

Mieux appréhender la transformation écologique des organisations de l'ESS

Transformation écologique des organisations de l'ESS

Constats et enjeux

La crise climatique, l'effondrement de la biodiversité, la raréfaction voire l'épuisement des ressources, sont autant d'indicateurs qui mettent en exergue les limites planétaires face auxquelles il est aujourd'hui indispensable de repenser les modèles de production et de consommation pour aller vers une société plus sobre et respectueuse de l'environnement. Cette situation nous amène à nous interroger sur les liens d'interdépendance entre les activités humaines et les écosystèmes, et sur les diverses situations de vulnérabilité susceptibles d'en découler.

Les organisations de l'ESS, comme tout acteur économique, doivent donc aujourd'hui intégrer de manière systémique les enjeux liés à la crise environnementale à tous les niveaux de leur organisation, que ce soit dans leur fonctionnement, leur stratégie, leur modèle socio-économique, ou encore leurs pratiques et leurs activités. Il leur est, en effet, indispensable d'engager une transformation en profondeur de leurs modèles afin de garantir la durabilité de leur organisation face aux enjeux écologiques.

Engager sa transformation écologique en tant que structure de l'ESS permet de répondre à de nombreux défis comme :

- **Anticiper les risques** environnementaux et les réglementations environnementales susceptibles de perturber les activités de la structure ;
- **Maîtriser ses coûts** plus efficacement et entrer dans une démarche de sobriété afin de libérer des ressources pour soutenir les missions principales ;
- **Développer de nouvelles opportunités**, en particulier en matière de financements et de coopérations territoriales ;
- **Renforcer l'engagement local de la structure et mobiliser**, en interne, les salarié·es, les bénéficiaires et les bénévoles autour d'une action collective.



Quels outils utiliser pour engager sa transformation écologique interne ?

Il existe différents types d'outils de gestion de la transition en fonction de l'étape à laquelle on se trouve :

- **Diagnostic** : ils permettent de faire l'état des lieux de la situation de la structure, d'identifier et de prioriser les actions à mener.
- **Gestion du changement** : ils permettent de mobiliser et d'outiller les acteur·rices et de concrétiser les actions pas à pas.
- **Suivi** : ils permettent de mesurer l'efficacité des actions, de suivre les objectifs fixés, d'alerter en cas de difficultés non anticipées, et d'encourager l'amélioration continue.

À PROPOS DU PROJET BASE

Le projet européen baSE vise à renforcer les compétences de l'écosystème de l'ESS en mobilisant 25 partenaires issus de 10 pays, parmi lesquels entreprises, établissements d'enseignement supérieur, structures de recherche et réseaux représentatifs. Son objectif est de favoriser le partage de connaissances, développer les compétences et identifier les besoins non couverts pour accompagner les professionnel·les face aux grands défis actuels : transition écologique, numérique et inclusion.

Depuis 2022, ESS France et AgroParisTech pilotent le déploiement du projet en France, centré sur la transformation écologique des organisations de l'ESS.



Pays de la Loire



Cible de la formation : organisations du secteur médico-social



Typologies des participant·es : directeur·ices, chargé·es de projet transformation écologique, conseiller·es territorial·es, chargé·es de mission achats, chargé·es de mission RSE, équipes de cuisine, soignant·es



Connaissez-vous ESS pratiques ?



ESS Pratiques est une plateforme en ligne permettant de piloter sa démarche de progrès RSE/RSO, d'utilité sociale ou de labellisation. Avec un statut de société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), cette plateforme a été conçue pour répondre aux orientations du Guide des Bonnes pratiques constituant une obligation d'amélioration continue des structures de l'ESS inscrite dans la loi ESS de 2014.

ESS Pratiques permet la réalisation d'un autodiagnostic, de piloter un plan d'actions en créant des fiches actions et dispose d'un système de suivi adaptable en fonction des objectifs fixés.

Découvrir l'outil



S'approprier les outils au travers d'un cas pratique

ESS France a proposé un cas pratique relatif à l'exemple d'une structure du secteur médico-social.

Format : atelier en groupes – 1h30 à 2h en présentiel

Objectifs du cas pratique :

- Permettre aux participant·es de la formation de **mieux appréhender les différents outils de diagnostic et d'aide à la construction d'un plan d'actions** présentés dans la séquence introductive du cours ;
- **Se projeter dans une démarche de transformation écologique** de son organisation.

