

La responsabilité climatique des organisations

Sous la coordination de Maud Ferrer (Gret) et Nadia Trainar (Geres)



Les éditions du Groupe *initiatives*



Ces travaux et ce numéro Traverses ont été soutenus
financièrement par l'Agence française de développement (AFD)

En partenariat
avec
RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité



LES PUBLICATIONS TRAVERSES

La démarche des publications Traverses consiste à tirer des enseignements critiques des pratiques des organisations membres du Groupe *initiatives* pour contribuer au débat stratégique et méthodologique du secteur de la solidarité internationale. Elle s'appuie sur des échanges de pratiques internes au *Gi* et sur des journées d'études ouvertes aux acteurs des secteurs associatif, public, académique et privé marchand. **S'appuyant sur les expériences de terrain des membres et de leurs partenaires, ces travaux aboutissent à la formulation de recommandations et à des prises de position collectives.**

Remerciements

Coordination : Maud Ferrer (Gret) et Nadia Trainar (Geres).

Avec les précieuses contributions des membres du comité de pilotage de cette publication : Camille Tignon (Initiative Développement), Manuelle Miller (AVSF), Claire-Isabelle Rousseau (IRAM), Guillaume Quelin (Gret) et Yvan Lecoq (Grdr).

Pour leur implication et/ou leur contribution aux réflexions, nous adressons nos sincères remerciements à Marie Leroy (CARE France), Aline Hubert (Groupe URD, REH), Olivia Pelegrin (ACF), Marie-Noëlle Reboulet et Souad Barry (Groupe *initiatives*).

Pour la relecture : Zoé Bordeau (Initiative Développement) et Marina Dubois (Geres)

En partenariat
avec



Cette publication bénéficie du soutien de l'Agence française de développement (AFD). Néanmoins, les idées et les opinions qui y sont présentées ne représentent pas nécessairement celles de l'AFD.

Sommaire

Editorial	4
Cadrage	5
■ Introduction et cadrage	5
■ Méthodologie déployée	6
Nos principes communs de RCO	8
■ Pourquoi des principes communs ?	8
■ Les 9 principes RCO des ONG membres du Gi	8
Étapes et bonnes pratiques d'une RCO	11
■ Introduction	11
■ Etape 1 - Prendre conscience des enjeux climatiques et se doter de motivations d'agir	11
■ Etape 2 - Une équipe dédiée avec un mandat clair et formalisé	15
■ Etape 3 - Evaluation de l'empreinte carbone de l'organisation	18
■ Etape 4 - Une stratégie RCO définie	20
■ Etape 5 - Une stratégie RCO planifiée et déployée	23
■ Etape 6 - Capitalisation et suivi-évaluation	25
■ Etape 7 - Communication, partage entre pairs et plaidoyer	26
Financement et collaboration	30
■ Le constat et les besoins des ONG	30
■ ACT - Une approche d'accompagnement à la transition bas carbone des entreprises originale et inspirante	32
■ Quelles sont les solutions envisagées pour accélérer la transition climatique des ONG ?	34
Annexes	37
■ Quelques notions clés	37
■ Acronymes	37
■ Quelques sources - Pour aller plus loin	37



Atelier de réflexion suite au bilan carbone chez ID en 2023

Responsabilité climatique : à nous aussi, ONG d'agir !



La réflexion prospective menée fin 2021 par le Groupe *initiatives* (Gi) a permis d'identifier les mutations de la solidarité internationale et les contraintes qui s'imposent au secteur. Cette réflexion a ainsi motivé la révision du cadre de coopération du Gi avec la définition de 15 engagements mutuels, parmi lesquels l'engagement dans une démarche de

Responsabilité Sociale des Organisations (RSO) concertée, avec une volonté d'avancer ensemble, malgré les rythmes divers de chaque organisation sur ces enjeux.

Pour initier le travail collectif sur cet engagement de RSO et ne pas se disperser, le Gi a décidé d'avancer dans un premier temps sur la Responsabilité Climatique des Organisations (RCO). Les conseils d'administration de ses membres ont été mobilisés dans le cadre de 2 ateliers de réflexion, en partenariat avec la Commission Climat et Développement (CCD) de Coordination Sud animée par le Gret et le Geres (cf encadré ci-dessous). Puis une journée d'étude a été organisée en septembre 2023, pour aboutir à cette publication de la série Traverses. On a considéré dans ces différents travaux les émissions de gaz à effet de serre (GES) des activités organisationnelles. Néanmoins, en restreignant le débat à la RCO, on n'oublie pas la biodiversité (le Gi agit pour un monde vivable) et les projets de terrain (et pas seulement ceux estampillés climat) avec la notion de climato-compatibilité (se référer au cadrage ci-dessous pour plus d'information).

Les changements climatiques sont d'ores et déjà observés. L'augmentation de la température globale de notre atmosphère due à

une économie fondée sur la consommation des énergies fossiles et en forte accélération depuis les années 1950, induit des événements extrêmes aux conséquences funestes. Au Malawi, en mars 2023, l'ouragan Freddy a provoqué le déplacement de 660 000 personnes et la perte de leurs récoltes et bétail par 2,3 millions d'agriculteurs, dont la moitié de femmes. François Gemenne, membre du GIEC, affirmait en 2021 que 23,7 millions sur les 60 millions de déplacé-es dans le monde le sont à cause de catastrophes naturelles (cyclone, inondation, sécheresse).

Par ailleurs, il est important de souligner les inégalités de responsabilité historique et actuelle dans les émissions de GES. Aujourd'hui un habitant du Qatar émet en moyenne, avec de fortes inégalités aussi au sein du pays, 35 tCO2eq / an contre moins de 1 tCO2eq en moyenne sur le continent Africain. L'accumulation de ces gaz à effet de serre provient de l'addition de nos émissions individuelles mais également des entreprises, des collectivités, des administrations publiques ou des organisations telles que les ONG. Nos organisations ont leur part de responsabilité et doivent donc agir en matière de Responsabilité Climatique.

Enfin, au-delà, ces réflexions sur la RCO interrogent nos organisations sur leurs relations de partenariats (rejoignant ainsi le débat sur la localisation de l'aide), leurs rôles vis-à-vis des politiques climat, et plus largement, des politiques publiques, ainsi que le nécessaire renouvellement de la pensée sur leurs pratiques, avec la volonté de ne pas nuire, et sur ce que nous appelons le développement.

Marie-Noëlle Reboulet, Présidente du Gi

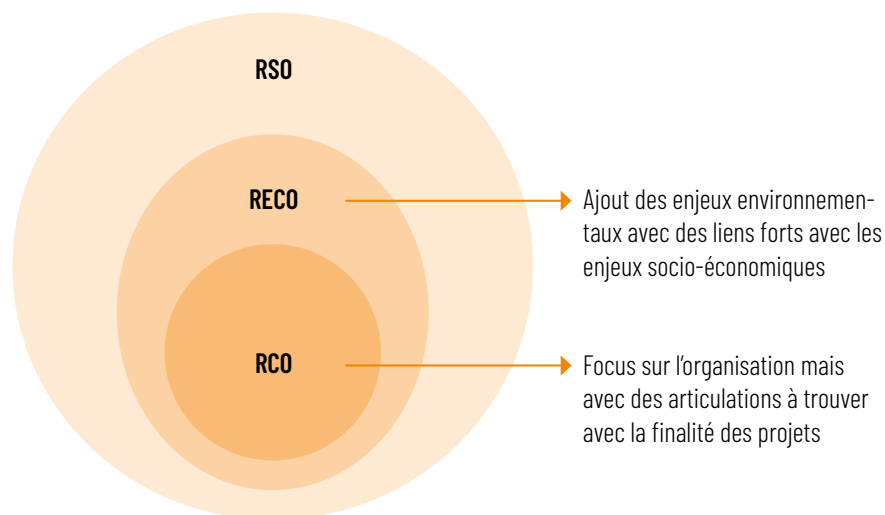


Activités de reboisement au Tchad par ID

La Responsabilité Climatique des Organisations (RCO), de quoi parle-t-on ?

INTRODUCTION ET CADRAGE

La **Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO)** (ou des **Entreprises RSE**) désigne la contribution volontaire des organisations au développement durable (aux objectifs du développement durable, ODD) à savoir la prise en compte des enjeux sociaux, environnementaux, éthiques et économiques de leurs activités en lien avec toutes les parties prenantes. Cela intègre par exemple des enjeux de sécurité et santé au travail, de relation avec les prestataires ou clients, le respect de l'environnement, etc. Cette responsabilité concerne généralement les pratiques organisationnelles ainsi que les projets ou produits.



! Attention

Les émissions de GES des projets ainsi que les modèles de développement promus sur le terrain par les organisations ne sont pas interrogés dans ce cadre d'étude restreint. Ce sujet mériterait d'être plus largement débattu et approfondi car il interroge en particulier sur la propriété / l'attribution des impacts (positifs ou négatifs) d'un projet. Par exemple, si un projet promeut la diffusion de fourneaux améliorés auprès de la population locale : qui peut valoriser ces réductions d'émissions ? Les ONG peuvent-elles valoriser voire s'attribuer la responsabilité de ces réductions ? Peuvent-elles estimer qu'elles compensent indirectement leurs émissions via la diffusion de ces projets ?

Sans les exclure entièrement, les enjeux sociaux et économiques sont moins présents lorsque l'on parle de **Responsabilité Environnementale et Climatique des Organisations (RECO)** qui se concentre principalement sur les empreintes environnementales (pollutions des sols ou de l'eau, artificialisation des sols, déséquilibre d'écosystèmes, érosion de la biodiversité, etc.) et climatiques (émissions de GES) d'une structure. Concernant les ONG de développement, contrairement aux ONG humanitaires, cette RECO concerne principalement les activités propres à l'organisation elle-même (déplacement sur le terrain, achat d'un véhicule, etc.) et non celles liées **intrinsèquement** aux projets (construction d'une infrastructure, établissement d'une filière d'exportation, installation de panneaux solaires, etc.). Ce choix permet de bien dissocier la trajectoire de réduction de l'ONG et celle des communautés locales accompagnées par le projet - **ces dernières demeurant autonomes dans leur choix et la responsabilité de leur développement, suivant le principe de Responsabilité Commune mais Différenciée présent dans les conventions internationales de l'environnement. Les solutions mises en œuvre dans le cadre des projets devront néanmoins viser autant que possible la minimisation de l'empreinte carbone.**

La **Responsabilité Climatique des Organisations (RCO)** consiste donc en l'intégration des enjeux climatiques dans les pratiques organisationnelles et modes d'intervention. Il s'agit en

particulier de définir et mettre en œuvre des actions ou des changements dans le but de réduire l'empreinte carbone des organisations. Dans le cadre de cette étude Traverses, les membres du Gi ont donc fait le choix de ne pas traiter (i) les enjeux environnementaux (car pas encore suffisamment avancés au sein des organisations membres) et (ii) les périmètres de projets (relativement divers d'une organisation à l'autre au sein du Gi en termes de thématique, de contexte géographique ou de budget).

L'**urgence climatique** se fait de plus en plus sentir aux travers de nombreuses actualités (températures records, sécheresses, inondations, feux de grandes ampleurs, etc.). Le dernier rapport du GIEC sorti en mars 2023 fournit un constat alarmant : le climat est en train de changer plus rapidement que prévu avec des effets d'ores et déjà irréversibles (manque de ressource en eau et en nourriture, plus grande mortalité, émergence de nouvelles maladies, dégradation de la qualité de l'air, etc.). Plus de 3 milliards de personnes vivent déjà dans des situations très vulnérables aux changements climatiques, les inégalités sociales dans le monde s'accroissent.

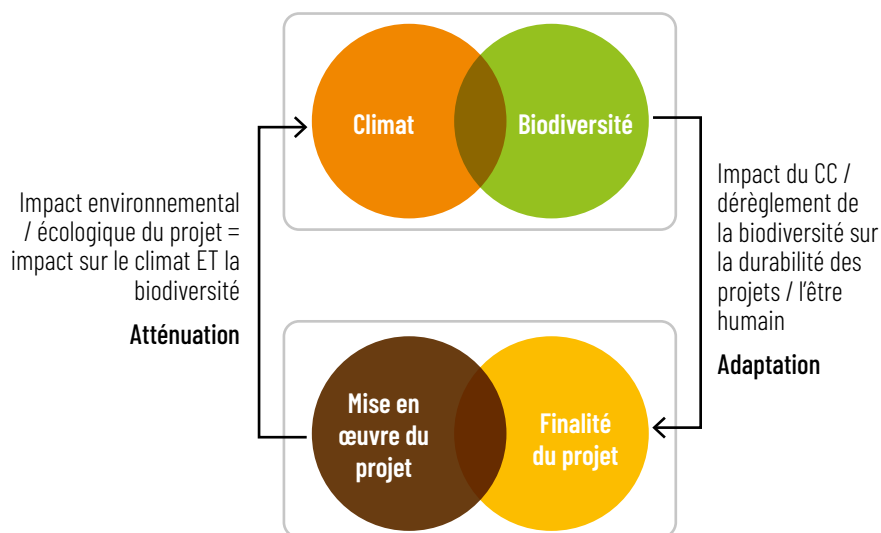
Encadré 2

Les inégalités face au changement climatique

50% des plus pauvres subiront 75% des pertes économiques dues au changement climatique, alors qu'ils ne sont responsables que de 12% des émissions mondiales et ne représentent que 2% des capacités de financement... Majoritairement assignées à l'approvisionnement en eau et bois de chauffe, les femmes sont particulièrement impactées.

