CRDLA
Transformation écologique

MOBILISER AUTOUR DE LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE DANS SON RÉSEAU

Les organisations de l'économie sociale et solidaire sont, au même titre que les autres acteurs économiques, **confrontées aux différents changements globaux induits par la crise écologique** : multiplication des aléas climatiques extrêmes (vagues de chaleur, inondations, sécheresses, tempêtes, etc.), effondrement de la biodiversité, raréfaction des ressources qui en découlent, etc. Ces défis **exposent** en particulier **l'ensemble des travailleur·euses et bénéficiaires avec des impacts variables selon les secteurs d'activité et les territoires concernés**.

Cette crise écologique met en évidence les liens d'interdépendance entre les activités humaines et les écosystèmes ainsi que les vulnérabilités pouvant en découler. Face à ce constat, il devient indispensable, pour les organisations de l'ESS, de **repenser en profondeur leurs modèles**, en envisageant de les adapter, **pour garantir la pérennité de leurs activités**.

Les réseaux de l'économie sociale et solidaire, de par leur capacité à fédérer et à représenter des structures disposant d'un socle commun – par exemple, un même statut et/ou un même secteur d'activité – constituent des **espaces privilégiés pour identifier les vulnérabilités partagées par leurs membres face à la crise écologique** et pour **développer des stratégies d'adaptation communes** afin de concevoir des modes de fonctionnement plus durables.

OBJECTIF DE CETTE RESSOURCE ?

L'objectif de cette ressource est de montrer en quoi et comment les réseaux de l'économie sociale et solidaire (ESS) constituent **des espaces privilégiés pour mobiliser leurs adhérents autour des questions de transformation écologique de leur modèle**. Grâce à leur capacité à mettre en réseau des structures partageant des points communs (ex. : mêmes activités et/ou mêmes modalités d'organisation à travers les statuts), leur faculté à créer de l'outillage partagé, ou encore leurs actions d'essaimage de retours d'expériences, les réseaux de l'ESS jouent un rôle essentiel dans la mobilisation de leurs adhérents pour engager des démarches partagées de transformation écologique de leurs activités.

Cette ressource vise à mieux appréhender les différentes étapes possibles à déployer pour un réseau qui souhaiterait mobiliser ses membres autour des enjeux de transformation écologique.

DLA LE DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
CENTRE DE RESSOURCES TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE
ESS France
Cofinancé par l'Union européenne
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE Liberté Égalité Fraternité
BANQUE des TERRITOIRES

1 • POURQUOI LES RÉSEAUX CONSTITUENT-ILS UN LEVIER ESSENTIEL POUR MOBILISER LES ORGANISATIONS DE L'ESS AUTOUR DES ENJEUX DE TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE ?

La faculté des réseaux à regrouper et coordonner plusieurs structures autour d'un projet commun et de valeurs partagées font de ces entités de bons espaces pour appréhender la transformation écologique des organisations, et ce à plusieurs niveaux :

✱L'échelle du réseau permet de **s'interroger collectivement**, sur la base des expériences vécues par les structures sur le terrain, sur les liens d'interdépendance entre les activités des structures et les écosystèmes, et d'**identifier ensemble les vulnérabilités** face à la crise écologique qui sont propres aux activités et aux bénéficiaires des structures fédérées, par exemple en matière d'évolutions réglementaires environnementales.

Le réseau constitue alors un espace privilégié pour **penser des adaptations similaires** d'une structure à l'autre pour répondre à ces vulnérabilités partagées.

✱Traiter de cette thématique au sein d'un réseau permet, à l'échelle d'un secteur d'activité ou d'un même modèle d'organisation (ex. : un statut ou un agrément d'insertion par l'activité économique), de **penser des orientations d'adaptation communes** en matière de transformation écologique pour les organisations membres du réseau, et d'**envisager alors des réponses similaires** face aux mutations induites par la crise écologique. Cette stratégie d'adaptation commune aux structures d'un même réseau permet notamment de donner plus de visibilité et une meilleure lisibilité des évolutions engagées par les structures du réseau au sein de leur écosystème et auprès de leurs partenaires.

Le réseau permet également de pouvoir **défricher en collectif les risques et opportunités liés aux enjeux de transformation écologique** tels que le développement de nouvelles activités et services ou l'accès à des financements qui deviennent éco-conditionnés.

Les missions portées par les réseaux à destination de leurs membres constituent des leviers pertinents pour enclencher une dynamique commune autour de la transformation écologique des organisations.

LE PARTAGE D'EXPÉRIENCES ENTRE PAIRS

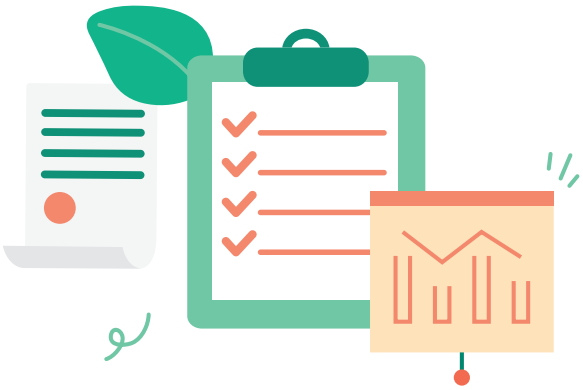
Pour aborder des sujets qui peuvent concerner une bonne partie de leurs membres, les réseaux ont l'habitude de **proposer des temps de partage d'expériences et d'échanges**. Ces espaces permettent, en particulier, de favoriser la montée en compétences entre pairs. Ils sont tout à fait adaptés pour aborder les questions de transformation écologique car ils permettent de **s'inspirer des actions et bonnes pratiques** mises en place par les structures de différents territoires et de partager les difficultés rencontrées et les leviers de réussite sur lesquels s'appuyer.

