

FAIRE LE LIEN ENTRE TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE ET PROJET ASSOCIATIF/STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS DE L'ESS



Cette formation proposait aux chargé-es de mission DLA d'aborder les liens entre la transformation écologique et le projet stratégique des organisations de l'ESS.

OBJECTIFS

Donner des clés de lecture pour permettre aux chargé-es de mission DLA de se sentir plus légitimes pour aborder la transformation écologique avec les structures, de manière transversale et d'affiner leur analyse de ces problématiques au cours du diagnostic.



PÉRIMÈTRE DE LA FORMATION ET DÉFINITION DES CONCEPTS-CLÉS

Parler de « transformation écologique » c'est souligner que nous devons opérer des mutations profondes dans notre rapport au monde, dans notre façon de produire et de vivre nos territoires. La transformation écologique pousse les organisations à adopter une pensée systémique, du local au global et inversement, pour comprendre l'impact de nos modes de vie (se nourrir, se loger, se cultiver, se déplacer, s'épanouir, faire société, travailler...) et de nos cadres de vies (les infrastructures liées à l'énergie, aux déchets, aux transports, aux habitations, aux entreprises...) sur notre environnement.

Ainsi, la transformation écologique tend à mettre en évidence :

- * « **en quoi j'impacte le monde** » et à agir pour réduire les impacts négatifs de mon organisation sur le monde, à renforcer les externalités positives de ma structure sur l'environnement ;
- * « **en quoi le monde m'impacte** » et à agir pour anticiper ces impacts et en réduire les conséquences sur ma structure.

LOCAL / GLOBAL : COMPRENDRE LES ENJEUX ÉCOLOGIQUES

Au niveau local, les impacts de nos activités sur les écosystèmes locaux sont largement documentés¹ (déchets, pollutions plastiques de l'eau et des sols, imperméabilisation et dégradation des sols, effondrement de la biodiversité, eutrophisation des cours d'eau, etc.).

Au niveau global, on parle aujourd'hui de l'Anthropocène² comme d'une nouvelle période géologique qui se caractérise par l'avènement des humains comme principale force de changement sur Terre. C'est-à-dire qu'on considère aujourd'hui que l'impact des activités humaines sur la planète surpasse celui des forces géophysiques. Différentes notions permettent de comprendre l'impact des humains sur l'environnement.



INTERVENANT

* **Yohann DIDIER**, consultant et formateur en redirection écologique au sein de la structure **Ho'oponopono** accompagne tant sur l'acculturation aux problématiques écologiques systémiques et des frontières planétaires qu'à la mise en œuvre de stratégies et plan d'actions de transformation écologique des organisations et des collectivités territoriales.



En savoir plus



1 • Résumé réalisé par le shift project du sixième rapport d'évaluation du GIEC publié en 2021.

2 • Bien qu'utilisé, ce terme n'est aujourd'hui pas officiellement validé par l'Union internationale des sciences géologiques (UISG) qui détermine les subdivisions de l'échelle des temps géologiques.

Les limites planétaires

Pour comprendre les enjeux écologiques globaux, depuis 2009, le Stockholm Resilient Center a formalisé et suivi **l'évolution de 9 limites planétaires**. Toutes interdépendantes, elles sont garantes des conditions d'habitabilité de la Terre, la bascule d'une seule d'entre elles pouvant remettre en cause cette habitabilité. Or le franchissement de ces limites est visible et s'accélère : aujourd'hui **7 limites planétaires sont déjà dépassées** (le changement climatique, l'érosion de la biodiversité, la perturbation des cycles biogéochimiques de l'azote et du phosphore, le changement d'usage des sols, le cycle