Pour répondre à ces enjeux de changements climatiques, les ONG ont 2 leviers d'actions :

- **Atténuation** : réduire les émissions de GES issues de leurs pratiques internes et celles de leurs partenaires et réduire celles liées aux



modèles de développement établis dans les projets (ex. une filière agricole locale plutôt qu'à l'export) pour participer le moins possible à ces changements climatiques et respecter le principe du « ne pas nuire » ;

- **Adaptation** : déployer des stratégies et des projets durables qui prennent en compte l'évolution du climat des territoires d'intervention. Ceci pour éviter la mal-adaptation qui peut avoir des impacts néfastes plus importants qu'aucune action (ex. promouvoir des pratiques agricoles non adaptés au climat dans 10 ans) – ce sujet ne fait pas partie de l'étude mais devra être abordé par les ONG.

Enfin, **les bailleurs**, en soutien à une démarche écologiquement responsable, demandent la mise en place de politiques internes et la systématisation de l'intégration de ces enjeux dans les organisations et au sein des projets.

Ainsi, de par leur mission sociale (de réduction des inégalités ou de protection de l'environnement, etc.) et leur volonté de ne pas nuire, les ONG se doivent d'être exemplaires et donc de passer à l'action individuellement et collectivement, malgré des moyens financiers et humains divers et contraints.

Le Gi souhaite fédérer les organisations membres du réseau et créer une dynamique collective afin de les faire progresser vers une meilleure prise en compte de ces enjeux au sein de leur structure. Cette démarche Traverses ambitionne donc de réunir les organisations du Gi sur cette thématique au travers de partage d'expériences et de réflexions collectives durant une journée d'étude et d'en extraire une base commune à la mise en place d'une RCO (présente publication). Cette publication constitue une première étape, d'une démarche qui s'inscrit sur le temps long. D'autres chantiers sont en cours d'étude, comme la mise en place potentielle d'un référentiel commun.

MÉTHODOLOGIE DÉPLOYÉE

Suite au choix du Gret et du Geres d'assumer la co-coordination de cette démarche Traverses, un comité de pilotage, constitué d'AVSF, du GRDR, d'Initiative Développement et de l'IRAM, s'est mis en place. Des réunions régulières ont permis d'établir 3 axes de travail majeurs :

- Les principes communs et cadre d'action de la RCO
- Les étapes clés et bonnes pratiques de la RCO
- Les méthodes de financement ou de collaboration pour déployer la RCO

Des méthodes de travail ont été définies pour chacun de ces axes.



Principes communs et cadre d'action

L'objectif de cet axe était de considérer et éventuellement de formaliser des principes d'action communs pour **structurer** une stratégie de responsabilité climatique des ONG **membres du Gi**. Il s'agissait de questionner les motivations sous-jacentes d'une telle démarche et de mettre en évidence les ressorts partagés et des recommandations



méthodologiques globales lorsque c'était possible. Ce travail s'est appuyé, d'une part, sur une analyse de l'existant et, d'autre part, sur des échanges et une réflexion collective.

Dans un premier temps, une bibliographie a été rassemblée concernant les démarches initiées par certains membres du Gi, et par d'autres

acteurs du secteur (doctrines publiées par des bailleurs, engagements d'autres ONG, chartes collectives, ou autres ressources pertinentes). L'enquête PAMOC (Projet d'Appui à la Mobilisation des ONG françaises sur le Climat) réalisée en 2023 a également apporté des éléments d'éclairage. Les enjeux les plus structurants ont été extraits de ce travail de recherche et sélectionnés en Copil. Les options de positionnements associées à ces sujets ont ensuite été enrichies par des échanges en sous-groupe et avec des acteurs externes. On peut citer en particulier un webinaire avec un membre du Lab 1.5 (secteur de la recherche), ainsi qu'un entretien réalisé avec un représentant de Carbone 4 impliqué dans les travaux de la Net Zéro Initiative, avec qui ont été abordées notamment des questions de périmètre et d'attribution d'émissions d'une organisation.

Dans un deuxième temps, des propositions de principes d'action RCO ont été élaborées à partir des points de convergence identifiés en sous-groupe, puis en Copil. Un atelier d'intelligence collective a ensuite été réalisé lors de la Journée d'études du 20 septembre, afin de clarifier puis d'améliorer les idées phares proposées (réparties en principes directeurs, modalités essentielles et recommandations méthodologiques). La restitution de ces débats a permis d'affiner la rédaction des 9 principes finalement retenus.



Étapes et bonnes pratiques de la RCO

Cet axe permet de répondre aux attentes des organisations membres du Gi de **bénéficier d'une base théorique et concrète des étapes et bonnes pratiques à déployer pour définir et mettre en œuvre une stratégie de RCO.**

Grâce aux réflexions préalables sur la structuration des étapes d'une politique de RECO menées dans le cadre du PAMOC (cf encadré ci-dessous sur la Commission Climat et Développement), le COPIL a (i) affiné les étapes et identifié des ONG qui ont une expérience à partager au travers d'échanges collectifs et (ii) réalisé des entretiens individuels avec les équipes concernées de ces ONG membres ou non du Gi. Cette démarche a permis d'extraire des leçons apprises des témoignages et de compléter les bonnes pratiques pour chaque étape.

Les étapes ont été présentées lors de la journée d'étude au travers (i) des résultats du sondage réalisé dans le cadre du projet PAMOC sur les pratiques RECO auprès de 30 ONG (voir encadré ci-après) et (ii) des témoignages et temps d'échanges avec les ONG interviewées durant la phase précédente. Cette démarche a permis aux organisations présentes de s'approprier chaque étape et d'en comprendre les enjeux majeurs.

Cette partie du document a vocation à capitaliser sur l'ensemble des informations collectées durant cette démarche pour chacune des étapes proposées pour l'établissement d'une politique RCO. Le contexte de chaque organisation étant très différent, il ne s'agit pas d'un guide prescriptif mais bien de bonnes pratiques et de partages d'expérience qui sont à adapter en fonction des contextes.



Financement / collaboration

L'objectif de cet axe était **d'échanger, d'identifier et de co-construire des solutions d'accompagnement (financement ou collaboration) des actions à mener pour établir une RCO au sein d'une ONG.** Pour atteindre cet objectif, les activités suivantes ont été déployées :

- L'analyse des résultats de la partie « besoins d'accompagnement et

financement » du sondage PAMOC et les échanges d'expériences entre membres du COPIL ont permis d'extraire des premières tendances de besoins des ONG ;

- Des entretiens individuels avec certaines directions des membres du Gi ont permis d'approfondir certains besoins et d'en identifier de nouveaux. Ces entretiens ont également mis en évidence des premières pistes de solutions d'appui des ONG ;
- Des entretiens individuels ont été menés avec plusieurs bailleurs afin (i) de présenter ce constat et ces besoins des organisations d'être appuyées dans le déploiement de leur politique RCO et (ii) d'identifier des pistes concrètes d'accompagnement, qu'il s'agisse de financement ou d'autres modalités.

Les résultats de ces échanges ont été partagés durant la journée d'étude. Par ailleurs, trois sous-groupes de travail à des échelles d'étude diverses (projet, organisation et entre organisations) ont été constitués afin de réfléchir collectivement aux besoins des organisations et aux modalités possibles pour y répondre. Une restitution a été faite en plénière. Ces réflexions ont permis aux organisations d'identifier leurs besoins communs et de renforcer l'envie de partager une démarche collective sur ces enjeux de RCO. Ces échanges n'ont pas abouti à un positionnement du Gi mais inspireront les activités prévues dans le cadre du nouveau projet triennal du Gi, SynerGi 2.

Cette partie du document restitue l'analyse préalable ainsi que les résultats des sous-groupes de travail de la journée d'étude.

Encadré 3

Qu'est-ce que la CCD et le PAMOC ?

La **Commission Climat & Développement (CCD)** de Coordination Sud vise à renforcer la prise en compte du climat au sein des ONG françaises. Créée en 2010, elle rassemble aujourd'hui une trentaine d'ONG membres de Coordination Sud et leurs partenaires. L'animation de la CCD est renforcée par un soutien de l'Agence française de développement, à travers le **PAMOC 4 (Projet d'Appui à la Mobilisation des ONG françaises sur le Climat phase 4)**, actuellement coordonné par le Gret, en partenariat avec le Geres, CARE France, Electriciens Sans Frontières et le CARI. Ce projet permet à la CCD de travailler sur la période 2022-2025 autour de deux fils conducteurs : la RECO et la Transition Climatique. Des activités de formation (modules en ligne, temps de sensibilisation...), de capitalisation (webinaire, ateliers, enquêtes, publications...) et de plaidoyer (tribunes, dialogue avec les parties prenantes...) sont ainsi déployées.



Nos principes communs de RCO

POURQUOI DES PRINCIPES COMMUNS ?

Le sujet de la responsabilité climatique des organisations s'exprime sous une variété de formes et d'enjeux pour les organisations de solidarité internationale. Ceci est vrai même dans le cadre restreint de la RCO décrite en introduction pour cette publication (étant entendu qu'elle pourra s'élargir par la suite). Les OSI membres du Groupe *initiatives* se caractérisent par une importante diversité dans les thématiques abordées, les terrains d'intervention, les dynamiques de gouvernance ou de financement, les modalités concrètes d'intervention sur le terrain... Cette variété conduit à une hétérogénéité importante, aussi bien dans l'analyse des émissions de fonctionnement que dans le choix de solutions de réduction pertinentes. Est-il possible, dans ce contexte, d'aborder cette problématique de concert ?

Le Gi a fait le pari de dire « oui ». Ce pari s'appuie sur des valeurs partagées et « **une manière commune d'aborder le développement** » – ses membres se positionnant « *sur des thèmes clés où ils disposent d'un véritable avantage comparatif : agriculture familiale, pisciculture, santé communautaire, énergies renouvelables, nutrition, accès à l'eau, gouvernance locale, citoyenneté...* »¹. C'est sur ce fondement que le Gi a pu adopter 15 engagements collectifs dans son Cadre de coopération 2022-2025 – dans lequel se distinguent les questions climatiques et environnementales. En témoigne la 1ère des trois grandes causes retenues : « *Pour un monde habitable* » ou le *nexus climat/biodiversité/vie humaine*. Cette cause commune invite notamment au « *choix systématique d'options écologiquement fondées, en interne et dans nos actions de développement, pour l'atténuation des changements*

climatiques, l'adaptation à ceux-ci, et la préservation de la biodiversité, pour « ne pas nuire », par cohérence et pour réduire notre dépendance aux énergies fossiles. » De cet objectif découle déjà, dans ce Cadre de coopération, l'option d'aboutir à une démarche RSO partagée, dont cette publication Traverses représente un jalon.

Une ambition forte et partagée est donc clairement énoncée sur ce sujet, ainsi que l'importance du travail collectif au sein du Gi pour y parvenir – non pas pour « *gagner du temps* », mais pour permettre de « *faire les choses différemment* », pour « *une plus grande efficacité du collectif et de chacun de ses membres dans un monde de la solidarité internationale en profond changement* »². Chacune des composantes attendues de cette collaboration (partage des connaissances, espaces d'échange et de réflexion, production d'analyses et prises de position...) nécessite l'utilisation d'un même vocabulaire, d'un cadre conceptuel de référence – ainsi que de messages communs.

C'est l'ambition des Principes Communs, tels qu'ils sont proposés dans cette publication Traverses, d'explicitier ce qui relie les ONG membres du Gi et qui dépasse leurs différences – afin de faciliter ce travail collectif. Pour les rédiger, il s'est agi, en premier lieu, de questionner les motivations sous-jacentes et de mettre en évidence les ressorts partagés. Puis, en deuxième lieu, d'identifier des éléments de positionnement importants et convergents pour une démarche RCO. Les principes d'action et recommandations méthodologiques qui en découlent ont vocation à guider les efforts individuels et collectifs.