Pour ce faire, le cas pratique invite les participant·es à utiliser :

- > Les grilles d'analyse des vulnérabilités et adaptations potentielles face à la crise écologique développées par le Centre de ressources DLA Transformation écologique, co-porté par France Nature Environnement et ESS France
- > Un business canva resilience adapté aux enjeux de la transformation écologique : la matrice C.O.E.U.R. développée par la SCOP Du vert dans les rouages
- > Une matrice de double matérialité incluant « vulnérabilité pour la structure » et « impacts sur l'environnement »
- > Une grille d'analyse du lien de la structure avec ses parties prenantes
- > Un support pour accompagner la construction d'un plan d'actions



ZOOM SUR

La mise en œuvre d'une démarche d'alimentation durable au sein des structures du médico-social

STRUCTURE FORMATRICE SPÉCIALISÉE SOLLICITÉE



Déroulé du focus de formation

- **Temps d'échange** : Les grands enjeux de l'alimentation dans le médico-social
- **Ateliers** :
 - **Réflexion collective** : Quelles difficultés rencontrez-vous sur le terrain pour améliorer la qualité de vos approvisionnements, et notamment introduire plus de produits bio ?
 - **Atelier de co-développement** : Quelles solutions/leviers peuvent être mis en place pour introduire plus de bio dans vos approvisionnements tout en prenant en compte vos contraintes de terrain ?
- **Mise en commun** des pistes de solutions en plénière
- **Retour d'expérience** d'un ancien chef cuisinier et gestionnaire d'EHPAD, chef ambassadeur à l'Agence Bio



Les enseignements théoriques

Les grands enjeux de l'alimentation en établissements sociaux et médico-sociaux (ESMS) et restauration collective

La session de l'après-midi a abordé les enjeux majeurs de l'alimentation en établissement : cadre réglementaire, lutte contre la dénutrition (retrouver le plaisir et le goût du repas), réduction du gaspillage alimentaire, et amélioration globale de la qualité. Le gaspillage est un sujet particulièrement sensible pour le secteur médico-social : les pesées demandent du temps, mobilisent plusieurs équipes, mais permettent de matérialiser les coûts et de redonner du sens au travail (gaspiller étant vécu comme peu satisfaisant par les équipes).

Gaspillage alimentaire : spécificités du secteur médico-social

Les ESMS rencontrent des contraintes plus fortes que le milieu scolaire : diversité des régimes, préférences, contraintes médicales et culturelles, avec parfois des déclinaisons très nombreuses (jusqu'à 48 régimes alimentaires). En cuisine centrale, la liaison froide peut aussi générer davantage de déchets que d'autres organisations car elle multiplie les conditionnements individuels, les films et barquettes, les reliquats de production non servis et les restes non consommés qui ne peuvent pas toujours être réutilisés en toute sécurité. Malgré des marges de manœuvre limitées, la pesée des aliments gaspillés reste un levier essentiel, notamment via les outils développés par l'ADEME (données et plateformes de suivi).



Cadre réglementaire : lois EGALIM, Climat & Résilience, AGEC

Le cadre réglementaire a été rappelé : la loi EGALIM impose à la restauration collective que **50% des produits consommés soient durables et de qualité, dont 20% de bio, et 60% des viandes et poissons soient sous signe de qualité**, avec l'objectif de réduire l'impact environnemental de l'alimentation tout en garantissant une juste rémunération des producteurs. La loi Climat & Résilience introduit des dispositions autour des repas végétariens et de la diversification des protéines (notamment au-delà d'un certain volume de couverts), tandis que la loi AGEC fixe des objectifs ambitieux de réduction du gaspillage alimentaire. Les obligations de déclaration (achats, pesées) via la plateforme "Ma Cantine" ont également été évoquées.

Approvisionnement durable : arbitrages et idées reçues

Les échanges ont insisté sur le fait que l'impact environnemental se joue surtout dans la production (premier poste du bilan d'émission de gaz à effet de serre), tandis que le transport représente une part significative mais non exclusive. Un produit "local" peut potentiellement être plus impactant s'il dépend fortement d'intrants fossiles, tandis qu'un produit bio venant de plus loin peut parfois présenter un meilleur bilan global. L'approvisionnement durable a aussi des effets positifs sur la santé, la qualité gustative, la préservation des terres, et la résilience économique des territoires.



Retour sur l'atelier

● Réflexion collective : les défis de la transition vers une alimentation durable

- > Plusieurs difficultés concrètes pour passer à l'action ont été partagées : taille des établissements et sécurisation des volumes d'approvisionnement, besoin de formation des cuisiniers, habitudes alimentaires des résident-es (saisonnalité, baisse de viande), valorisation des restes, dépendances alimentaires (sucre, sodas), et complexité logistique autour du plastique et du réemploi. Le passage à des contenants en verre ou inox peut créer des contraintes physiques (poids, manutention, qualité de vie et conditions de travail, troubles musculo-squelettiques). Les questions de gestion des biodéchets, de menus de saison en hiver, et de lisibilité des labels ont également été citées.
- > Des freins supplémentaires résident dans les difficultés de sourcing (identifier des fournisseurs bio), la nécessité de communiquer fortement pour accompagner les repas végétariens (facteurs culturels et générationnels), les tensions en ressources humaines (ex. : absence du cuisinier conduisant à la consommation de plats industriels), et la difficulté à intégrer le critère du "local" dans les marchés publics. Les volumes de commande nécessaires peuvent dépasser les capacités de production des petits producteurs, l'offre bio est parfois insuffisante, et le suivi EGALIM des prestataires reste complexe. Enfin, la sous-valorisation du métier de chef en restauration collective est apparue comme un frein structurel.