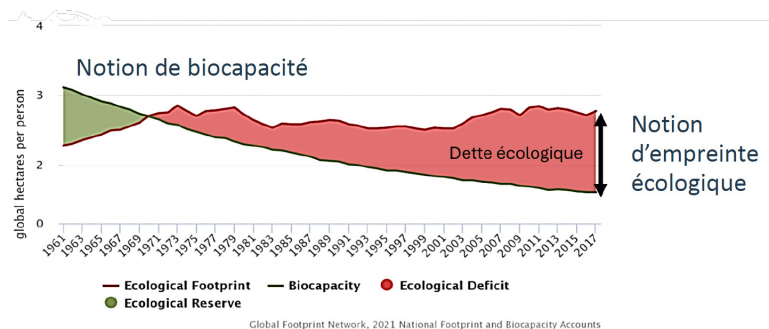
de l'eau douce, l'introduction d'entités nouvelles dans la biosphère (comme le plastique par exemple) et récemment l'acidification des océans). Les dernières limites planétaires que sont l'appauvrissement de la couche d'ozone stratosphérique et l'augmentation des aérosols dans l'atmosphère n'ont pas encore été atteintes mais les indicateurs montrent que **des processus de dégradation sont en cours**. Ces franchissements sont le résultat d'un usage excessif des ressources naturelles, empêchant leur capacité à se reconstituer d'une année sur l'autre.

Empreinte écologique et surconsommation de ressources

On appelle « biocapacité » la capacité d'un écosystème à renouveler ses ressources et à absorber les déchets produits par les humains, tandis que l'« empreinte écologique » mesure la pression exercée par les humains sur les ressources naturelles et les services écologiques. Au regard de ces indicateurs, on estime qu'aujourd'hui nous sommes dans une situation de « dépassement écologique »³, notion illustrée par le « jour du dépassement », c'est-à-dire le jour où un pays, voire l'humanité, a consommé **l'ensemble des ressources que les écosystèmes seraient en mesure de reconstituer en une année**. En 2024, ce jour du dépassement, qui avance chaque année, a été pour le monde le 1^{er} août, pour la France le 7 mai (19 avril en 2025).

Ces différents concepts permettent d'illustrer la pression humaine et ses conséquences globales pour la nature, l'environnement mais également les conséquences au niveau local sur les activités humaines elles-mêmes qui dépendent des ressources naturelles. Cette surconsommation des ressources repose sur plusieurs croyances qui guident notre système de production et de consommation :

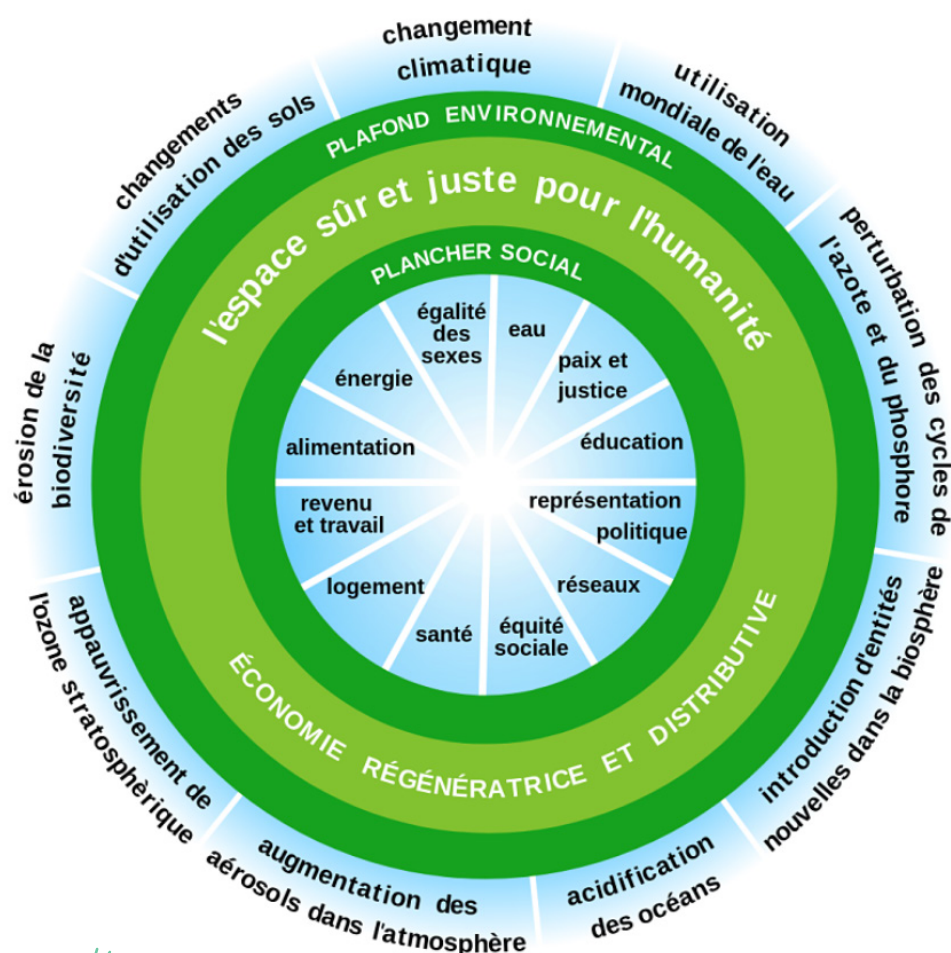
- * d'un côté, une **énergie à bas coût et abondante** en grande majorité d'origine fossile ;
- * de l'autre, une **représentation de ressources naturelles comme étant « gratuites »** et que l'on estime « **à notre disposition** ».