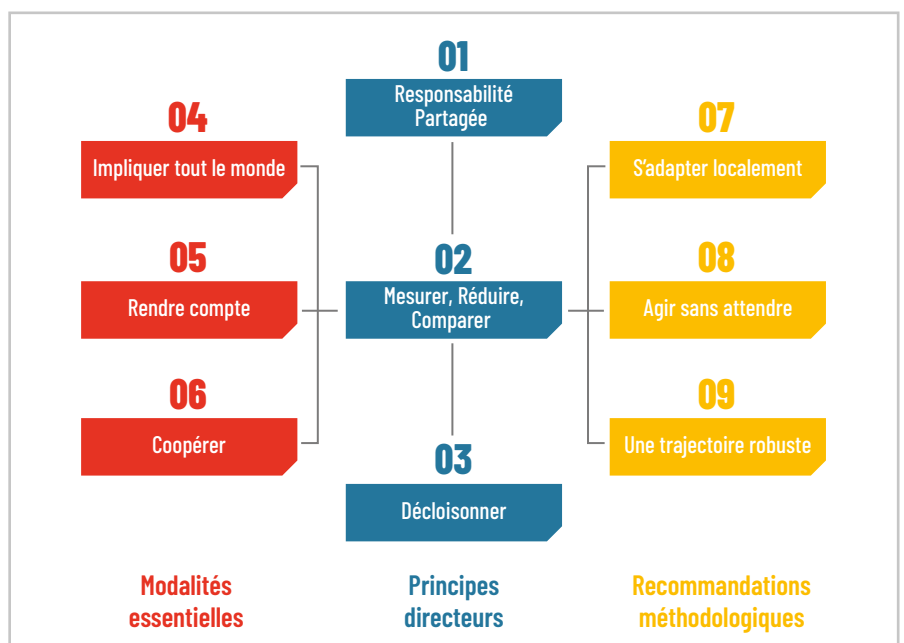
LES 9 PRINCIPES RCO DES ONG MEMBRES DU Gi

En tant qu'ONG membres du Gi, nous nous engageons à respecter les principes présentés ci-dessous, garants d'une démarche à la fois collectivement ambitieuse et individuellement rigoureuse.

Présentation synthétique des 9 principes

Les Principes définis en commun se déclinent en une liste en 9 points présentés dans le schéma ci-contre et détaillés dans la partie suivante :

- **3 principes directeurs** qui impulsent l'action
- **3 modalités essentielles** pour un élan collectif
- **3 recommandations méthodologiques** garantes d'une démarche ambitieuse



1. La lettre du Gi, Mars 2022

2. Cadre de coopération 2022-2025 du Groupe *initiatives*, adopté par l'Assemblée générale du 16 juin 2022

Les **Principes directeurs** constituent la colonne vertébrale de la démarche et sont donc ici représentés au centre du schéma. Les **modalités** qui sous-tendent l'action collective figurent à gauche, tandis que la partie droite porte sur les **dimensions plus individuelles** ou spécifiques à chaque organisation.

Des interdépendances nombreuses existent évidemment entre les 9 principes : ici le choix a été de mettre particulièrement en relief le fait que le principe n°2 (Mesurer - Réduire - Comparer) est à la fois ce qui pousse chaque ONG à agir sans attendre et ce qui permet à toutes de rendre compte.

🔗 Présentation détaillée des 9 principes

LES PRINCIPES DIRECTEURS

01 - Responsabilité Partagée

Conscients de l'urgence climatique mondiale, rappelée dans les rapports successifs du GIEC, et des efforts importants à consentir pour s'inscrire dans un horizon le plus bas carbone possible, nous, **les OSI du Gi nous engageons résolument dans une démarche de responsabilité climatique.**

Conformément aux principes fondateurs de la Convention cadre des Nations Unies sur le Changement Climatique (CCNUCC) (de responsabilité commune mais différenciée), il s'agit de prendre en considération la spécificité de nos activités et de nos missions au service du droit au développement, sans s'extraire pour autant de l'objectif collectif de réduire notre empreinte carbone.

En matière de RCO, **notre ambition doit être en premier lieu d'éviter nos émissions de gaz à effet de serre, puis de travailler à les réduire.** Ainsi, en matière de RCO, nous souhaitons prioriser les mesures de sobriété, en se référant à la notion de « carbone essentiel » et adopter dans nos projets – toutes thématiques confondues – une approche limitant autant que possible les effets indésirables dans une logique « *do no harm* » (ne pas nuire).

Comme dernier levier dans cette approche, la contribution à des initiatives externes de réduction ou de séquestration carbone peut être envisagée, en portant une grande attention à la qualité des projets et leurs externalités, pour favoriser les co-bénéfices sociaux et environnementaux. Il s'agit alors, pour nos organisations, de participer aux efforts globaux d'atténuation et d'adaptation, sans nous désengager de la nécessaire réduction de nos émissions propres.

02 - Mesurer - Réduire - Comparer

Notre engagement à réduire notre impact carbone doit reposer sur **une évaluation en continu de notre empreinte carbone et de nos démarches de transformation.** Cette évaluation doit s'appuyer sur des méthodes objectives et permettre à nos structures de se projeter dans des trajectoires de réduction des impacts, tant pour notre fonctionnement que pour les projets que nous mettons en œuvre.

Cet enjeu d'objectivité, associé au souhait de partager nos stratégies de réduction d'empreinte carbone, sont des maillons essentiels pour nous permettre de contribuer de façon efficace aux objectifs collectifs fixés par l'Accord de Paris : une réduction des émissions de 45% entre 2010 et 2030 afin de maintenir le réchauffement climatique nettement sous les 2°C, voire à 1,5°C.

Plusieurs structures du Gi ont déjà engagé ce travail de mesure régulière de leur empreinte carbone, et nous avons l'ambition de

généraliser et **améliorer ces pratiques grâce à la mise en commun de nos méthodes.** La faculté de comparer les résultats des actions mises en œuvre, entre pairs mais aussi vis-à-vis d'organisations de secteurs proches ou plus éloignés, est un facteur important d'inspiration et d'amélioration, sur lequel nous devons donc nous appuyer. La mesure de l'empreinte carbone étant néanmoins un exercice complexe, il convient d'être vigilant à ce que la recherche de précision ne soit pas un frein (en temps, ressources...) à l'action.

03 - Décloisonner

Ce principe traduit l'importance de ne pas bâtir nos stratégies RCO comme des démarches isolées, sans les relier aux autres acteurs et enjeux qui structurent notre champ d'action.

En premier lieu, notre engagement dans une démarche de responsabilité climatique **ne doit pas se limiter à nos organisations** : nous devons considérer nos actions en faveur de la transition climatique de façon ouverte et inclusive, en les diffusant auprès de notre écosystème, bailleurs publics et privés, partenaires, sous-traitants et fournisseurs, en tenant compte de leurs visions et contraintes et en soutenant le développement de leurs propres initiatives bas carbone.

En deuxième lieu, il s'agit de veiller à **inclure l'ensemble des limites planétaires** dans nos réflexions et comme grille d'analyse pour définir nos actions. L'objectif est d'éviter que la recherche de résultats en matière de réduction d'émissions ne produise des effets négatifs par exemple en matière d'usage des sols ou de biodiversité.

Plus largement, ces démarches sont entreprises sans mettre de côté notre action en faveur des Objectifs de Développement Durable, au cœur de nos interventions, mais plutôt en **favorisant les approches transversales** en mesure de répondre simultanément à différents enjeux (convergence).

LES MODALITÉS ESSENTIELLES

04 - Impliquer tout le monde

Il apparaît primordial que **l'ensemble des composantes de nos organisations soient parties prenantes de la démarche RCO.** La stratégie doit être formellement portée par les instances de gouvernance et impliquer l'ensemble du personnel, des métiers, des sites d'activité – afin de garantir une démarche véritablement collective. Celle-ci est indispensable compte tenu de la transversalité des enjeux de transition et requiert des efforts de sensibilisation et de montée en compétences à tous les niveaux.

Cette dynamique collective doit s'étendre en priorité à nos partenaires locaux dans les pays et régions d'intervention. Il est essentiel de les associer à la mesure de l'investissement, des efforts comme des savoirs pour lesquels ils pourraient être sollicités. Ceci implique là encore de contribuer au renforcement des capacités de ces acteurs et à accompagner leur prise en compte de ces enjeux, en particulier via des composantes dédiées dans les programmes communs et les accords de partenariat.

05 - Rendre compte

Il est capital pour nous d'acquiescer et préserver la confiance de toutes les parties prenantes concernées par notre démarche RCO. C'est un prérequis évident à la dynamique collective souhaitée par le Gi. Ainsi, nous nous engageons à **communiquer de façon claire, complète et régulière** sur notre stratégie et sa mise en œuvre.

Cet effort de transparence doit s'adresser en priorité à l'ensemble de nos équipes auxquelles doivent être exposées précisément les méthodes d'analyse retenues et les résultats mesurés. Une information objective devra également être fournie à nos partenaires, de manière proactive et sur demande autant que possible.

06 - Coopérer

La coopération entre nous, membres du Gi, est un point majeur de nos principes d'action.

En effet, malgré la diversité de nos thèmes et secteurs d'intervention, de nombreux points communs caractérisent notre fonctionnement, nos valeurs et nos modes d'opération. Ceci notamment en ce qui concerne l'approche de terrain et la dynamique partenariale locale. C'est pourquoi la mise en commun de données, de méthodes et d'expériences entre nos organisations est particulièrement intéressante, et représente un formidable levier de renforcement pour nos démarches RCO.

Au-delà de ces partages systématiques, la mutualisation de ressources et d'initiatives doit également être favorisée dès qu'elle est réalisable et pertinente.

Enfin, cette approche collective peut s'articuler utilement aux travaux d'autres réseaux et instances collectives, notamment la Commission Climat et Développement (cf encadré ci-dessus) de Coordination Sud.

LES RECOMMANDATIONS MÉTHODOLOGIQUES

07 - S'adapter localement

Les organisations de solidarité internationale interviennent dans des géographies et des contextes politiques et sociaux variés. Nous considérons comme essentiel de **reconnaître cette diversité de terrains d'action et d'adapter les objectifs et mesures aux conditions locales**. Les enjeux et stratégies de réduction de l'empreinte carbone dans les pays d'intervention doivent être discutés et élaborés en premier chef par les acteurs locaux, afin d'en garantir la pertinence et l'appropriation.

A l'inverse, les acquis dans la réduction de l'empreinte carbone réalisés dans les Suds dans le cadre de projets de développement constituent avant tout des réussites pour les pays et/ou structures partenaires au sud et ne doivent pas être appropriés par nos organisations.

Enfin, les pays des Suds avec lesquels nous travaillons ont la nécessité de poursuivre l'établissement de bases sociales minimales – même si ce plancher constitue lui-même une source d'émissions. Il faut en tenir compte dans l'établissement conjoint aussi bien d'objectifs que de

modalités d'action, rejoignant ici la notion de responsabilité différenciée évoquée dans le premier principe.

08 - Agir sans attendre

L'urgence climatique impose une mise en mouvement immédiate. L'adoption d'une stratégie exhaustive de réduction de l'empreinte carbone à horizon 2030 ou au-delà demande un long travail de concertation interne, qui ne doit pas conditionner l'action. Nous nous engageons donc à **initier des efforts de réduction de notre empreinte, sans attendre qu'une stratégie soit intégralement définie**.

Ces premières actions porteront idéalement sur les postes les plus significatifs d'émissions tels qu'évalués en première approche (transports, achats, énergie...), pour atteindre des résultats significatifs rapidement. Elles peuvent aussi inclure des temps d'information, de sensibilisation voire d'expérimentation pour les équipes (ateliers d'information sur le carbone, défis collectifs autour d'écogestes...). Ce type d'initiatives peut contribuer à la mobilisation et à la motivation pour nos équipes, comme en témoignent les retours d'expérience et témoignages des étapes ci-dessous.

09 - Une trajectoire robuste

Nous souhaitons assurer la meilleure qualité possible d'intervention tout en limitant autant que possible nos émissions de gaz à effet de serre. Le meilleur chemin pour y parvenir peut néanmoins différer en fonction de la situation de chacune de nos organisations : son histoire, la structure de ses actifs, ses territoires d'intervention ou encore sa culture opérationnelle. Ce ne sont donc pas forcément les mêmes horizons temporels, scénarios de référence ou objectifs chiffrés qui apparaîtront suffisamment ambitieux, fiables ou réalisables à chacune.

Nous souhaitons cependant nous doter d'un **cadre de compréhension commune qui permette de définir de manière rigoureuse et sincère le périmètre et le rythme de réduction visés**. Ce cadre doit s'appuyer sur les pratiques recommandées par la science pour informer correctement la mesure carbone. Il peut utilement inclure différentes formes de « garde-fous » mobilisés par les organisations afin que, quels que soient les aménagements mis en œuvre localement, les résultats globaux soient compatibles avec l'Accord de Paris.

Enfin, ni ce cadre, ni les différentes stratégies déployées par nos organisations, n'ont vocation à être figés. Il est essentiel de mettre en place un suivi et de réaliser des efforts de capitalisation, pour permettre à ces dispositifs d'évoluer et d'améliorer notre démarche RCO.



