favoriser l'écoute, le dialogue et la créativité,
- Co-construire des décisions et des projets grâce à l'intelligence collective

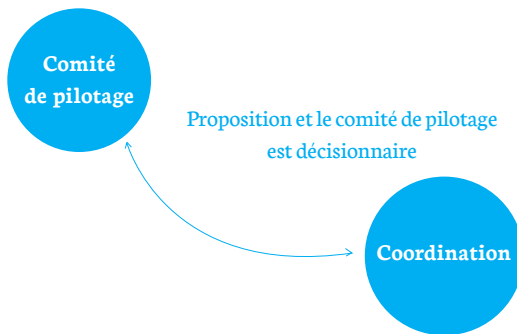


VERS LA GOUVERNANCE PARTAGÉE

Le cercle **Comité de pilotage** a réussi sa mission quand le 6e Forum national de l'ESS propose 3 jours inoubliables pour mettre en avant et développer le pouvoir d'agir des territoires, des organisations et des individus. En amont, il favorise la co-construction et implique les différentes familles de l'ESS, les collectivités et des citoyen-es engagé-es.

Redevabilités :

- Décider des orientations phares ;
- Valider la raison d'être & les "fondamentaux" du forum
- Énoncer les valeurs éthiques du Forum ;
- Informer et impliquer les organisations ESS nationales dans la co-construction.



Le cercle **Coordination** a réussi sa mission quand il permet à l'ensemble des cercles d'être au clair et que les cercles avancent en bonne intelligence. Et tient opérationnellement les intentions portées par le comité de pilotage

Redevabilités :

- Rendre opérationnelles les demande du Copil
- Être la courroie de transmission des cercles qui décident
- Permettre la synchronisation inter-cercles

Réalisé par l'équipe CRESS

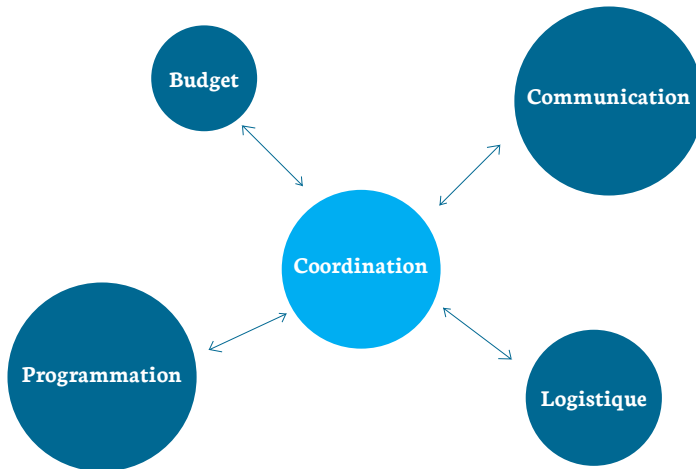
VERS LA GOUVERNANCE PARTAGÉE

Le cercle **Budget** a réussi sa mission quand il donne les moyens financier d'accomplir le projet et permet à chaque cercle d'avancer avec une visibilité financière.

Temporalité : mi-mars à début 2020, avec des réunions bimensuelles

Le cercle **Communication** a réussi sa mission quand les différents temps du Forum national de l'ESS sont connus. Il offre un espace de valorisation nationale pour des projets d'ESS. Il construit un réseau efficace de communication interne et externe. Il a mis en place et appliqué une stratégie et un plan de communication.

Temporalité : de mi-mars à début 2022



Le cercle **Programmation** a réussi sa mission quand chaque créneau du programme a une intervention planifiée spécifiant les horaires, les intervenant.e.s, l'espace/la salle, la prise en charge des intervenant.e.s, les besoins matériels.

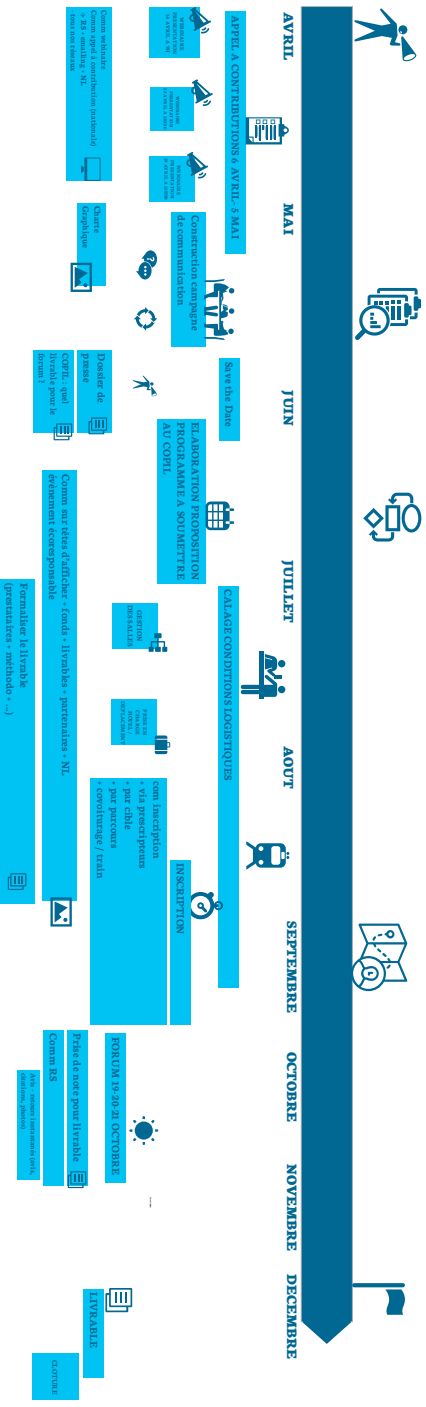
La programmation influe sur l'esprit du Forum !

Temporalité : mi-mars à mi-décembre avec un pic d'activité avril à juin 2021

Le cercle **Logistique** a réussi sa mission quand le Forum national de l'ESS est un événement éco-responsable qui se déroule dans de bonnes conditions matérielles avec une organisation optimisée et fluide, où chaque personne (intervenant.e, public, etc.) sait où, quand et comment elle va là où elle souhaite, le tout dans de bonnes conditions sanitaires.

Temporalité : mi-mars au Forum à mi-décembre avec un pic d'activité de septembre à octobre.

LA FEUILLE DE ROUTE



Format de la contribution :

- Grands temps :
- Plénières ;
- Atelier participatif (1h45) ;
- Formation / outillage (1h45) ;
- Table ronde (1h) ;
- Espaces ouverts :

- Avis d'expert (25) :

- Mini-conférence (25) ;
- Présentation de projet inspirant (15) ;
- Autres propositions

Niveau sur le sujet :

- Découverte ;
- Confirmé ;
- Tout niveau.

Y a-t-il un public spécifique ?

- ESS salariés et élues ;
- ESS porteurs-preneurs de projet ;
- Collectivité : salariés ;
- Collectivité : élues ;
- Citoyens ;
- Scolaire ; étudiants.