Ces deux ingrédients ont permis ce qu'on appelle « **la grande accélération** », entendue comme l'accélération depuis 1950, de l'augmentation de la population et de la production, et donc, par conséquent, des prélèvements de ressources, de rejets, de pollutions... qui impacte le fonctionnement et l'habitabilité de la Terre. Par ailleurs, les ressources ne sont pas uniformément réparties sur la planète, ce qui entraîne des dépendances à des ressources dites « critiques », c'est-à-dire à la fois importantes pour les organisations, rares et non substituables. De fait, l'accès à ces ressources critiques devient un enjeu géopolitique de premier ordre à même de rebattre les cartes de la diplomatie, voire de la stabilité mondiale.

Dans ce cadre global, force est de constater qu'il est nécessaire d'engager une transformation écologique de nos modèles afin de rendre notre société résiliente à moyen et long termes. D'autant plus qu'on constate qu'en même temps que le dépassement écologique s'accroît, nous produisons toujours plus d'inégalités.

TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET JUSTICE SOCIALE : LA THÉORIE DU DONUTS



Selon [le rapport Oxfam 2023](#), à l'échelle mondiale :

- * les 10 % les plus riches possèdent 75,6 % des richesses alors que les 50 % les plus pauvres n'en possèdent que 2 %.
- * les 10 % les plus riches sont responsables de près de la moitié (49 %) des émissions de gaz à effet de serre quand les 50 % les plus pauvres n'émettent « que » 10 % de ces gaz.

Dans ce cadre, il semble inadéquat de demander le même niveau d'efforts à chaque citoyen·ne pour réduire notre empreinte écologique globale : c'est pourquoi les enjeux de transformation écologique rejoignent ceux de la justice sociale.

À la base de ses recherches, Kate Raworth⁴ considère les limites planétaires comme un « **plafond environnemental** » indispensable au maintien des conditions de vie sur Terre. À cela doit s'ajouter un « **plancher social** » entendu comme le socle vital pour répondre aux besoins vitaux de chaque être humain. La formalisation graphique de son travail définit **l'espace de vie soutenable** dans lequel nous devons nous situer, entre le plafond environnemental et le plancher social : c'est ce qu'on appelle la théorie du Donut⁵.