Etapes et bonnes pratiques d'une RCO

INTRODUCTION

Cette partie a pour objectif de donner des clés de compréhension aux organisations qui souhaitent initier ou poursuivre leur démarche de définition et mise en œuvre d'une politique RCO. Construite sur la base d'entretiens et d'échanges collectifs (cf ci-dessus), cette démarche en 7 étapes n'est pas prescriptive. Elle fournit des bonnes pratiques et des leçons apprises sur la base d'expériences concrètes d'organisations. Elles sont à adapter en fonction de chaque contexte.

Chacune des 7 étapes est présentée de la manière suivante :

- Une définition succincte de l'étape permet de cadrer son contenu ;
- Une description des pratiques actuelles des ONG ainsi que quelques statistiques issues d'un sondage sur les pratiques RECO réalisé

par le PAMOC4 en 2023 auprès de 33 ONG humanitaires et de développement donnent une vision des enjeux ;

- Un témoignage détaille le cas d'une ou plusieurs organisations et présente des pratiques, leçons apprises, difficultés, conseils, etc.
- Les bonnes pratiques issues du témoignage et d'échanges durant divers entretiens et la journée d'étude synthétisent les éléments clés à retenir ;
- « Pour aller plus loin » fournit des éléments complémentaires ou des éléments bibliographiques pour approfondir certaines notions.

Les 7 étapes ci-dessous sont détaillées dans les parties suivantes :

1. Prendre conscience des enjeux climatiques et se doter de motivations d'agir
2. Disposer d'une équipe motivée (plus ou moins) dédiée
3. Mesurer l'empreinte carbone de son organisation

4. Définir une stratégie de réduction de l'empreinte

5. Mettre en œuvre la stratégie

6. Suivre, évaluer et capitaliser ses actions de RCO

7. Communiquer en interne et à l'externe, partager ses expériences et mener des actions de plaidoyer



Réflexion sur les besoins des ONG lors de la journée d'étude du 20 Septembre 2023

🔗 Définition

La prise de conscience de l'urgence climatique et de la nécessité d'adapter nos pratiques est un facteur essentiel à l'action au sein des ONG. Cette prise de conscience dans les équipes, les directions et les conseils d'administration conditionne la motivation à agir et à prendre des mesures en conséquence. Elle permet également d'engager des premières actions « immédiates » pour mobiliser plus largement les équipes et établir une dynamique de groupe qui sera utile tout au long de la préparation d'une stratégie RCO.

🔗 Les pratiques actuelles

La prise de conscience de l'urgence climatique au sein des organisations est souvent **le fait de quelques membres du personnel plus particulièrement sensibilisés et/ou formés aux enjeux de climat**. Si de premières initiatives isolées ont émergé au cours des dix dernières années, le phénomène est devenu plus général depuis 2021 et mobilise de plus en plus. Par ailleurs, la **participation à des temps collectifs externes** a aussi permis d'initier la réflexion collective et de valider la nécessité de s'intéresser au sujet. Par exemple, la dynamique initiée au *Gi* (atelier avec des administrateur-rices des CA des organisations membres du *Gi*, préparation de la journée d'études RCO, etc.) a été un moteur pour plusieurs organisations pour faire une transition de la motivation vers l'action !

Par la suite, les organisations **intègrent généralement ces enjeux dans les documents stratégiques ou d'orientation des structures pour traduire la motivation en actes et valider un « portage politique » du sujet** par les élu-es et administrateur-rices. Ces documents peuvent être par exemple des notes d'intentions internes, le projet associatif ou le programme de direction.

Pour autant, s'engager vers la construction puis la mise en œuvre d'une stratégie de réduction de son empreinte carbone et/ou environnementale est un processus de longue haleine (plusieurs années). En particulier et pour commencer, la mobilisation du personnel et membres de la gouvernance des ONGs sur ces enjeux **se heurte souvent à des résistances de diverses natures**. Si les personnes sont généralement convaincues du besoin d'action, certaines peuvent incarner ces résistances pour diverses raisons (perte de sens, sentiment d'inutilité, charge de travail supplémentaire, etc.).

Encadré 5

Les motivations à agir des ONG

De nombreux facteurs de motivation facilitent le passage à l'action des ONG vers une démarche RECO. Selon le sondage du PAMOC4, des facteurs externes comme les échanges entre pairs (57%), les actualités (manifestations, COP, rapports du GIEC, etc.) (53%) ou internes comme les incitations des instances de gouvernance (47%), le recrutement d'une personne motivée et investie (43%) ou une prise de conscience collective (43%) sont essentiels à ce passage à l'action. Par ailleurs, il est intéressant de noter que l'enjeu le plus cité pour renforcer la démarche RECO est « l'idéal » (cohérence avec la raison d'être) devant les besoins, les contraintes (notamment réglementaires ou bailleurs) ou les risques (notamment d'image). Enfin, en dehors de la Fresque du Climat qui est régulièrement déployée (de manière plus ou moins systématisée) et permet de renforcer la prise de conscience, peu de formations sur ces enjeux sont délivrées.

Ainsi, afin de mobiliser l'ensemble du personnel et conserver une dynamique et une motivation à agir, les ONG ont souvent souhaité engager rapidement la mise en œuvre d'actions « simples » ou « immédiates ». Il s'agit généralement (i) d'écogestes (actions de gestion des déchets, choix de fournisseurs et critères d'achats des fournitures, usages énergétiques...) ou (ii) de sensibilisation sur les questions climatiques et environnementales déterminante pour faire avancer le sujet. Bien que les formes de sensibilisation soient variables, depuis des temps de réflexion informels jusqu'à des temps dédiés, l'animation ponctuelle voire la systématisation (auprès du personnel mais aussi du Conseil d'administration) de la Fresque du Climat semble être un outil largement utilisé et efficace pour une prise de conscience.



Fresque du Climat à l'IRAM Montpellier en 2023

Témoignage



ID et l'IRAM ont toutes deux engagé une démarche pour accompagner la prise de conscience et la mise en action de leur organisation vers la définition et le déploiement d'une stratégie RCO. Elles **ont expérimenté un certain nombre d'outils pour contourner ces points bloquants** : diffusion d'une newsletter, animation de fresques du climat ou autres jeux de sensibilisation, et mise en place d'un comité de pilotage de la démarche composé de :

- membres de la gouvernance
- représentant-es de tous les services
- salarié-es de tous les services.

Partant du constat d'une sensibilité différente des salarié-es et membres du CA aux enjeux de responsabilité climatique, ID comme l'IRAM ont aussi suscité des échanges avec d'autres structures afin de faciliter la mobilisation du collectif au sein de leur organisation. Les **partages d'expérience entre pairs** d'autres organisations membres du Gi ou de la Commission Climat & Développement (invitation à témoigner lors d'ateliers collectifs et temps dédiés aux sujets Climat) ont, pour ID comme l'IRAM, aidé à l'émulation collective. Ces temps de partage permettent d'inscrire les démarches individuelles des structures dans une réflexion plus globale à l'échelle du secteur de la solidarité internationale et amènent à réaliser que les enjeux sont partagés et qu'il existe différents moyens d'y répondre.

ID comme l'IRAM ont ainsi privilégié une stratégie de mobilisation « par les petits pas », afin de permettre l'expérimentation par l'action, tout en se fondant sur le projet associatif et/ou stratégique de leur organisation. « *L'élaboration d'une stratégie écrite et déclinée en plan d'action sur 10 ans risquait d'être perçue comme stratosphérique,*

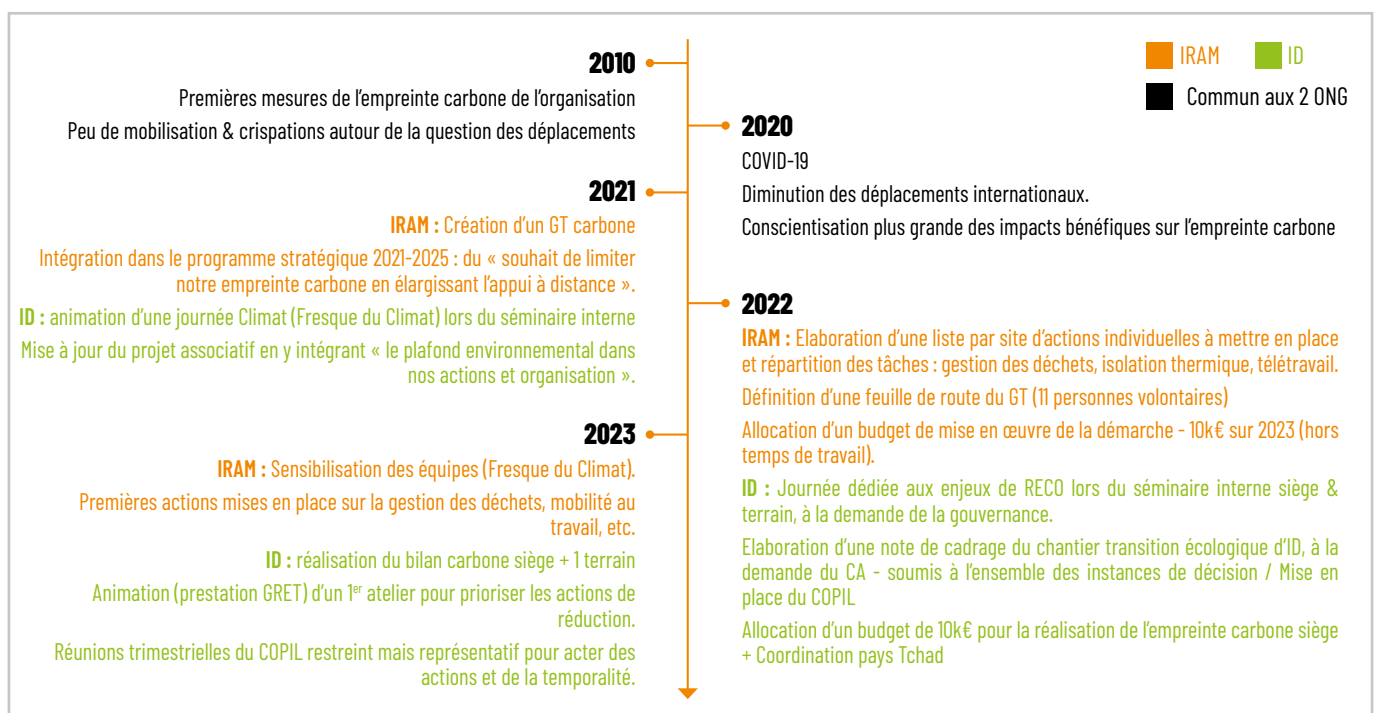
demandant une mobilisation d'un nombre restreint de personnes, ce qui pèserait également sur leur charge de travail. Notre comité de pilotage s'est donné 18 mois pour tester des outils et premières actions de réduction, avec l'idée que ces premiers gestes atteignables puissent aussi nourrir notre stratégie par la suite » (ID). Parmi ces actions, on retrouve les outils de sensibilisation mentionnés plus haut mais également :

- **L'élaboration de fiches Climat** décrivant les vulnérabilités climatiques des territoires d'intervention pour sensibiliser sur l'impact des changements climatiques et dépasser une entrée carbone plus « individuelle » et crispante ;
- **Un listing collectif d'actions réalisables et suscitant une envie d'agir** pour l'ensemble du personnel (bilan énergétique du bâtiment, actions autour d'une meilleure gestion des déchets, réflexions autour des mobilités douces, etc.) ;
- **L'élaboration d'une première mesure de l'empreinte carbone de l'organisation** (siège et 1 terrain) et d'un atelier collectif sur les priorités d'action à engager face au bilan par principaux postes d'émissions ;
- **La formation d'un groupe au sein de la structure**, chargé d'animer la démarche au quotidien (Groupe de Travail Carbone pour l'IRAM, groupe de pilotage pour ID).

La mise en mouvement du collectif est fortement dépendante de la dynamique de gouvernance de la structure.

- Dans le cas de l'IRAM, le portage de la démarche a initialement beaucoup reposé sur un groupe de salarié-es particulièrement sensibles à la question, les instances associatives étant en validation des actions proposées ;
- Dans le cas d'ID, le portage politique de la démarche par le CA et la Direction générale a été déterminant dans l'engagement et l'adhésion des collaborateur-rices. Ce portage politique a été un relai essentiel pour l'équipe technique en charge de l'animation du chantier en interne.

Pour dépasser l'expérimentation, ID et l'IRAM se sont fixés comme objectif **l'élaboration d'une stratégie RECO de leur organisation à échéance 2024.**



Les bonnes pratiques

La motivation à agir et prendre des mesures de réduction des émissions naît d'une **prise de conscience collective des enjeux et des réponses à apporter**.