Ces bonnes pratiques mises en place par les adhérents peuvent ensuite être partagées plus largement à l'extérieur du réseau afin de montrer l'engagement des adhérents sur ce sujet.

LA CRÉATION D'OUTILS À DESTINATION DES ADHÉRENTS

L'animation réalisée par les réseaux permet de pouvoir caractériser finement les besoins de leurs adhérents en matière d'accompagnement pour engager leur transformation écologique. Cette remontée des besoins permet ensuite aux réseaux de pouvoir **co-construire des solutions d'adaptation communes** et de penser des **outils mutualisés** adaptés aux spécificités de leurs membres.

Les réseaux peuvent également **relayer des outils existants** répondant aux besoins exprimés par leurs membres. Cette démarche peut ensuite conduire au **développement d'accompagnements collectifs et/ou individuels** de leurs adhérents sur la mise en place de certaines actions de transformation écologique, en particulier quand le réseau dispose de ressources humaines dédiées. Les réseaux peuvent aussi accompagner leurs membres à répondre à des appels à projets visant à financer cette transformation écologique.



CONCEPTUALISER ET PROPOSER UNE OFFRE COMMUNE D'ACCOMPAGNEMENT À LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE ADAPTÉE À L'ENSEMBLE DES MEMBRES ET RÉPONDANT À LEURS BESOINS SPÉCIFIQUES EXPRIMÉS

Les structures d'un même réseau partagent souvent une partie des enjeux de pérennité et de développement de leurs activités, et le réseau est une bonne échelle pour **co-construire et proposer des offres d'accompagnement communes**.
Cela peut par exemple porter sur la question des achats responsables en négociant des tarifs préférentiels communs à l'ensemble des adhérents. Cela peut également déboucher sur l'accès à des programmes de financement communs adaptés aux enjeux rencontrés par les membres du réseau (ex. : convaincre une agence publique de développer un programme de financement de la rénovation thermique du bâti des adhérents).

LA MUTUALISATION DES MOYENS HUMAINS ET FINANCIERS

Les réseaux constituent un bon échelon pour proposer la **mutualisation de moyens humains et/ou de ressources financières** pour permettre à l'ensemble du réseau de monter en compétences sur une thématique spécifique. Un réseau peut, par exemple, choisir de créer un poste et/ou un fonds de dotation dédiés à l'accompagnement à la transformation écologique de ses membres.

PORTER UN PLAIDOYER COMMUN AUTOUR DES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LES STRUCTURES DANS LA MISE EN ŒUVRE DE LEUR TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE

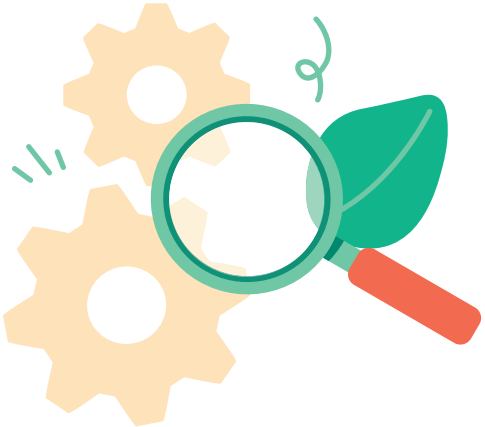
Se constituer en réseau permet, entre autres, de **regrouper des membres autour du partage de valeurs et enjeux communs**, mais c'est aussi un moyen d'assurer leur représentation et de défendre leurs intérêts auprès des partenaires publics et privés. À ce titre, les réseaux peuvent exercer une **mission de plaidoyer** visant à faire reconnaître les difficultés communes rencontrées par leurs membres pour engager leur transformation écologique interne, notamment en matière de financement des actions à mettre en place.

Ces missions de défense des spécificités et de remontée des besoins des structures peuvent aboutir, en particulier auprès des pouvoirs publics, **au développement de programmes de soutien financier** visant à accompagner cette nécessaire transformation écologique des organisations de l'ESS.

2 • QUELLES SONT LES ÉTAPES CLÉS QU'UN RÉSEAU PEUT SUIVRE POUR MOBILISER SES MEMBRES SUR LES ENJEUX DE TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE ?

En préambule de cette partie, il est nécessaire d'indiquer qu'il n'existe pas une unique méthode pour faire émerger une dynamique de mobilisation des membres d'un réseau autour des questions de transformation écologique. L'émergence du sujet et la mobilisation qui en découle sont souvent le fruit d'une multitude de facteurs et de dynamiques propres à chaque réseau, aux membres qui le composent, à son historique et ses relations partenariales.

Les étapes présentées ci-dessous ne sont donc pas nécessairement à suivre par ordre chronologique mais plutôt à appréhender de manière indépendante et complémentaire au regard du fonctionnement et des ressources propres au réseau.



Étape 1

Comment faire émerger une démarche de transformation écologique au sein de son réseau ?

- S'inspirer auprès de ses membres engagés et auprès d'autres réseaux

- Organiser des événements de mobilisation

- Créer un langage commun au sein du réseau

Étape 2

Comment un réseau peut-il initier une dynamique et mobiliser ses membres autour des enjeux de transformation écologique ?