Au regard de ces éléments, toutes les organisations, qu'elles soient publiques, privées, de l'ESS ou non, vont être impactées par les bouleversements environnementaux en cours et à venir. Il apparaît donc essentiel qu'elles identifient en quoi elles impactent le monde et en quoi le monde les impacte pour pouvoir anticiper des transformations qui assureront leur pérennité.

CONCRÈTEMENT, EN QUOI CELA CONCERNE-T-IL LES ORGANISATIONS DE L'ESS ?

Au travers même de leur objet, les organisations de l'ESS défendent la réalisation d'une mission sociale qui est au cœur de la stabilité et de la solidarité dans notre société. Or, les éléments évoqués ci-dessus nous plongent dans un monde « Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu » (concept VICA⁶), et les organisations, qu'elles soient de l'ESS ou non, sont et seront impactées. Dans ce cadre, c'est bien localement, dans les organisations, que nous avons la capacité d'atténuer, de nous adapter et de régénérer pour reprendre notre avenir en main.

Les impacts peuvent être multiples : accès aux ressources, évolutions des charges, contraintes climatiques sur les activités, impacts sur les conditions de travail ou la santé des équipes ou des bénéficiaires, nouvelles réglementations, etc.



Il est donc nécessaire que les organisations de l'ESS s'emparent de ces problématiques, a minima sous l'angle :

- ***économique** : « en quoi la pérennité de mes activités est-elle impactée/menacée ? »,
- ***sécurité des populations** : « en quoi mes activités répondent-elles à un besoin essentiel pour les bénéficiaires ? Que se passerait-il pour ces populations si elles venaient à ne plus exister ? Que puis-je faire/changer pour assurer leur pérennité en contexte dégradé ? »
- ***santé commune**⁷ : « en quoi mes activités répondent-elles au maintien de la santé humaine (physique, physiologique et psychique) ? En quoi mes activités participent-elles au maintien d'une santé des écosystèmes (atténuation et adaptation) ? En quoi mes activités permettent-elles de réparer ce qui est abîmé (écosystèmes, santé psychique, santé physique...) ? »

COMMENT INTÉGRER CES ÉLÉMENTS DANS LES ORGANISATIONS DE L'ESS ?

COMPRENDRE LES IMPACTS DE LA CRISE ÉCOLOGIQUE SUR SA STRUCTURE

L'intégration des éléments de transformation écologique passe tout d'abord par l'(in)formation des dirigeant-es, et des équipes salariées et bénévoles sur les enjeux et la nécessité de transformation écologique des organisations. L'approche de cette transformation doit se faire de manière systémique, en faisant un travail d'identification de ses vulnérabilités et dépendances pour ensuite définir une stratégie adéquate. Rares sont les directions qui ont pris conscience de cette approche systémique et des vulnérabilités de leur organisation face à la crise écologique⁸.

L'approche écologique peut être clivante si l'organisation n'a pas la maturité nécessaire pour l'aborder sous cet angle. Aussi, l'aborder sous des angles plus transversaux dans l'analyse des structures (projet associatif et stratégique, modèle socio-économique, etc.) permet à la structure d'amorcer cette transformation qui, de facto, viendra répondre à des enjeux écologiques au travers des transformations qui pourront être apportées (exemple : pérennité économique mise à mal par une crise financière majeure, structure des coûts de production/fonctionnement, mise en difficulté par la hausse des coûts ou la raréfaction d'une ressource/matière première, conditions de travail des salarié-es avec l'évolution du climat, etc.).