Initier cette prise de conscience ne peut pas uniquement reposer sur un groupe restreint de personnes volontaires et intéressées au sein de la structure. La **conjonction d'une mise en mouvement « spontanée » venant (i) des équipes et (ii) d'un portage politique par les instances de gouvernance** est en effet nécessaire et déterminante pour engager l'ensemble du collectif, prioriser les actions, partager les rôles et responsabilités du portage de cette démarche et en valider les orientations.

Le **portage politique du sujet est un préalable indispensable à l'action**. Formaliser l'engagement de la structure vers la préparation d'une stratégie RCO permet aux équipes salariées intéressées par la question d'avoir l'aval de leur conseil d'administration (ou de leur instance dirigeante) pour faire avancer ce sujet, y consacrer du temps et ainsi constituer un groupe de travail dédié et reconnu (voir étape 2).

L'identification des **points de blocage et sources de résistance** au sein du collectif permet de mieux cerner les leviers d'action possibles pour les dépasser. Les témoignages apportés par les organisations consultées soulignent quatre principaux types de blocages, pour lesquels des leviers d'action existent. Ils sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Principales personnes concernées	Points bloquants/ sources de résistance	Leviers d'action pour les éviter
Tout membre de l'organisation (élu-es ou salarié-es).	Doutes sur la priorité (« nous ne sommes pas les premiers à devoir agir ») ou sur l'efficacité (« nos efforts n'auront finalement que très peu d'impact, donc à quoi bon ») de l'action des ONG dans ce domaine.	Animer des fresques du climat, simuler des COP pour sensibiliser autour de la notion de responsabilité commune mais différenciée. Mettre en place un comité de pilotage de la démarche composé de membres de la gouvernance et de représentant-es et salarié-es de tous les services.
Staffs opérationnels effectuant beaucoup de déplacements à l'international.	Sensation de crispation voire culpabilisation en cas d'entrée par l'angle des empreintes carbone individuelles .	Utiliser les outils collaboratifs pour sensibiliser : fresques du climat, jeu « 2 Tonnes » (autour des plus grosses émissions), etc. Rendre visible les enjeux globaux, y compris localisés grâce à des outils type incluant une perspective de genre. Aborder la notion de contribution commune mais différenciée entre sièges et terrains.
Equipe/personnes en charge du pilotage des démarches RCO.	Sensation potentielle de perte de sens dans le métier lorsqu'est abordée la question des déplacements aériens, 1 ^{er} poste d'émission au sein des organisations de développement.	Démarrer par des réflexions collectives autour de pistes de réduction concrètes et atteignables à échéance courte. Favoriser le dialogue et les échanges entre pairs pour inspirer, éclairer, rassurer, appréhender les enjeux partagés. Informier régulièrement les collaborateur-rices, pour faire sentir la mise en mouvement de l'organisation et la reconnaissance de leurs implications/ actions.
	Craintes importantes d'augmentation de charge de travail pour les équipes techniques compétentes ou volontaires pour piloter la démarche.	Reconnaître et valoriser le travail fourni par ces personnes. Être vigilant-es à la charge de travail supplémentaire générée par le portage de ce sujet/cette démarche en interne. Tenter de trouver, avec les instances de gouvernance, des solutions pour alléger, répartir, financer.

Pour aller plus loin / ne pas oublier !

Etant données les grandes diversités culturelles, d'accès aux informations, de priorités, etc. souvent inhérentes à nos organisations, les sensibilités aux enjeux climatiques sont très variables d'une personne à l'autre. Il est alors crucial d'identifier les profils les moins sensibles pour adapter les méthodes d'animation à leur contexte. Par exemple, une solution peut être d'aborder le sujet **à l'échelle des projets ou des thématiques**, ce qui permet de recentrer l'action et de mettre en évidence de manière concrète et contextualisée la réalité des impacts différenciés du changement climatique, facteur de motivation important.

Point d'attention

Le focus est mis ici principalement sur les aspects climat et émissions de GES, mais il est très important de ne pas laisser de côté les autres aspects de la **protection de l'environnement** (déchets, pollutions, biodiversité...), qui peuvent aussi générer d'autres leviers d'action ou des motivations à agir.

ÉTAPE 2 - UNE ÉQUIPE DÉDIÉE AVEC UN MANDAT CLAIR ET FORMALISÉ

De quoi s'agit-il ?

La prise en compte de la RCO de la solidarité internationale implique nécessairement des changements profonds aussi bien au niveau organisationnel qu'individuel. La prise de conscience et la motivation à agir sont progressives et ne suffisent pas à éviter les résistances aux changements. Il apparaît donc nécessaire d'**identifier des ressources humaines (seule ou en équipe) responsables d'accompagner la transition de l'organisation dans la prise en compte des enjeux climatiques dans ses modes d'intervention**. Cette personne ou cette équipe aura pour responsabilité notamment de coordonner les activités de conduite du changement, de générer l'adhésion au projet, de communiquer, rassurer, former le personnel, d'organiser des concertations, etc. Elle devra disposer ou construire une expertise sur ces enjeux climatiques et/ou l'accompagnement au changement d'une organisation. En parallèle, elle devra aussi disposer d'une bonne connaissance de l'organisation, afin d'adapter la démarche aux spécificités de la gouvernance, des dynamiques internes, des modes d'agir... de l'organisation.

Les pratiques actuelles

Les équipes qui se mobilisent sur les enjeux de RCO sont majoritairement mises en place de manière informelle. Leur temps de travail n'étant généralement pas financé, les actions menées dans un premier temps relèvent surtout d'actions qualifiées d'éco-gestes ou de sensibilisation et de formation.

Le passage vers des actions plus structurelles dépend beaucoup des moyens financiers dédiés par l'organisation, de la reconnaissance de l'équipe par le collectif ainsi que de l'implication de la direction sur le chantier. Par ailleurs, on observe une disparité forte de mobilisation et temps dédié par le personnel en fonction de la taille de l'organisation et/ou des périodes. Les contraintes opérationnelles des plus petites organisations semblent limiter la possibilité de mobilisation de leurs équipes.

Les rôles et les types d'activités réalisées par les « équipes RCO » sont diverses :

Eco-gestes

Incitation à une adaptation des modes de vie et de travail au bureau : réduction et tri des déchets, optimisation de l'usage du numérique, achats de consommables et produits d'entretien écoresponsables, etc.

Sensibilisation / formation

Animation de fresques ou autres ateliers d'intelligence collective, atelier « Do it Yourself », conférences internes, sensibilisation ou formation de nouvelles personnes embauchées, etc.

Chantiers spécifiques ad hoc

Chantiers portant sur les achats, les déchets, les investissements et placements financiers, la fourniture en énergie, etc.

Transformation structurelle

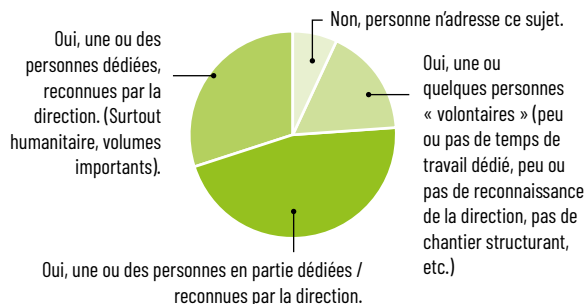
Mesure empreinte carbone, concertation, planification de la réduction de l'empreinte et accompagnement à la mise en œuvre des actions.

Encadré 6

À quoi ressemblent les équipes RECO des ONG ?

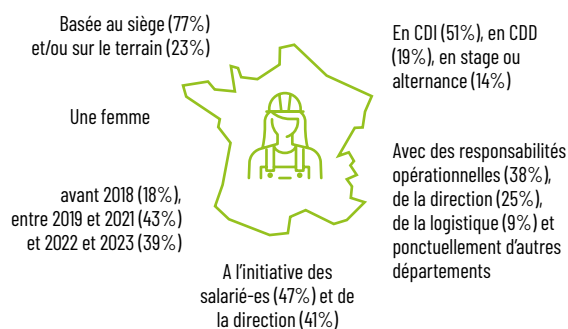
Parmi les ONG qui ont répondu au sondage, 93% disposent d'une équipe mobilisée sur la thématique. 46% de ces personnes / équipes sont **en partie** dédiées et reconnues par l'organisation, 30% **entièrement** dédiées et reconnues et 17% volontaires.

Expertise RECO interne :



93% des ONG répondantes disposent de personnel volontaire, en partie dédié ou complètement dédié à la RECO.

Le sondage met en évidence des profils type de ces personnes mobilisées sur la RCO. Majoritairement des femmes (en plus forte proportion que dans le secteur), basées au siège en CDI, avec des responsabilités opérationnelles sur une initiative du personnel. Il est important de noter que le temps dédié par ces personnes n'est très généralement pas financé ou uniquement en partie et sur fonds propres (84%). Par ailleurs, quel que soit leur profil, ces personnes n'ont majoritairement pas d'expertise spécifique sur la RCO.



La composition des équipes est également essentielle et varie en fonction des organisations :

- Certaines équipes se **répartissent les enjeux** (une personne suit les sujets RCO, une autre l'intégration du climat dans les projets). Cela peut notamment optimiser le temps de mobilisation des équipes.
- Si la majorité des ONG initie une démarche depuis le siège, certaines ONG mobilisent des personnes ressources (via un site pilote par exemple ou un réseau de **réfèrent-es du terrain**). Cela favorise une démarche plus intégrée et moins centrée sur le siège mais nécessite plus de temps !

- Certaines équipes ont des relais formalisés dans **différentes instances de l'organisation**, à travers des référent-es : au CSE, au CA...
- Certaines ONG mobilisent aussi ponctuellement des personnes en **stage ou en alternance**, pour appuyer des étapes clés, notamment au démarrage d'une transformation structurelle.

🔗 Témoignage



La *Green Team* de CARE France a vu le jour en 2012 à l'initiative d'un groupe de salarié-es volontaires dans l'optique d'aligner les pratiques du siège avec les valeurs portées par l'organisation dans ses projets et son plaidoyer. Les premières années, cette équipe se réunissait en dehors du temps de travail de manière informelle surtout autour d'éco-gestes.

Aujourd'hui, l'équipe, qui reste volontaire (c'est-à-dire que les fonctions de la *Green Team* ne figurent pas dans les fiches de poste ou objectifs annuels de ses membres), est formellement reconnue par l'organisation. Elle rassemble une quinzaine de personnes permanentes issues des différents métiers. Ces dernières sont plus ou moins actives, en fonction de leur temps disponible et intérêt pour les chantiers en cours, et se réunissent environ 2 fois par trimestre. Cette équipe a permis l'accompagnement de nombreux chantiers aux périmètres variés :

- **Incitation aux éco-gestes** : sensibilisation à l'usage responsable des chauffages, climatiseurs et éclairages, réduction du volume d'impressions papier et recyclage des documents obsolètes, abolition des gobelets et autres biens à usage unique, incitation aux pratiques informatiques écoresponsables, etc.
- **Sensibilisation et formation** : sensibilisation aux enjeux climatiques

des personnes nouvellement recrutées, diffusion d'une *Green Letter* semestrielle, organisation d'événements de sensibilisation (intervenant-es extérieur-es, projections de documentaires, etc.), réalisation de Fresques du Climat, ateliers DIY ;

- **Conduite de chantiers ad hoc** : passage à un fournisseur d'électricité 100% renouvelable ; mise en place d'une aide financière à la mobilité douce (vélo) ; adoption d'une charte d'achats responsables ; adoption d'une charte de voyages responsables ;
- **Transformation structurelle** : mesure de l'empreinte carbone du siège parisien, compensation des émissions incompressibles liées aux déplacements aériens, animation de l'élaboration participative d'un plan d'action climat/environnement.

Ce format de *Green Team* et la diversité et les modalités d'actions accompagnées permettent de :

- **Faciliter la liberté de pensée, la prise de parole et la créativité** : la gouvernance de la *Green Team* est horizontale (même s'il est nécessaire d'avoir une personne pour l'animation), et fonctionne sous forme de chantiers dont tout membre peut s'emparer, il n'y a pas de jugement ou d'évaluation ;
- **Accompagner l'appropriation de la transition par le personnel au travers d'une approche plus « bottom-up »** : les propositions de la *Green Team*, perçues comme citoyennes et collégiales sont souvent mieux reçues par les collaborateur-rices que celles venant d'en haut ;
- **Renforcer une motivation et un épanouissement professionnels** : la *Green Team* offre l'opportunité de s'impliquer dans des projets transverses en dehors de sa fiche de poste et de ses objectifs individuels, qui peuvent constituer un espace d'évasion pour certains métiers ;
- **Contribuer à la cohésion au sein de l'association** : la *Green Team* rassemble des membres de différents Services et Métiers (Programmes, Opérations, Communication, Administration, etc.).