● Atelier de co-développement : identifier collectivement des leviers pour enclencher la démarche

• Co-développement 1 : construire une stratégie achats 2026

Ce premier cas traitait du renouvellement de contrats-cadres avec des prestataires hétérogènes (cuisine centrale, gestion concédée), via une démarche d'achat structurée pilotée par une responsable achats et un questionnaire RSE (labels, certifications, engagements). L'enjeu clé était d'arbitrer entre prestataires nationaux/locaux, petits/grands, en répondant aux objectifs de la loi EGALIM, de la saisonnalité ou de l'anti-gaspillage à travers des critères clairs et hiérarchisés.

Les pistes proposées : la mobilisation du réseau local (y compris de l'ESS), la clarification préalable des objectifs, la réactivation de travaux existants (charte éco-responsable), une définition partagée de « local » et « durable », un recentrage sur le goût et le « bien manger », la montée en compétences des acheteurs (ex. : fresque de l'alimentation).

• Co-développement 2 : respecter la loi EGALIM sans faire exploser le budget

Le second cas mettait en lumière la tension entre exigences de la loi EGALIM et contraintes économiques dans une structure privée non lucrative (63 résident-es, petite cuisine, liaison chaude, suivi logiciel des achats, effort sur le bio notamment laitier), avec un budget alimentaire en hausse (environ 6€/jour) aggravant un déficit global (coûts de l'énergie, intérim). La directrice note une faible marge tarifaire, tandis que le cuisinier cherche à maîtriser les coûts potentiellement au détriment de la qualité, et la direction priorise la prévention de la dénutrition et la satisfaction des résident-es.

Les pistes proposées : renforcer la formation (légumineuses, cuisine nourricière, pair-à-pair), échanger entre directions sur coûts et pratiques, suivre les pesées tous les 6 mois pour mesurer le gaspillage alimentaire, visualiser les postes clés de gaspillage (pain, restes), développer des enrichissements « maison » plutôt qu'industriels (ex. : incorporer du jaune d'œuf cuit et de la crème fraîche dans une sauce pour velouté de légumes afin d'augmenter l'apport calorique et protéique sans altérer la texture), fixer des objectifs progressifs (un axe/an, par exemple la viande), et prioriser par facilité de mise en œuvre/coût/impact.





Témoignage : Wilfried Rullier, ancien chef-gérant en EHPAD

Ce témoignage montre comment un chef-gérant peut faire évoluer une cuisine dite « fonctionnelle » vers une cuisine porteuse de sens, pleinement alignée avec le projet de soin et de bien-être des résident-es. La transition vers une alimentation plus durable repose sur plusieurs leviers concrets : travail des menus et du coût de revient journalier en amont, planification avec l'équipe pour augmenter le fait-maison et les produits bruts, mobilisation et adhésion collective de l'équipe autour du sens et des bénéfices du changement, achats plus cohérents (valorisation de l'animal entier, ajustement des petits-déjeuners et goûters) et coopération progressive avec des producteurs locaux considérés comme de véritables partenaires, tout en restant vigilant sur la qualité et le caractère réellement vertueux des produits.

La réduction du gaspillage alimentaire (pesées, ajustement des commandes, service à l'assiette) est étroitement liée au soin, notamment via la lutte contre la dénutrition et la prévention d'affections comme les escarres, ce qui génère des économies indirectes et améliore le bien-être des bénéficiaires. En définitive, le rôle de chef-gérant est présenté comme un métier élargi, qui dépasse la seule cuisine pour intégrer les enjeux d'énergie, d'eau, d'organisation et de mobilisation des équipes.



Perspectives à l'issue des ateliers : comment enclencher la démarche ?

- **Adopter une approche progressive et de priorisation** : choisir un axe de travail par an (ex. : viande, gaspillage alimentaire) selon facilité/coût/impact ; mesurer via des pesées régulières (tous les 6 mois).
- **Mobiliser les équipes** : fédérer autour du sens de la démarche via les formations (fresque alimentation, cuisine nourricière, pair-à-pair) ; communiquer sur l'importance du goût et du « bien manger ».
- **Mettre en place une stratégie d'achats et d'approvisionnement** : clarifier les objectifs EGALIM (questionnaire, allotissement des approvisionnements) ; réactiver les chartes éco-responsables ; définir « local/durable » ; coopérer avec les producteurs locaux et les organisations de l'ESS.
- **Innover en cuisine** : augmenter le fait-maison et le recours aux produits bruts ; enrichir l'apport nutritif des plats ; ajuster menus/prix de revient ; favoriser le service à l'assiette.
- **Prendre en main les ressources et outils existants** : s'appuyer sur la charte nationale ESMS, la plateforme « Ma Cantine » et les guides ministériels pour démarrer à petite échelle.



Cofinancé par
l'Union européenne



AgroParisTech



CRESS
Chambre Régionale
de l'Économie Sociale et
Solidaire des Pays de la Loire