Consulter les grilles d'analyse des vulnérabilités et adaptations potentielles face à la crise écologique développées par le Centre de ressources DLA Transformation écologique

6 • https://fr.wikipedia.org/wiki/Volatility,_uncertainty,_complexity_and_ambiguity / 7 • La santé commune est définie par l'Institut Michel Serres comme la santé partagée des personnes, des sociétés, de la biosphère (les écosystèmes). Réf : <https://institutmichelserres.ens-lyon.fr/spip.php?article685> / 8 • L'enquête d'Opinion des Responsables Associatifs 2024 de Recherche et Solidarités montre que seulement 14% des associations formalisent leur engagement de transformation écologique dans leur projet. <https://recherches-solidarites.org/les-associations-face-a-la-transition-ecologique/>

AGIR POUR RENDRE SA STRUCTURE PLUS RÉSilIENTE

Un des premiers enjeux pour une organisation est d'identifier :

- * **les éléments contextuels que « je » peux maîtriser** - on parle de zone de contrôle ;
- * **les éléments que « je » peux influencer** (comme des textes de loi via les députés par exemple) - on parle de zone d'influence ;
- * **les éléments contextuels que « je » ne peux ni maîtriser, ni influencer** mais qui vont me permettre d'analyser des contextes, de percevoir des signaux faibles - on parle alors de zone d'intérêt⁹.

Ces réflexions, et les orientations qu'elles vont induire, permettent aux organisations d'élaborer un plan stratégique adapté aux enjeux environnementaux. Le plan stratégique est la feuille de route d'une organisation pour réaliser sa vision à moyen et long termes (en général 3 à 5 ans). Ce document identifie des objectifs concrets et les moyens mis en œuvre pour les atteindre. Il permet d'anticiper et organiser dans le temps les différentes stratégies de l'entreprise et assure la cohérence globale des choix stratégiques. Autrement dit, ce document, dans le contexte de transformation écologique, tend à intégrer les limites planétaires dans les activités de l'organisation pour assurer la pérennité de son action tout en prenant en compte les éléments qui impactent la planète.

L'intégration de cette prise de conscience doit également trouver sa place dans des documents cadres comme les statuts, une charte, un règlement intérieur. C'est une condition sine qua non à la mise en œuvre d'une transformation systémique et pérenne dans le temps pour chaque organisation, que de l'aligner avec un projet politique, stratégique et opérationnel.

Cela permet :

- * 1 • **d'évoluer dans une organisation adaptée**, c'est-à-dire où l'ensemble des parties prenantes vont dans la même direction ;
- * 2 • **d'éviter de traiter le sujet comme une thématique annexe**, parallèle aux autres métiers/activités de la structure, amenant épuisement et découragement - et inefficacité - des personnes qui œuvrent à contre-courant en plus d'être contre-productif pour opérer une réelle transformation écologique.

Cet travail prend du temps, la réponse à apporter se construit progressivement et la transformation doit s'envisager par étapes, planifiée dans le plan stratégique pour ne pas mettre en péril la structure et son fonctionnement. L'accompagnement du changement dans cette phase est primordial. Il s'agit de prendre en compte progressivement les vulnérabilités et dépendances des activités des organisations, pour pouvoir les rediriger, voire y renoncer si elles n'ont pas de pérennité ou qu'elles ne sont pas essentielles, car le renoncement s'accompagne aussi d'une réaffectation de moyens humains, techniques et/ou financiers qui permettent de consolider les activités maintenues ou d'en développer de nouvelles plus durables.

L'orientation qui sera donnée aux activités et à la gouvernance des organisations de l'ESS relève principalement du pouvoir politique, du pouvoir stratégique et du pouvoir opérationnel au sein des structures. Il convient donc d'aligner les projets associatifs et les plans stratégiques avec ces enjeux de transformation. Il s'agira également de travailler sur la sensibilisation, formation et accompagnement au changement de l'ensemble des parties prenantes de l'organisation.