Atelier Do It Yourself à CARE France



Atelier de réflexion de la Green Team à CARE France

Cependant, ce format informel implique également des limites. En effet, l'avancement des actions est freiné par le fait que la participation à la *Green Team* se fait sur la base du volontariat à savoir par :

- **Un manque de disponibilité des ressources humaines motivées :** l'implication des membres est fonction de leur temps disponible, souvent très limité. Ainsi la mise en œuvre des plans d'action élaborés est freinée par le manque de ressources humaines.
- **Un découragement du fait du manque de reconnaissance de leur fonction « RCO » :** les membres de la *Green Team* n'ont pas cette fonction sur leur fiche de poste ou leurs objectifs annuels. Leur investissement n'est généralement pas formellement reconnu ou valorisé par l'organisation ou le management.
- **Un manque de compétences techniques :** la *Green Team* est constituée par des membres de divers métiers, ils et elles n'ont pas nécessairement les connaissances et compétences techniques nécessaires pour porter certaines actions (par exemple : bilan carbone, concertations, définition de plan d'action, etc.).

🔗 Les bonnes pratiques

Sur la base des retours d'expériences et des échanges entre pairs, il semble pertinent que les organisations prévoient de disposer de 2 niveaux d'implication / types d'équipes.

- **Une équipe dédiée** (ou en partie dédiée en fonction des besoins), compétente, reconnue par le collectif et la direction, équipée de connaissances techniques, et dont le temps de travail sur la RCO est entièrement financé. Sa responsabilité est d'accompagner les changements profonds de l'organisation vers la mise en place d'une politique de RCO ;
- **Une équipe volontaire** (un pool de volontaires) motivée et sensible à ces enjeux climatiques. Ces membres organisent et/ou participent à des temps informels pour accompagner la prise de conscience, sensibiliser le collectif, mettre en place des éco-gestes, maintenir une dynamique collective, participer à des temps de concertation, etc.

L'équipe dédiée peut faire partie de l'équipe volontaire.

Une équipe dédiée pour les changements profonds

L'ampleur de la crise écologique et la complexité des enjeux **nécessitent de mobiliser des ressources humaines** afin d'y faire face. Pour atteindre les objectifs de la RCO, l'équipe doit être :

- **(En partie) Dédiée :** recruter spécifiquement pour cette fonction ou amender les fiches de poste des personnes mobilisées sur la RCO

pour formaliser les tâches et responsabiliser les managers (H/F) ;

- **Compétente :** être spécialisée ou avoir été formée sur les enjeux climatiques et d'accompagnement aux changements des organisations ;
- **Reconnue par le collectif :** disposer d'un mandat clair du collectif pour mener à bien le chantier ;
- **Soutenue par la direction :** disposer d'un mandat clair de la direction / du CA qui communique au collectif, participe aux réflexions, appuie et aide à opérationnaliser les changements, etc.
- **Financée par l'organisation :** être entièrement financée sur le temps de travail dédié à la RCO.

La prise en compte de l'ensemble de ces critères permet de maintenir une équipe mobilisée sur la durée qui comprenne les enjeux de l'organisation et les dynamiques internes (réticences vs volontés d'agir et de changer). Pour ne pas rester seule et assurer l'appropriation par le collectif, l'équipe doit s'atteler à sensibiliser et engager l'ensemble des collègues. En particulier, pour aller chercher des personnes « non ou moins conscientisées » et emporter l'adhésion, il faut déployer des actions de sensibilisation et des formations adaptées aux différents métiers et organiser des concertations formelles et informelles pour accompagner les prises de décisions collectives.

Une équipe volontaire pour une adhésion collective

Comme l'ont montrées diverses expériences et en particulier le témoignage de CARE France, la mobilisation d'une équipe informelle de volontaires est bénéfique. Les membres volontaires de cette équipe accompagnent la mise en place d'éco-gestes au niveau de l'organisation, organisent des ateliers d'échanges de bonnes pratiques, participent à la sensibilisation du collectif ou à l'organisation d'événements ponctuels, etc.

Cette équipe volontaire et transversale permet une meilleure appropriation du sujet par l'ensemble de l'organisation, le renforcement de la cohésion entre les métiers, et offre un espace d'échanges et d'innovation ouvert à toutes et tous. Cette approche de concertation bottom-up permet, in fine, de faciliter l'appropriation des changements.

🔗 Pour aller plus loin / ne pas oublier !

Il apparaît essentiel que les personnes / équipes dédiées RCO soient également **en responsabilité opérationnelle / métier** pour faciliter la compréhension notamment des réticences aux changements ainsi que l'écoute et la fluidité du dialogue avec le collectif. Cela permet aussi l'appropriation et la responsabilisation du personnel.

Comme le montre le sondage de la CCD ainsi que les partages d'expérience, une grande majorité des membres des équipes RCO sont au siège. Pour faciliter la diffusion des bonnes pratiques à mettre en œuvre au sein de l'organisation, il est crucial de créer une **dynamique dans les pays d'intervention** au niveau des bureaux locaux et régionaux. Cela peut se matérialiser par la mise en place d'un réseau de personnes référentes RCO qui devront également être reconnues, financées, etc. et accompagnées pour monter en compétences.

Comme mentionné dans le cadrage, il est choisi dans cette publication de restreindre le périmètre à la RCO. Cependant, il serait pertinent que l'équipe RCO dédiée dispose aussi d'un mandat pour accompagner les équipes thématiques et opérationnelles dans l'intégration des enjeux climat et biodiversité dans les projets : dans la mise en œuvre sur le terrain (RCO projet) mais également dans leur finalité (filiale locale vs d'exportation, construction écologique vs béton, etc.).

ÉTAPE 3 - ÉVALUATION DE L'EMPREINTE CARBONE DE L'ORGANISATION

De quoi s'agit-il ?

Afin de disposer d'une idée des principaux postes d'émissions et de se situer par rapport à l'objectif générique ciblé par les Accords de Paris d'environ 2 tonnes de CO₂ émises par an et par personne, il est intéressant d'**estimer les émissions de gaz à effets de serre (GES)**, à un temps t, liées aux activités de l'organisation. Ces données permettent aux organisations (i) d'envisager et de prioriser des actions de réduction de ces émissions futures en fonction de leur efficacité (coûts/bénéfices) et de leur acceptabilité, (ii) d'objectiver l'évolution des émissions de GES (à partir d'une référence mesurée), (iii) de se situer par rapport à d'autres acteurs du secteur et (iv) de répondre à un besoin de transparence sur les impacts de leurs activités.



Point d'attention

Bien qu'intéressante et instructive, cette mesure ne doit pas être considérée comme un préalable indispensable avant toute action. Plusieurs des étapes (y compris les suivantes) de la démarche exposée ici peuvent être réalisées sans nécessiter obligatoirement la mesure de l'empreinte carbone de l'organisation.

Les pratiques actuelles

Dans le secteur des ONG, la mesure de l'empreinte carbone n'est généralement pas un Bilan Carbone® (marque déposée par l'ADEME), car les organisations qui font la mesure ne sont pas accréditées. Cependant, l'approche utilisée par les ONG ou les structures prestataires qui les accompagnent dans cette démarche :

- Suit les étapes des principales méthodologies d'estimation d'impact carbone (Bilan Carbone®, GHG Protocole) ;
- S'appuie sur des données publiques et reconnues (Base empreinte de l'ADEME³, base de données des facteurs d'émission du GIEC, données de l'Agence Internationale de l'Énergie, outil Humanitarian Carbon Calculator⁴ du CICR...).

Pour estimer les émissions de GES, il est nécessaire de collecter des données d'activités (énergie consommée, déchets rejetés, etc.) ainsi que des facteurs d'émissions (dépendant des géographies sources) pour faire la conversion en tonnes de CO₂.

Le degré de complexité inhérent aux activités de nos organisations rend la définition du périmètre (géographique, temporel et d'activités) de l'estimation de l'impact carbone particulièrement crucial. En effet, les équipes sont réparties dans un nombre plus ou moins important de pays et de sites, nos activités sont dans des secteurs très variés, etc. Les organisations font souvent le choix de se concentrer sur les émissions liées au fonctionnement de leurs équipes excluant les projets, en général sur le siège et une ou quelques équipes dans les pays d'action, selon les moyens disponibles pour réaliser la mesure. Cela permet d'avoir une estimation globale.

Encadré 7

Mesure de l'empreinte CO₂

En 2023, 57% des ONG répondantes au sondage PAMOC ont déjà ou sont en train de mesurer leur empreinte carbone. 30% envisagent de le faire et 13% non, principalement par manque de moyens et de compétences internes. Les mesures sont majoritairement récentes (moins de 2 ans) et ont été faites en interne dans 71% des cas. Ces mesures avaient pour objectif d'estimer les émissions par secteur et de prioriser les actions RECO à déployer.

Les émissions principales sont liées aux déplacements et en particulier aux vols ainsi qu'aux achats et à la consommation énergétique.

Témoignage



Dans le cas d'Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières (AVSF), la décision de réaliser une estimation de l'impact carbone de l'organisation s'est inscrite dans le cadre d'une démarche RCO (et plus largement RSO) initiée deux années auparavant, au moment de l'élaboration de la Stratégie AVSF 2025 qui incluait un objectif de cohérence entre le fonctionnement de l'association, ses valeurs et ses principes.

Le constat, par les membres d'un Comité interne mixte élu-es-salarié-es, d'un manque de temps et de compétences en interne pour réaliser cette mesure a amené au choix de **se faire accompagner** par un organisme extérieur. AVSF a fait appel au Geres, en tant qu'organisation membre du Gi (donc connaisseuse des métiers et spécificités des activités d'AVSF) pour réaliser cette mesure.

L'accompagnement a été organisé sur une période de 8 mois, dans le cadre d'une prestation équivalent à 12 hommes-jours de travail, pour un budget d'environ 6 000€, qui incluait :

- Le cadrage de la collecte des données (appui à l'identification des données à collecter). Les données ont ensuite été collectées par AVSF ;
- La réalisation de la compilation et des calculs de l'empreinte carbone sur la base des données fournies par AVSF ;
- Une restitution des calculs au Comité RSO pour vérifier la cohérence des résultats et approfondir certains résultats surprenants ;
- La restitution aux équipes, sous forme de deux ateliers de restitution.

Le périmètre de la mesure avait été circonscrit aux émissions liées

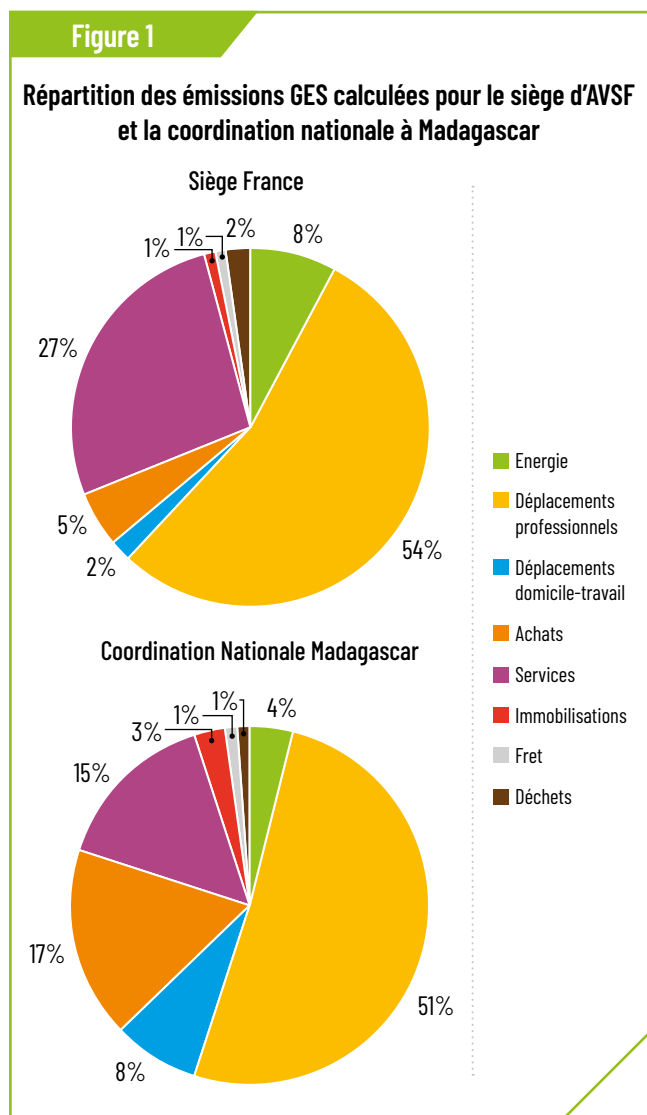
3. <https://base-empreinte.ademe.fr/>

4. <https://www.climate-charter.org/humanitarian-carbon-calculator/>

5. Une exception a été faite pour les données de transport aérien, considérant que l'année 2021 était encore impactée par la baisse de voyages liée au COVID-19. Ainsi, une moyenne a été faite entre les données 2021 et celles du 1^{er} semestre 2022.

au **fonctionnement des équipes de 3 sites géographiques** : les 2 sites du siège réparti entre Lyon et Nogent-sur-Marne, et le site de la Coordination Nationale de Madagascar à Antananarivo. Les mesures ont été réalisées pour **l'année civile 2021**⁶.