- Mobiliser sa gouvernance

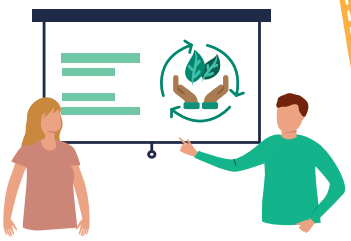
- Faire un état des lieux de la situation de départ et des besoins des membres

- Mettre en place une commission dédiée à la transition écologique au sein de ses instances
- Créer de l'outillage commun et proposer un cadre d'accompagnement à ses membres
  - Espace ressource partagé
  - Diffusion d'informations
  - Outils pratiques
  - Formations

Étape 3

Animer une démarche de transition écologique au sein de son réseau

- Animer des espaces collectifs pour faciliter les échanges entre pairs
- Organiser des évènements de mobilisation ou l'intervention d'experts



- Promouvoir les bonnes pratiques pour encourager l'essaimage
- Mettre en place un dispositif d'accompagnement à la transformation écologique
- Faire preuve d'exemplarité en tant que structure
- Mettre en place un fonds d'ingénierie mutualisé dédié au financement d'actions de transformation écologique de ses membres

CLIQUER SUR LE TITRE POUR ACCÉDER À LA PARTIE DÉDIÉE

ÉTAPE 1

Comment faire émerger une démarche de transformation écologique au sein de son réseau ?

L'émergence d'une démarche de transformation écologique des organisations au sein d'un réseau peut résulter de multiples facteurs internes et externes.

Le sujet peut émerger en interne du réseau à l'initiative de membres moteurs de la gouvernance ou encore par l'intermédiaire de salarié·es engagé·es.

EXEMPLES

- La CGSCOP a abordé, avec ses membres, les enjeux de transformation écologique sous l'impulsion d'une administratrice désireuse d'en faire un sujet stratégique au sein du réseau.
- En 2024, la CRESS Pays de la Loire a mobilisé ses adhérent·es autour des enjeux de transformation écologique. L'objectif de cette mobilisation était de sensibiliser les organisations de l'ESS de son territoire aux vulnérabilités de leurs activités face à la crise écologique et aux adaptations potentielles à mettre en place. Pour animer ce temps, elle a choisi de s'appuyer sur la note prospective des 4 scénarios de l'ADEME pour repartir de trajectoires d'adaptation opérationnelles. Ce travail a également été l'occasion pour la CRESS de développer son plaidoyer quant à la place des structures de l'ESS comme apporteuses de solutions en matière de transformation écologique.

Cette démarche peut également être impulsée par des partenaires extérieurs, comme un ministère de tutelle par exemple, invitant le réseau à se positionner et à accompagner ses membres dans l'intégration plus systémique de ces enjeux au cœur de leur modèle.

EXEMPLES

- Le Comité national olympique et sportif français, représentant du Comité International Olympique (CIO) en France, a été amené à traiter des enjeux de développement durable sous l'impulsion de ce dernier qui a défini le développement durable comme étant une thématique de travail prioritaire pour les acteurs représentants du CIO. Dans ce cadre, ces représentants sont amenés à démontrer chaque année leurs avancées en la matière. En parallèle, dans les années 2000, à l'occasion de l'élaboration de l'Agenda 21, les collectivités territoriales ont également souhaité que les acteurs des mouvements sportifs puissent intégrer les enjeux de RSE/RSO dans leur mode de fonctionnement. Ces évènements ont conduit le CNOSF à engager une personne à temps plein sur le sujet afin de permettre la montée en compétences des mouvements sportifs sur les enjeux de développement durable.
- La période du Covid-19 a entraîné une mise à l'arrêt des activités des adhérents du syndicat des musiques actuelles. Cette période de pause a été propice à travailler la prise en compte des enjeux écologiques concernant le secteur culturel, en particulier quand le Shift Project les a sollicités à l'occasion de la production du rapport « Décarbonons la culture ».
- La mise en place, par les Régions Nouvelle-Aquitaine et Occitanie, d'éco-socio-conditionnalités des aides régionales destinées aux structures culturelles a conduit les réseaux nationaux et régionaux de la culture à aborder plus spécifiquement les enjeux de transformation écologique avec les structures et à valoriser leurs engagements auprès de ces financeurs. Le SMA s'est, par exemple, emparé de ce sujet et a souhaité accompagner ses membres afin de les aider à anticiper ces changements et à y répondre le mieux possible.

ÉTAPE 2

Comment un réseau peut-il initier une dynamique et mobiliser ses membres autour des enjeux de transformation écologique ?

S'INSPIRER AUPRÈS DE SES MEMBRES ENGAGÉS SUR LE SUJET ET AUPRÈS D'AUTRES RÉSEAUX

Pour défricher le sujet et s'initier aux enjeux liés à la transformation écologique, il peut être intéressant pour un réseau de chercher de l'**inspiration sur les actions réalisées par ses propres membres** en interrogeant ceux qui sont le plus avancés sur ces questions et qui peuvent donc constituer une force motrice pour initier une démarche collective au sein du réseau. La gouvernance et les salarié·es du réseau peuvent ainsi interroger ces membres et leur demander de témoigner pour présenter toute la démarche à l'occasion d'une instance (ex. : lors du bureau ou de l'assemblée générale). Cela peut conduire d'autres adhérents à vouloir inscrire la transformation écologique dans le projet stratégique du réseau. Des webinaires ou des fiches présentant les bonnes pratiques des membres les plus engagés peuvent être réalisés pour **encourager l'essaimage** de telles pratiques entre membres d'un même réseau.

EXEMPLES

* Certains adhérents du Syndicat des Musiques Actuelles ont, dès l'origine de leur projet, intégré au cœur de leur modèle la prise en compte des enjeux environnementaux et souhaitaient partager leurs avancées avec d'autres adhérents. Leur envie de traiter ce sujet a contribué à faire émerger cette thématique au sein du réseau.