UN EXEMPLE D'ENGAGEMENT

La Table de Cana Bordeaux, une structure de l'insertion par l'activité économique (IAE) spécialisée sur le métier de traiteur et légumerie a choisi de travailler un plan stratégique pour la résilience de son modèle. La mise en place de cette démarche permet à la table de Cana :

- * **D'assurer la pérennité de son approvisionnement** et donc de son activité par le développement d'un partenariat avec une structure locale de maraîchage en IAE. Ce partenariat leur assure un approvisionnement annuel de légumes locaux et de saison. L'objectif, à terme, serait d'acquérir une terre et de salarier un-e maraîcher-e afin de produire directement pour répondre aux besoins des clients de la structure,
- * Sur le volet déchets, pour répondre aux obligations réglementaires, le jetable a été évincé des prestations.
Un partenariat est en cours avec une structure qui propose des contenants consignés pour la vente à emporter. Cela va ainsi permettre de mutualiser le centre de lavage.
- * Concernant les déplacements, il y a un **projet d'achat d'un véhicule électrique, voire d'un triporteur**. Un service de coursiers à vélo (en SCOP) est également à l'étude pour amener les contenants et la vaisselle au centre de lavage.

COMMENT INTÉGRER CES ÉLÉMENTS AU DLA ET POURQUOI ?

L'intention profonde du DLA est de soutenir la pérennité des structures de l'ESS et de leurs emplois dans un contexte socio-économique aujourd'hui largement impacté par la crise sociale et environnementale. À ce titre, la transformation écologique devient une préoccupation transversale dans le DLA, qui s'en saisit afin de renforcer la résilience des structures accompagnées, tout en les accompagnant à saisir les opportunités liées à la transition écologique.

Les chargées de mission DLA ont, de fait, l'opportunité d'informer et de sensibiliser les structures de l'ESS aux enjeux, de les mobiliser pour passer à l'action, voire de les accompagner à leur transformation écologique, que ce soit lors du diagnostic, dans leurs préconisations, au cours de l'accompagnement ou dans le suivi post-accompagnement. Un des enjeux, dans le DLA, pour faire levier dans la transformation écologique des structures de l'ESS est d'aborder ces enjeux par une approche systémique et transversale dans les accompagnements DLA pour répondre aux enjeux de soutenabilité et de pérennité des organisations au regard de leur projet stratégique et de leur modèle socio-économique, et moins comme une thématique « à part » dans l'organisation.

À ce titre, l'appréhension et la poursuite de la montée en compétences des chargées de mission DLA sur la transformation écologique a pour objectif de leur permettre :

- *1 • **de mieux identifier les zones de vulnérabilités et de dépendances** des structures accompagnées, que ce soit dans le cadre de leur fonctionnement interne (ex. : dépendance à des fournisseurs d'énergie, des matières premières, etc.), ou de la pratique de leurs activités (ex. : dépendance à la météo pour des activités extérieures, coût des fournitures pour une activité, etc.) ;
- *2 • **d'orienter le DLA vers des accompagnements** permettant de travailler la pérennité et la résilience des organisations face à la crise écologique en abordant le sujet par le prisme du projet associatif en mobilisant la gouvernance ainsi que l'équipe opérationnelle.

Les retours d'expériences et témoignages sont précieux pour sensibiliser les personnes : en suivi post-accompagnement, lors d'une restitution d'accompagnement, d'un bilan de fin d'année, le partage de vos expériences, apprentissages et réflexions peuvent faciliter le passage à l'action.



Consulter l'état des lieux « **Transformation écologique, où en est-on dans le DLA ?** » réalisé par le Centre de ressources DLA Transformation écologique



POUR ALLER PLUS LOIN



→ Analyse de la France face aux 9 limites planétaires

→ Qu'est ce que la transformation écologique vue par le CR DLA Transformation écologique ?

→ Guide de redirection écologique des entreprises - CRESS Nouvelle Aquitaine



→ La redirection écologique des entreprises, se transformer pour être compatible avec la nouvelle réalité écologique (2025)

→ Héritage et fermeture, une écologie du démantèlement (2021)

→ Politiser le renoncement (2023)



→ Les limites planétaires - 7 min (2024)

→ Anthropocène : l'époque humaine - 1h27' (2018) - Bande annonce