Malgré l'accompagnement par le Geres, l'organisation de la mesure, et la récolte des données a supposé le travail de 6 personnes pour l'équivalent d'environ 20 hommes-jours de travail, sans compter le temps dédié par les équipes au renseignement des sondages permettant la récolte de certaines données.



Les **résultats obtenus** (environ 4 tonnes de CO₂ émises par ETP et par an, en 2021, pour AVSF) et la répartition entre postes d'émissions ont permis d'identifier des informations inattendues. Par exemple, 27% (pour le siège) et 15% (pour la coordination nationale Madagascar) des émissions sont liées aux services (source moins évidente que les voyages internationaux).

Les bonnes pratiques

Les bonnes pratiques à retenir dans le cadre de cette étape sont les suivantes :

- **Expliquer la démarche et les objectifs de cette mesure aux équipes** : une démarche pédagogique permet d'éviter une sensation

de « surveillance » lorsque des données liées par exemple aux trajets domicile-travail sont récoltées individuellement auprès des salarié-es.

- **Faire la mesure en interne ou se faire accompagner par une structure proche de nos métiers** : Si le choix est fait de faire appel à une structure externe, sa connaissance des spécificités de l'organisation et des métiers des ONG de développement permet de gagner en temps et en efficacité dans la démarche. Idéalement, cet appui permet de former le personnel en interne pour être en capacité de réaliser l'actualisation des données années après années.
- **Rendre la démarche participative et impliquer particulièrement les équipes support administratives et financières** : la récolte et la compilation des données sont chronophages et reposent en grande partie sur des données détenues par les équipes support. Leur bonne implication dans la démarche est un point clé de succès de la mesure.
- **Dédier du temps à la restitution des résultats de la mesure**. La restitution des résultats chiffrés au collectif est l'occasion de prévoir un temps de sensibilisation, d'explication et de mobilisation du personnel pour initier ou renforcer la dynamique. Ainsi, le format d'un atelier participatif regroupant l'ensemble des équipes autour de cette restitution leur permet de s'approprier les enjeux et de s'en servir de moteur pour l'action.
- **Réitérer la mesure pour suivre l'évolution** : il est intéressant de prévoir des mesures régulières (tous les 2 ou 3 ans) pour évaluer la cohérence des actions mises en oeuvre et revoir les priorités au regard des sources d'impacts et d'émissions.

Pour aller plus loin / ne pas oublier !

La mesure de l'empreinte carbone est un moyen pour estimer les émissions de GES de l'organisation et/ou de ses interventions sur le terrain qui doit **s'intégrer dans un dispositif global de mesures des impacts de l'organisation** sur l'environnement et le climat. Il s'agit bien de permettre un engagement vers une transformation profonde et non uniquement focalisée sur les émissions de gaz à effet de serre. Elle n'est pas nécessaire au passage à l'action.

Même si la mesure de l'empreinte carbone est un bon moyen pour disposer de chiffres de référence et mesurer les efforts de réduction des émissions de GES des organisations, en particulier au regard de certains engagements pris, il est crucial de l'utiliser **comme moteur à l'action** et donc de ne pas trop s'attarder sur l'exactitude parfaite des résultats qui seront toujours donnés avec des incertitudes importantes. Cette mesure ne doit pas freiner ou bloquer l'action par manque de précision mais bien déclencher l'action.

Encadré 8

La Commission Climat et Développement appuie la mise en partage de documents entre ONG, à travers notamment un espace Google Drive. Une section est dédiée⁶ au partage de documents relatifs aux mesures carbone. En parallèle de la collecte régulière de documents, des temps d'analyse collective ou de création d'outils sont également menés. **En 2024, il est notamment prévu une analyse comparative de plusieurs mesures carbone et la mise à disposition d'un outil de mesure carbone simplifié et adapté au secteur.**

6. https://drive.google.com/drive/folders/1J6N1cg8WbulKIsuRU51cq_3ADsYAQT6?usp=drive_link

ÉTAPE 4 - UNE STRATÉGIE RCO DÉFINIE

De quoi s'agit-il ?

La définition d'une stratégie RCO doit permettre :

- **De construire une démarche structurée** qui guide et entraîne le passage à l'action, avec une cohérence méthodologique nécessaire ;
- **D'adapter les principes de la RCO aux spécificités de l'organisation** (mandat, gouvernance, modes d'intervention et de partenariats...);
- **De mobiliser les forces motrices** de l'organisation tout en proposant un accompagnement au changement pour **lever les freins potentiels**.

Cette définition de la stratégie repose généralement sur un travail de recherche bibliographique (méthodologies, stratégies existantes...) et de concertation.

Elle aboutit à la rédaction d'un document, partagé en interne voire en externe, qui planifie des axes de travail, des objectifs et des moyens. Les formes et le niveau de précisions peuvent varier d'une ONG à une autre. Des déclinaisons (cf étape suivante) peuvent ensuite être réalisées à l'échelle d'un site (ex : plan d'action d'un site pays...) ou d'un sujet (ex : plan d'action réduction des vols...).

Compte tenu de la faible part d'organisations qui ont défini et formalisé une stratégie claire, il est encore difficile de généraliser sur les approches mises en place pour aboutir à cette dernière.

Témoignage

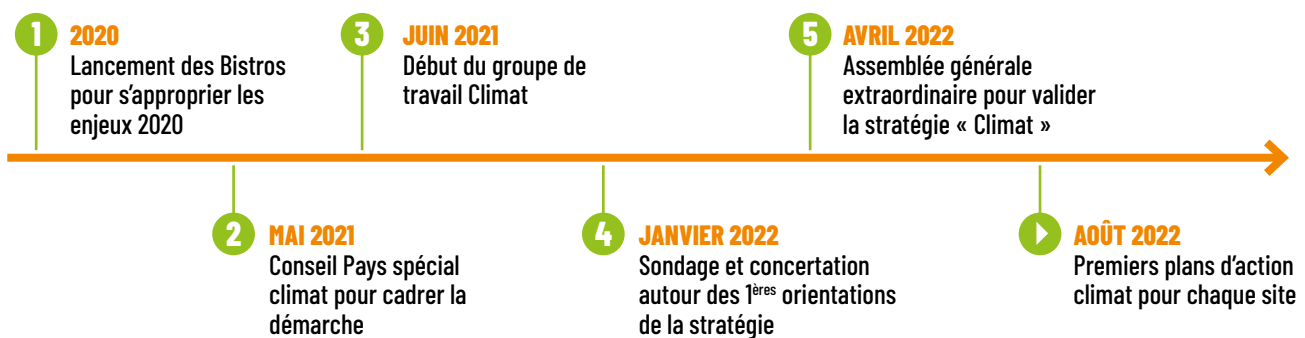


Encadré 9

Les pratiques de définition d'une RCO



Seule 30% des ONG qui ont répondu au sondage PAMOC ont déjà défini une stratégie RECO (quelle soit formalisée ou non) et 40% sont en cours. Pour la grande majorité, les réflexions ont eu lieu en comité restreint (94%), grâce à des échanges avec d'autres acteurs (en externe), des benchmarks (59%) ou des échanges entre pairs (53%). Les ambitions sont généralement chiffrées à 50% de réduction à horizon 2030 (en absolu ou relatif et avec des années de référence qui peuvent varier). Parmi les 69 % qui éprouvent une lenteur pour la définition de la stratégie, le manque de moyens est la cause principale pour 73% d'entre elles.



L'élaboration de la stratégie transition écologique⁷ du GRET a duré plus d'un an et demi. Elle a reposé sur plusieurs étapes clés.

- **Un mandat clair** : en 2019, l'Assemblée Générale a donné un mandat au groupe de travail transition écologique pour élaborer une stratégie transition écologique ;

- 1 • Un temps d'accoutumance** : en 2020, 3 conférences internes, appelées « bistrot compensation » ont permis de défricher le vocabulaire, les enjeux et les dynamiques du secteur. Ils ont mobilisé notamment des retours d'expérience d'autres ONG comme le Geres.

- 2 • Un temps de cadrage de la concertation** : 2 axes principaux de travail ont été identifiés : (i) les émissions du GRET et (ii) l'intégration de la transition écologique dans les projets du GRET. Un arbre à décisions pour chacun de ces axes a été conçu et présenté à la Direction puis au Conseil Pays (Comité réunissant la Direction et l'ensemble des représentations pays du GRET) avec qui il a été décidé de mettre en place une concertation d'un an avec un groupe de travail restreint et des temps de concertation collectifs.

7. https://gret.org/wp-content/uploads/2022/07/220525_Strategie-CLIMAT-du-GRET_FR.pdf

• **Un temps de concertation en 3 phases :**

3 ▶ **S'adapter à la culture de l'organisation (juin – août 2021).** La concertation a dû être adaptée au fur et à mesure. Initialement, il était prévu de construire en groupe de travail restreint 3 scénarios (peu ambitieux, intermédiaire, ambitieux) à présenter au collectif pour une prise de décisions. Il est vite apparu que l'enjeu ne résidait pas uniquement dans le niveau d'ambition mais surtout sur la philosophie de l'approche. 3 réunions « techniques » ont permis de cadrer les attentes : « une stratégie commune mais différenciée en fonction des terrains et des équipes » et d'apporter des pistes d'aide à la décision, en réalisant des analogies avec les négociations aux COP, qui reposent notamment sur le principe des « responsabilités communes mais différenciées ». Un vote en AG a permis de valider en particulier que la stratégie du Gret reposerait sur un objectif collectif global, à l'échelle de l'ensemble de l'organisation mais avec des déclinaisons locales.

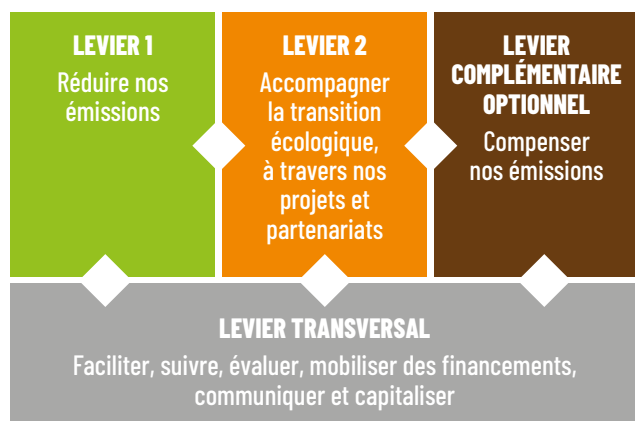
▶ **Se doter d'outils d'accompagnement au changement (septembre 2021 – janvier 2022).** Une fois le cadre défini, les groupes de travail restreints ont travaillé sur la nature de l'objectif (relatif ou absolu, en considérant que le mandat de lutte contre les inégalités du Gret permettait de prendre un objectif en relatif : la nature de notre activité le justifiant) et son intensité (basée in fine sur l'objectif proposé par la charte d'engagement du REH et le GIEC, ce qui a donné lieu à peu de débats). La déclinaison de la stratégie a également été structurée, à travers la proposition de mettre en place des plans d'action par site et un plan d'action dédié sur les avions. Un sondage et un « bistro » ont été organisés pour tenir informé et prendre en compte le point de vue du collectif.

4 ▶ **S'assurer de la représentativité et finaliser (février – mars 2022).** Il a été constaté un manque de consultation du terrain et des réticences. Des temps complémentaires ont été mis en place, pour concerter les terrains (une réunion régionale en Afrique et Asie du Sud Est) et comprendre les réticences (entretiens bilatéraux). Un temps de concertation avec le CA a permis d'apporter un volet essentiel de la stratégie : le levier transversal pour le suivi, qui n'avait pas été identifié préalablement.

5 • Un temps d'adoption : Une Assemblée Générale Extra-ordinaire a été organisée pour présenter la version finale de la stratégie et la soumettre au vote. Elle a été adoptée à plus de 90%.

La Stratégie Transition écologique repose ainsi sur :

• **2 leviers d'actions** (i) réduire les émissions du Gret et (ii)



accompagner les transitions sur le terrain, avec pour chacun un engagement collectif global et une proposition de déclinaison par site terrain ou par équipe thématique (département) ;

• **1 levier transversal** qui assure l'accompagnement du changement dans le temps. Des COPs sont organisées notamment chaque année.

• **1 levier optionnel** sur la compensation

Ainsi, les facteurs clés de succès de cette étape pour le Gret ont été les suivants :

• **Assurer un mandat clair.** Travailler dans le cadre d'un mandat clair permet de mener la démarche de **concertation sereinement**, en complémentarité d'autres espaces de concertation comme le CSE par exemple.