* La Fédération nationale des CUMA fonctionne beaucoup autour de la valorisation d'exemples d'initiatives mises en place par ses adhérents. Pour ce faire, elle coordonne le forum des initiatives permettant de mettre en avant les innovations imaginées par ses membres auprès d'autres membres.

Il est également possible de chercher de l'**inspiration auprès d'autres réseaux** qui ont déjà initié une dynamique de transformation écologique avec leurs membres pour appréhender leur manière d'aborder le sujet et envisager de répliquer certaines actions au sein de son propre réseau.

RESSOURCES

S'inspirer de ce que d'autres réseaux ont développé

- Accompagnement à la transformation écologique des organisations de l'ESS : ce que proposent les réseaux (ressource d'ESS France)

ÉTAPE 2

CRÉER UN LANGAGE COMMUN AU SEIN DU RÉSEAU

Pour mobiliser autour d'une telle démarche, il peut être nécessaire d'**établir un langage commun avec l'ensemble de ses membres** afin de définir clairement ce que signifie engager sa transformation écologique en tant que structure composante du réseau, mais également pour convenir, à l'échelle du réseau, d'un **positionnement et d'objectifs à atteindre communs** en matière de transformation écologique.

EXEMPLES

* Bien que les membres de la gouvernance de la CGSCOP aient été très moteurs pour engager leur réseau sur les enjeux de transformation écologique, il a été nécessaire pour la salariée en charge de ce sujet de travailler à la rédaction d'un manifeste d'engagement visant à fédérer l'ensemble des SCIC et des SCOP du réseau autour d'un positionnement commun sur les actions à mener en faveur de leur transformation écologique.
* Le syndicat des musiques actuelles (SMA) a choisi de faire signer un manifeste d'engagement à toutes les nouvelles structures adhérentes ou dans le cadre du renouvellement de leur adhésion afin que les structures membres du réseau s'engagent à réaliser quelques actions en lien avec l'intégration des enjeux de transformation écologique.
* Pour créer un langage commun avec ses adhérents, la CRESS Pays de la Loire a pris comme point de départ les 4 scénarios de l'ADEME. Il s'agit de 4 scénarios « types » présentant les évolutions économiques, techniques et sociétales envisagées pour atteindre la neutralité carbone de la France d'ici 2050. Se baser sur ce document de référence a permis à la CRESS Pays de la Loire de construire un récit commun avec ses adhérents sur les solutions d'adaptation à envisager collectivement.

MOBILISER SA GOUVERNANCE

Pour initier une dynamique commune de transformation écologique des membres d'un réseau, il peut être intéressant de mobiliser sa gouvernance dans la mesure où elle a la capacité d'**intégrer les enjeux de transformation écologique au cœur du projet stratégique du réseau**, et donc d'en faire l'un des axes de travail partagés de ses membres. Intégrer la question de la transformation écologique des organisations dans le projet stratégique du réseau permet de **fixer un cap clair et commun** à tous ses membres quant aux actions à mettre en place et contribue à renforcer leur engagement en la matière.

EXEMPLE

* À la FEHAP, c'est un membre de la gouvernance participant au comité de direction qui a été à l'initiative de la démarche de transformation écologique des structures médico-sociales du réseau.

ÉTAPE 2

FAIRE UN ÉTAT DES LIEUX DE LA SITUATION DE DÉPART ET DES BESOINS DES MEMBRES SUR LE SUJET

Réaliser un état des lieux de la situation de départ des membres du réseau permet d'**objectiver leur état d'avancement** sur la prise en compte des questions environnementales au sein de leurs modèles. C'est une étape importante pour savoir d'où l'on part afin de définir ensuite les différentes étapes à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs communs que l'on s'est fixés.

Un tel état des lieux peut également permettre d'interroger les membres du réseau sur leurs enjeux de terrain et leurs besoins afin de mieux identifier ce que le réseau pourrait développer pour les accompagner au mieux dans leur démarche de transformation écologique interne.

EXEMPLE

* En amont de l'organisation de son congrès annuel en 2023, la FEHAP a réalisé un questionnaire à destination de ses adhérents visant à recenser leurs besoins en matière de transformation écologique. Cette enquête a permis aux structures d'énoncer les principales difficultés qu'elles rencontrent lorsqu'elles souhaitent s'engager dans une telle démarche : un manque d'expertise sur la transformation écologique et un manque de ressources financières et humaines, en particulier pour les établissements les plus petits. Cette consultation a permis aux établissements d'exprimer leur souhait d'être outillés et accompagnés dans la mise en œuvre d'une démarche interne de transformation écologique par leur réseau.

ÉTAPE 2

ORGANISER DES ÉVÉNEMENTS DE MOBILISATION

Initier une démarche de transformation écologique de ses membres peut également s'appuyer sur l'organisation d'événements de mobilisation tels que des webinaires internes au réseau ou à l'occasion de rencontres dédiées aux enjeux de transformation écologique. Ces événements peuvent permettre de rappeler aux membres, par l'intermédiaire d'interventions d'experts et/ou d'institutionnels, les grands enjeux de la crise écologique, ce qu'elle implique en termes de vulnérabilités et d'adaptations pour les activités des adhérents. Ils sont aussi l'occasion de **faire témoigner des structures**, membres du réseau ou non, qui ont déjà initié une transformation de leur modèle et qui seront sources d'inspiration à travers leurs retours d'expérience. Ce type d'animation peut parfaitement s'inscrire au sein d'événements plus généraux organisés par le réseau, il peut, par exemple, s'agir d'une séquence dédiée à l'occasion d'un congrès ou d'une assemblée générale.

EXEMPLE

* La FEHAP, en 2023, a choisi de faire de la transition écologique le fil rouge de son congrès annuel, au regard notamment des conséquences de la guerre en Ukraine sur la hausse des prix de l'énergie. Il s'agissait là d'une approche très concrète des besoins de transition énergétique des établissements médico-sociaux dont le modèle économique a été directement impacté par cette hausse des prix. Cette dynamique, impulsée au niveau national, s'est concrétisée en région Pays de la Loire par l'organisation d'une journée de mobilisation intitulée « La transformation écologique et sociale à tous les étages de la santé et des solidarités ». Cet évènement a été co-construit avec plusieurs acteurs régionaux : la FEHEAP, NEXEM, l'URIOPSS Pays de la Loire, la MAPES et la CRESS Pays de la Loire.

RESSOURCES

Comment organiser un événement de mobilisation des organisations de l'ESS sur la transformation écologique ?

- Organiser un webinaire de mobilisation (ressource du CRDLA Transformation écologique)
- Organiser une journée de mobilisation (ressource du CRDLA Transformation écologique)

ÉTAPE 3

Animer une démarche de transition écologique au sein de son réseau

Après avoir fait émerger une volonté commune au sein de son réseau d'investir les questions de transformation écologique, **il est nécessaire de pouvoir animer la démarche de façon pérenne auprès de l'ensemble des membres**, qu'ils soient déjà avancés ou non sur le sujet, pour maintenir un certain niveau d'engagement de leur part. Pour ce faire, les réseaux peuvent avoir plusieurs approches. Cette démarche commune peut être animée par un·e salarié·e dédié·e, un·e administrateur·rice, ou encore une structure membre du réseau et qui dispose d'une expertise sur le sujet ; elle peut aussi être pilotée par un groupe de personnes issues de ces différentes catégories. Consacrer du temps dédié par un·e salarié·e **implique pour le réseau de disposer d'une enveloppe financière spécifique sur ce sujet**. Pour ce faire, le réseau peut envisager de nouveaux partenariats financiers et/ou de faire contribuer ses membres à travers leurs cotisations ou une participation financière prévue à cet effet.

ANIMER DES ESPACES COLLECTIFS POUR FACILITER LES ÉCHANGES ENTRE PAIRS

Les réseaux constituent un bon endroit pour créer **des espaces d'échanges** et de co-construction entre pairs qui permettent de travailler à la définition **d'une stratégie commune** de transformation écologique des organisations membres. Ils permettent également de s'inspirer entre structures grâce à des retours d'expériences et contribuent ainsi à l'**essaimage de bonnes pratiques** au sein du réseau. Le réseau peut aussi proposer des temps de co-développement à ses membres. Ces temps permettent de répondre ensemble à des problématiques relatives à la transformation écologique et rencontrées par l'un ou plusieurs des membres. La réflexion collective permet d'imaginer un nombre plus important de solutions pouvant être déployées par la ou les structures concernées.

EXEMPLES

* La FEHAP et le Comité national olympique et sportif français (CNOSF) ont tous deux décidé de mettre en place un groupe de travail destiné à leurs adhérents et visant à aborder des thématiques spécifiques de transformation écologique. La FEHAP a, par exemple, organisé un atelier en lien avec l'évolution des réglementations environnementales spécifiques au secteur du médico-social (ex. : décret tertiaire, etc.). Le CNOSF a, quant à lui, proposé de travailler, avec les fédérations sportives, à l'anticipation des évolutions climatiques à venir et de leurs conséquences sur les activités sportives.

* Le syndicat des musiques actuelles (SMA) a choisi de ne pas constituer de groupe de travail spécifique régulier sur ces enjeux mais de pouvoir proposer des temps de travail ponctuels à destination de ses adhérents qui abordent des préoccupations communes, et en particulier les conséquences du changement climatique sur l'activité des structures adhérentes.

ÉTAPE 3

METTRE EN PLACE UNE COMMISSION DÉDIÉE À LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE AU SEIN DE SES INSTANCES

Pour faire en sorte que la transition écologique soit prise en compte dans les orientations du réseau de façon systémique et durable, il peut convenir de créer une commission qui lui est dédiée avec certains membres de la gouvernance du réseau. Cela constitue un levier pour **faciliter l'intégration de cette thématique dans le projet stratégique du réseau**. Une attention particulière doit cependant être faite sur **la sensibilisation et la montée en compétences des élu·es**. En effet, chaque nouvel·le élu·e doit être formé·e sur ces enjeux pour garantir la pérennité des actions déjà mises en œuvre, et ce à chaque renouvellement de gouvernance.

EXEMPLE

* Depuis le renouvellement de sa gouvernance, le CNOSF s'est doté d'une commission « transition écologique » co-présidée par des élu·es. La création de cette commission a pour missions de définir des orientations stratégiques en matière de transition écologique pour le réseau mais aussi d'impliquer un peu plus les nouveaux membres de la gouvernance sur le sujet.

METTRE EN PLACE UN FONDS D'INGÉNIERIE MUTUALISÉ DÉDIÉ AU FINANCEMENT D'ACTIONS DE TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE DE SES MEMBRES

Beaucoup de structures qui souhaitent s'engager dans une démarche de transformation écologique de leur modèle disent manquer de ressources financières pour le faire (ex. : rénovation thermique du bâti). Si un réseau a la possibilité de le faire, il peut être vraiment structurant de mettre en place un fonds d'ingénierie dédié à la transformation écologique des membres pour faciliter le passage à l'action. Cela permet notamment de **financer tout ou partie des investissements nécessaires à cette transformation**. Lorsque certaines mesures d'adaptation sont communes à la majorité des membres du réseau, on peut, par exemple, définir un catalogue d'actions types pouvant être soutenues en indiquant les enveloppes financières disponibles. C'est une façon de rendre plus fluides les demandes de financement et de permettre aux structures elles-mêmes d'appréhender plus concrètement ce sur quoi elles peuvent agir grâce à ce fonds.

EXEMPLE

* La GSCOP a mis en place un fonds d'ingénierie destiné à ses adhérents afin de les encourager à entreprendre la mise en place d'une démarche interne de transition écologique.

ÉTAPE 3

CRÉER DE L'OUTILLAGE COMMUN ET PROPOSER UN CADRE D'ACCOMPAGNEMENT À SES MEMBRES

Pour animer les enjeux de transformation écologique auprès de ses membres, il est indispensable de leur proposer des outils communs permettant de soutenir leur montée en compétences. Cet outillage peut prendre diverses formes.

Créer un espace ressource partagé dédié aux enjeux de transformation écologique où les membres peuvent retrouver l'ensemble des outils produits et y déposer des outils internes qu'ils souhaiteraient partager avec leurs pairs.

EXEMPLE

* À la suite de la journée de mobilisation « La transformation écologique et sociale à tous les étages de la santé et des solidarités » organisée par l'URIOPSS Pays de la Loire, la CRESS, la FEHAP, NEXEM et la MAPES, un espace partagé a été créé afin de regrouper l'ensemble des ressources existantes sur les grandes thématiques abordées tout au long de cette journée de mobilisation.

Diffuser auprès du réseau des informations en lien avec ces sujets : des retours d'expériences, des appels à projet permettant le financement de certaines actions, etc. Plusieurs réseaux ont mis en place une boucle de mails consacrée à des échanges portant spécifiquement sur les enjeux de transformation écologique afin de pouvoir diffuser largement les informations.

Créer et/ou relayer des outils pratiques qui permettent de répondre aux besoins exprimés par les membres pour engager et conduire leur transformation écologique interne : exemple de diagnostic pour faire un état des lieux de la situation de départ, fiches-actions qui permettent de mieux comprendre comment passer à l'action, webinaires qui présentent des thématiques relatives à la transition écologique et qui expliquent les étapes-clés de mise en œuvre, indicateurs de suivi et d'évaluation de la démarche, etc.

EXEMPLE

* ESS France a développé des fiches actions et des webinaires-ateliers « Je me lance ! » pour faciliter l'appropriation par les organisations de l'ESS de ces enjeux et les encourager à s'engager dans une telle démarche.

Créer et animer des contenus de formation relatifs à la transformation écologique et adaptés aux spécificités de ses membres. Cela peut par exemple se faire à travers un focus sur un secteur d'activité donné.

EXEMPLES

* La FEHAP organise, à destination de ses adhérents, des formations et des webinaires sur les enjeux spécifiques de la transformation écologique du secteur médico-social.

* Dans le cadre du projet européen Erasmus+ baSE, ESS France et les CRESS ont déployé un programme de formation à la transformation écologique des organisations de l'ESS destiné à 150 salarié·es de l'ESS entre 2025 et 2026. Il s'organisait sous forme de sessions thématiques adaptées à des secteurs d'activité spécifiques : transition alimentaire du secteur médico-social, posture à adopter en matière de transformation écologique pour les métiers de l'accompagnement, organiser un éco-événement pour les structures culturelles, etc.

ÉTAPE 3

METTRE EN PLACE UN DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT À LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE DE SES MEMBRES

Le réseau peut prévoir un parcours d'accompagnement type destiné à ses membres sur ces enjeux, et il peut choisir de réaliser à la fois des accompagnements individuels et des accompagnement collectifs. L'alternance entre des phases d'accompagnement en collectif et des phases individuelles est d'ailleurs souvent appréciée par les structures accompagnées. Ces accompagnements peuvent être l'occasion de réaliser **une phase de diagnostic de la situation de départ de la structure**, puis de définir ensemble les grandes priorités sur lesquelles intervenir et **construire un plan d'actions** pour encourager le déploiement de la démarche. Ils peuvent s'appuyer sur **des retours d'expérience et de bonnes pratiques** d'autres membres. Les phases en collectif sont appréciées car elles permettent de partager, par exemple entre structures d'un même secteur d'activité et/ou partageant les mêmes statuts, les difficultés rencontrées et les leviers capables de les surmonter, elles créent également des rendez-vous réguliers facilitant le maintien d'un certain niveau d'engagement de la part des personnes accompagnées. Ces cadres d'accompagnement peuvent aussi être un espace où le réseau peut accompagner ses membres dans la réponse et le suivi d'appels à projets visant à financer les actions de transformation écologique des organisations. **Les résultats de ces accompagnements peuvent également être diffusés auprès des membres afin qu'ils puissent dupliquer la démarche en interne.**

EXEMPLE

* Dans le cadre du projet Déclic, le syndicat des musiques actuelles (SMA) et la FEDELIMA ont pu accompagner leurs adhérents dans l'élaboration d'une stratégie de transition écologique leur permettant de se doter de moyens d'actions efficaces pour réduire l'empreinte environnementale des musiques actuelles. Pour ce faire, ces deux réseaux ont amorcé une démarche collective avec 18 structures adhérentes représentatives de la filière spectacle vivant-musiques actuelles. Cette démarche avait pour objectif de collecter des données sur l'impact environnemental de la filière selon les différentes typologies de structures, consolider les connaissances existantes et définir une stratégie et un plan d'actions permettant d'accompagner la transition écologique de ces filières. À l'occasion de ce projet, le SMA et la FEDELIMA ont été accompagnés par un bureau d'études pour les aider à concevoir la méthodologie de collecte des données relatives à l'impact environnemental de la filière du spectacle vivant-musiques actuelles. Ce projet a abouti à la mise en place d'un programme d'accompagnement des acteurs de la filière à travers la constitution d'une boîte à outils et la publication des données récoltées pour permettre l'appropriation par toutes et tous de ce travail.

ORGANISER DES ÉVÈNEMENTS DE MOBILISATION

Organiser des évènements de mobilisation ou l'intervention d'experts pour échanger avec les membres **sur des solutions collectives** à déployer à l'échelle du réseau pour répondre aux vulnérabilités induites par la crise écologique sur leurs activités.

EXEMPLE

* La responsable développement durable du CNOSF a, par exemple, fait intervenir un assureur pour échanger collectivement avec ses membres sur le besoin d'adaptation des équipements sportifs face aux différents aléas écologiques, en particulier sur la possibilité, qu'à terme, ces équipements ne puissent plus être assurés s'ils étaient situés sur une zone considérée comme étant à risque.

ÉTAPE 3

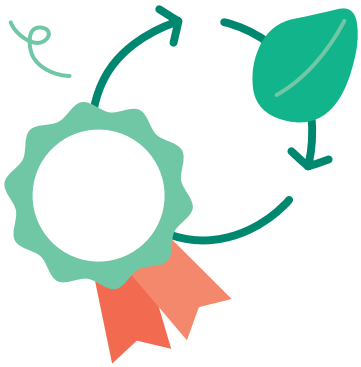
PROMOUVOIR LES BONNES PRATIQUES DE SES MEMBRES POUR ENCOURAGER L'ESSAIMAGE

Le réseau est un espace privilégié pour identifier de bonnes pratiques développées par les membres. **Il peut donc capitaliser sur ces bonnes pratiques** en produisant des supports de valorisation (ex. : fiches présentant les bonnes pratiques) et en organisant des temps d'échanges et de rencontres permettant de présenter ces initiatives aux autres membres dans le but de les essaimer au sein d'autres structures.

EXEMPLES

- ESS France a développé des fiches de retour d'expérience qui permettent de valoriser les bonnes pratiques environnementales déployées par des organisations de l'ESS issues de différents secteurs d'activité et disponibles à toutes et tous pour s'inspirer.
- Pour animer sa dynamique de réseau autour des questions environnementales, le syndicat des musiques actuelles (SMA) s'est appuyé sur certains de ses adhérents qui avaient choisi d'intégrer la prise en compte de la transformation écologique dès la mise en œuvre de leur projet, en particulier à travers le déploiement d'une démarche éco-responsable.

FAIRE PREUVE D'EXEMPLARITÉ EN AYANT DE BONNES PRATIQUES ENVIRONNEMENTALES INTERNES AU RÉSEAU EN TANT QUE STRUCTURE



Pour mieux appréhender les enjeux de transformation écologique de façon concrète, il peut être intéressant, pour les réseaux, d'engager une réflexion interne sur l'amélioration de ses propres pratiques en tant que structure. Initier soi-même une telle démarche permet de **se confronter directement aux difficultés rencontrées** : réticence des salarié·es et/ou des membres de la gouvernance quant aux adaptations internes à mettre en œuvre, manque de temps à y consacrer, manque de moyens financiers pour investir dans des travaux de rénovation du bâti, etc. Il devient dès lors plus facile d'animer cette démarche auprès de ses membres en partageant ses propres difficultés et les leviers envisagés pour les résoudre. Cela permet également de **mieux se projeter dans une telle démarche** et donc d'utiliser un vocabulaire plus approprié pour convaincre et rassurer ses membres. Plusieurs réseaux ont déjà amorcé cette dynamique en interne dans le but de pouvoir tester des choses et d'impliquer les salarié·es.

EXEMPLES

- Le CNOSF a choisi de nommer des référent·es carbone parmi ses collaborateur·trices pour effectuer le bilan de production de gaz à effet de serre de chaque pôle de la structure.
- La FEHAP a mis en place un groupe de travail dédié aux questions de RSE/RSO afin d'améliorer ses pratiques internes, mais aussi de pouvoir inspirer ses adhérents.

Pour initier une démarche interne de transformation écologique, ainsi qu'une dynamique d'intégration de ces enjeux au sein de son réseau, il peut être pertinent de **se faire accompagner par un acteur extérieur**. Cela peut permettre d'identifier plus clairement les vulnérabilités de son réseau et de ses membres face à la crise écologique et de mieux appréhender la façon dont il conviendrait de les accompagner pour déployer des solutions d'adaptation dans le but de rendre leurs modèles plus durables.

3 • IDENTIFIER DES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT COMPLÉMENTAIRES EXTERNES AU RÉSEAU

Il existe divers dispositifs qui permettent d'accompagner les organisations dans leur transformation écologique interne : soutien à l'ingénierie de projets, soutiens financiers, etc. Ces accompagnements peuvent aborder de façon systémique et globale les enjeux de transformation écologique dans leur ensemble, mais ils peuvent également traiter d'une thématique en particulier : transition énergétique du bâti, transition alimentaire des établissements ayant un service de restauration collective, etc. Ils peuvent enfin s'adresser à tous les secteurs d'activité à la fois, ou seulement à des secteurs d'activité spécifiques : établissements du médico-social, structures culturelles ou sportives, etc.

RESSOURCES

Comment identifier les dispositifs d'accompagnement à la transformation écologique des organisations ?

- Dispositifs d'accompagnement à la transformation écologique complémentaires au DLA (ressource du CRDLA Transformation écologique)

Comment le DLA peut-il accompagner un réseau à animer une dynamique de transformation écologique auprès de ses membres ?

Le Dispositif Local d'Accompagnement peut être mobilisé par les réseaux au niveau régional et départemental sur la thématique de la transformation écologique des organisations dans l'objectif de :

- **Les accompagner à identifier les vulnérabilités des activités de leurs membres face à la crise écologique et à mieux appréhender les évolutions à mettre en œuvre pour pérenniser leurs modèles**

RETOURS D'EXPÉRIENCE

Dans le cadre du DLA, deux accompagnements collectifs ont été réalisés à destination de réseaux régionaux : l'un en Bretagne qui a permis d'accompagner six structures régionales, et l'autre en Auvergne-Rhône-Alpes avec l'accompagnement du comité régional olympique et sportif (CROS) et de ses adhérents. Ces deux accompagnements ont permis aux structures accompagnées de **mieux appréhender les vulnérabilités spécifiques de leurs secteurs d'activité face au changement climatique, et de mieux comprendre comment ces changements globaux pourront faire évoluer les métiers et les activités de leurs adhérents**.

BRETAGNE — Accompagner ses adhérents dans la transition écologique en tant que réseau sectoriel

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES — Accompagnement des ligues sportives

>>>

Comment le DLA peut-il accompagner un réseau à animer une dynamique de transformation écologique auprès de ses membres ?

Proposer un accompagnement DLA collectif à la transformation écologique à leurs membres volontaires

RETOURS D'EXPÉRIENCE

À l'occasion de certains accompagnements DLA collectifs, les DLA régionaux ont travaillé conjointement avec des réseaux sectoriels régionaux pour mieux **définir les besoins d'accompagnement de leurs membres** en matière de transformation écologique et pour **mobiliser ensuite des structures volontaires disposées à bénéficier d'un tel accompagnement**. Ainsi, deux DLA régionaux ont travaillé avec des réseaux représentants du secteur médico-social pour définir le cadre d'un accompagnement collectif à la transformation écologique de leurs membres et pour les mobiliser ensuite : **sur les enjeux spécifiques de transition énergétique en Grand Est** (4 structures accompagnées) et sur la matérialisation d'une **politique d'achats responsables et de sensibilisation aux enjeux globaux de transformation écologique** en Pays de la Loire (6 structures accompagnées). Les accompagnements menés en Pays de la Loire ont été réalisés en partenariat avec l'URIOPSS et ont permis à ce réseau d'investir le sujet de la transformation écologique avec ses membres. Le CROS d'Auvergne-Rhône-Alpes a également choisi cette dynamique **en définissant préalablement le périmètre d'un accompagnement à la transformation écologique du secteur sportif avec le DLA régional**. Cet accompagnement présentait une particularité : le CROS était à la fois partenaire de sa conception — en contribuant à mobiliser et sélectionner les ligues sportives désireuses d'y participer — et bénéficiaire de l'accompagnement lui-même.

GRAND EST — Transition énergétique des établissements sociaux et médico-sociaux

PAYS DE LA LOIRE — Transformation écologique des structures sociales et médico-sociales

Définir leur positionnement en matière d'accompagnement à la transformation écologique de leurs membres en complémentarité avec les dispositifs déjà existants

RETOURS D'EXPÉRIENCE

L'objectif de l'accompagnement mené par le DLA régional de Bretagne était d'aider ces réseaux régionaux à mieux comprendre **les liens qui existent entre les dynamiques locales, régionales et nationales** mises en œuvre au sein des réseaux pour aborder les enjeux de transformation écologique et de définir la manière de s'en emparer en tant que réseau régional. Cet accompagnement visait également à aider ces réseaux **à mieux identifier les outils, les ressources et les financements accessibles** pour amorcer cette transition, ainsi qu'à les accompagner à réaliser un état des lieux des actions menées en la matière par leurs adhérents.

BRETAGNE — Accompagner ses adhérents dans la transition écologique en tant que réseau sectoriel

>>>

Comment le DLA peut-il accompagner un réseau à animer une dynamique de transformation écologique auprès de ses membres ?

Accompagner le réseau à structurer une offre d'accompagnement à la transformation écologique à destination de ses membres

RETOURS D'EXPÉRIENCE

À l'issue de l'accompagnement collectif à la transformation écologique des ligues sportives qu'il a lui-même suivi, le CROS a pu bénéficier de jours complémentaires d'accompagnement pour l'aider à penser son rôle dans la transformation écologique des organisations sportives d'Auvergne-Rhône-Alpes en tant que réseau. Ce travail a permis de **renforcer son projet stratégique, de développer de nouveaux outils et de renforcer son rôle d'animation** auprès de ses adhérents sur cette thématique. Au cours de cet accompagnement, le CROS a élaboré une véritable stratégie pour faire émerger les enjeux de la transition écologique auprès de ses membres et les accompagner, en tant que réseau, dans cette démarche. Il s'agit en effet d'un défi de taille pour ce réseau : garantir que l'ensemble des ligues s'approprient ces questions, au-delà de la seule approche des éco-gestes.

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

Accompagnement des ligues sportives

Consultez toutes les fiches retours d'expérience des accompagnements à la transformation écologique réalisés dans le cadre du DLA au sein de la ressource État des lieux « Transformation écologique des organisations de l'ESS : où en est-on dans le DLA ? ».