• **S'adapter.** Partir d'un **arbre de décisions** assez large a par exemple rassuré les équipes du Gret : le groupe de travail n'avait pas une démarche à imposer mais il y avait un large panel d'options possibles.

• **Concerter.** Les **temps de concertation** sont nécessaires, notamment pour arrimer la stratégie aux principes directeurs de l'organisation mais aussi pour expliquer la démarche et lever des incompréhensions.

• **Prendre en compte.** Veiller à la représentativité dans le **pilotage de la concertation** (membres de l'équipe) mais aussi au niveau des **temps de concertation** est un élément essentiel pour s'assurer d'une démarche de transition collective. Cela permet également de réduire les risques dans la phase de mise en œuvre.

▤ **Les bonnes pratiques**

Les principes généraux (ADEME, Net Zero Initiative...) ou plus spécifiques au secteur des ONG comme ceux inclus dans ce document permettent d'assurer la cohérence de la démarche RCO. Ils constituent un prérequis de la stratégie et permettent de structurer les questionnements.

Ces principes doivent ensuite être questionnés au regard des spécificités de l'ONG, notamment en fonction des modes d'intervention (mobilisation de partenaires, présence de représentations locales...), des mandats (lutte contre les inégalités, thématiques a priori plus éloignées des enjeux climatiques...) et des modes de gouvernance (vie associative, représentativités des terrains, modes de participation...).

L'élaboration de la stratégie RCO repose donc sur une démarche de concertation et de mises en débat qui doit questionner plusieurs points clés :

• Quel est le **périmètre organisationnel** le plus pertinent ? En fonction des moyens, modes d'action, principes et motivations, la stratégie peut se focaliser sur l'ensemble de l'organisation (siège et terrain) ou une partie (ex : siège et une représentation pilote) ou inclure également les partenaires (notamment si les modes d'action sur le terrain ne passent pas par des équipes locales mais exclusivement via des partenaires locaux).

• Quels sont les **axes de travail** à suivre ? L'ADEME et la Net Zero Initiative apportent un cadre général : travailler sur ses propres émissions et les émissions induites par ses services (pour une ONG, les projets) et mettre au second plan la question de la compensation. Des axes plus spécifiques peuvent être mis en place (ex : chantier spécifique sur les avions, les achats...).

• Quels sont les **outils de planification** les plus adéquats pour accompagner le changement ? Pour chaque axe de travail, il est essentiel de questionner : le point de départ, la forme de l'objectif

à atteindre (quantitatif ou qualitatif), son intensité (en réalisant un parangonnage par exemple) et les ressources (humaines, méthodologiques...) à mobiliser.

- **Quels mécanismes de suivi et gouvernance** mettre en place ? En fonction du périmètre organisationnel choisi, la stratégie doit également mettre en place et pérenniser une gouvernance dédiée. Elle doit idéalement mobiliser différentes parties prenantes, au niveau stratégique (CA, Direction, notamment pour assurer une prise en compte sur le temps long et porter/défendre des engagements lors de décisions stratégiques), opérationnel (en veillant à assurer une bonne représentativité au niveau des équipes et des géographies), support (les fonctions administratives et financières peuvent jouer un rôle clé, notamment dans le suivi évaluation) mais aussi au niveau des syndicats, du Conseil Social et Environnemental, de la Direction des Ressources Humaines, qui peuvent être des instances clés pour accompagner des changements de pratiques.

Afin de répondre à ces questionnements, il est essentiel de définir une stratégie de concertation. Cette stratégie doit :

- **S'adapter à la gouvernance de l'organisation.** La stratégie de concertation doit prendre en compte les modes de concertation habituels et les instances existantes, notamment pour apporter un mandat clair à la démarche. Elle doit également anticiper le mode d'adoption de la stratégie (uniquement par la Direction ou vote en AG...). Des organes consultatifs peuvent être identifiés, comme le CSE qui peut apporter un point de vue éclairant, en particulier sur les risques psycho-sociaux potentiellement induits par les changements planifiés. Un comité de pilotage de la concertation peut clarifier le portage dans le temps de la concertation.
- **Equilibrer des temps plus techniques et des temps plus collectifs.** Les questionnements à affronter peuvent rapidement devenir techniques. Il peut être pertinent de mettre en place des groupes de travail techniques restreints - tout en veillant à leur représentativité - qui vont défricher certains sujets au regard de la culture de

l'organisation (compensation, périmètres organisationnels, objectifs chiffrés...) puis les restituer au collectif pour concertation.

- **Veiller à une bonne représentativité.** Les ONG recèlent - comme la société - une diversité de points de vue, plus ou moins engagés. Il est essentiel d'assurer une bonne représentativité de l'ensemble des points de vue, afin d'avoir une ambition cohérente avec les motivations tout en anticipant les craintes et freins au changement. Plus spécifiquement, les ONG travaillent en interculturalité et il existe aussi des visions plurielles, en fonction des contextes, de la transition climatique et écologique en veillant à encourager et prendre en compte la voix des femmes.
- **S'inscrire dans une démarche de sensibilisation et d'accompagnement au changement.** La concertation est aussi un outil pour sensibiliser et convaincre, en essayant de comprendre les freins au changement, en expliquant de manière pédagogique la démarche de transition, en rassurant sur l'adéquation entre ce chantier et les valeurs de l'organisation. Des temps spécifiques peuvent être organisés avec des équipes ou personnes moins convaincues afin de prendre en compte leur avis et surmonter les difficultés ressenties.

🔗 Pour aller plus loin / ne pas oublier !

Une fois la stratégie adoptée, tout est fait et... tout reste à faire. La mise en œuvre de la stratégie peut nécessiter de **nouvelles concertations sur des sujets plus précis** comme les vols en avion, qui aboutiront à des stratégies dédiées.

Elle doit également intégrer un dispositif d'animation de la démarche, en interne pour maintenir sur le temps long la mobilisation des équipes et suivre les avancées mais aussi en interne pour contribuer aux émulations et améliorations continues collectives.



Potager mis en place dans les bureaux du Gret à Madagascar

ÉTAPE 5 - UNE STRATÉGIE RCO PLANIFIÉE ET DÉPLOYÉE

De quoi s'agit-il ?

Une fois la stratégie définie au niveau de l'organisation, **il faut passer à l'action et changer concrètement ses pratiques pour atteindre ses ambitions** de réduction d'émissions de GES. Comme tout changement, cela nécessite une planification et un accompagnement soutenus. Cette étape est une étape charnière (passage de la théorie à la pratique) pour s'assurer que l'organisation enclenche concrètement sa transition et que ses engagements ne soient pas relayés à du simple *greenwashing*. Il est crucial d'obtenir **une forte appropriation et mobilisation du personnel** qui est responsable de la mise en œuvre opérationnelle de cette transition. Ainsi, il faut **concevoir des outils d'aide au passage à l'action et organiser des temps de sensibilisation et de formation et continuer la dynamique de concertation** pour faciliter cette implémentation d'actions concrètes de réduction des émissions.

Les pratiques actuelles

Comme précisé ci-dessus, peu d'ONG semblent avoir initié la définition et le déploiement d'un plan d'action concrètes, en cohérence avec les postes d'émissions prioritaires. En revanche, la plupart d'entre elles ont déjà **mis place des « éco-gestes »** (simples aux impacts limités). Cette méthode des « petits pas » (comme présenté en étape 2) permet de mobiliser du personnel et de maintenir une dynamique collective. En revanche, elle **n'est généralement pas à la hauteur des ambitions de leur stratégie** et ne répond pas à l'urgence climatique et au devoir d'exemplarité des OSI. Les organisations prennent conscience de ces insuffisances des modes d'actions (notamment grâce aux mesures de leur empreinte carbone ou à la définition d'une stratégie ambitieuse qui permettent de donner des ordres de grandeur) et **initient des démarches de planification** ou envisagent de le faire.

Parmi les organisations qui ont défini leur **plan d'action** (ou sont en cours), **diverses approches** ont été déployées **pour le concevoir** : consultation de documentation existante (plan d'action public d'autres organisations, recommandations bailleur, etc.), séances de réflexions collectives multithématiques par géographie (ex : quelles pratiques changer au niveau d'un bureau ?), des collectes d'idées multithématiques « en vrac » (cf encadré), des concertations thématiques au niveau de l'organisation (ex : comment réduire les vols ? quels impacts ? comment accompagner le changement ?), etc. Ces réflexions ont permis de bâtir des plans d'action qu'ils soient globaux (au niveau de toute l'organisation) ou régionaux (au niveau d'un pays par exemple).

Témoignage



Compte tenu des urgences climatiques et environnementales reconnues au niveau international et de leur lien avec la sous-nutrition, Action contre la Faim souhaite adopter une approche climatique et environnementale qui vise à transformer sa relation avec les écosystèmes, en reconnaissant que leur valeur va au-delà des services qu'ils fournissent. Il apparaît essentiel, dans leur lutte contre la faim, de

Encadré 10

Les actions déployées

68% des ONG répondantes ont déjà mis en œuvre des actions concrètes de réduction de leurs émissions de GES. 2/3 d'entre elles ont déployé des actions ponctuelles ou dites éco-gestes et 1/3 des actions plus systématiques. Les freins majeurs sont le manque de moyens financiers / humains (81%) et de connaissances / d'expertise sur ces enjeux (52%).

Par ailleurs, 2/3 des ONG répondantes n'ont pas finalisé de plan d'action (1/3 ont commencé et 1/3 prévoient de l'initier). Pour les ONG qui disposent d'un plan d'action, il date principalement de 2022 et 2023. Les actions engagées concernent majoritairement les achats (76%), les déchets (71%) ou la consommation énergétique (67%). Il s'agit généralement d'éco-gestes ou de politiques internes définies et en cours de déploiement. Les missions et vols sont encore trop peu traités (33%).

pratiquer et de donner l'exemple de la responsabilité environnementale, notamment en ce qui concerne (i) le changement climatique et (ii) l'érosion de la biodiversité et des fonctions écosystémiques (mauvaise utilisation / exploitation des terres, pollutions agricoles, etc.) qui ont des répercussions directes et indirectes sur un large éventail d'ODD et renforcent les inégalités existantes à de multiples niveaux.

Pour atteindre cette ambition, en 2012, ACF a tout d'abord intégré cette thématique environnement / climat au sein de l'équipe « infrastructure » (en charge de la gestion informatique, télécom et énergie), avant de créer un service dédié « Environnement et climat » au sein de la direction générale en 2023. Le travail de ces équipes a permis de **construire un plan d'action au travers des phases suivantes** :

- **Engagement de l'organisation** à réduire de 50% ses émissions de GES à horizon 2030 au travers de la signature de la charte d'engagement du REH (cf étape 7) ;
- **Définition d'une politique « environnement et climat »⁸** ;
- **Identification d'actions concrètes : en petit comité** au travers de réunions annuelles métiers (workshop), via la consultation de manuels métiers existants ou les politiques et recommandations environnementales des bailleurs de fond de l'organisation ;
- **Renforcement des Actions Climat et Environnement (RACE) – consultation libre de tout le personnel** au travers d'un système de boîte à idée sans contrainte de faisabilité. 108 actions collectées dont 68 nouvelles. Plus de 50% concernent les achats, la mobilité, les systèmes d'information et les bâtiments ;
- **Mesure de l'empreinte carbone** du siège et de l'ensemble des bureaux-pays, sur tout le périmètre de l'organisation (structure et programme). Les résultats permettront de disposer d'une référence des quantités d'émission de GES de l'organisation. Il apparaît d'ores et déjà la nécessité pour ACF d'agir sur tous les domaines (sources d'émissions variées).

8. <https://www.environnementhumainitaire.org/ressource/politique-environnementale-daction-contre-la-faim/>

• **Catégorisation des actions à déployer en 3 niveaux**

	1. Eco-gestes	2. Modifications structurelles	3. Transformations infrastructurelles
Complexité	Simple	Complexe	Très complexe
Temporalité	Court terme	Moyen terme (2 à 3 ans)	Long terme
Budget	Nul ou faible	Modéré	Important
Impacts	Relativement faible	Modéré à fort	Fort
Changement	Interne et faible	Interne et modéré à fort	Externe et très fort
Plaidoyer	Absent à faible	Modéré à fort	Très fort
Mode d'actions	Evitement, efficacité	Modifications d'activités	Changements normatifs et réglementaires
Partenaires	Interne	Interne	Externes, divers
Nb d'actions	51	48	9
Exemples	Eteindre son écran, ne plus utiliser de bouteilles d'eau en plastique, etc.	Isolation de bâtiment, mise en place d'un système de compensation carbone interne, etc.	Moyens de transports locaux décarbonés, Amélioration des conditions sécuritaires d'accès aux zones d'intervention (déplacements terrestres)

• **EN COURS** - Développement d'outils d'aide au passage à l'action et déploiement de premières actions :

- ▶ **Mise en œuvre d'éco-gestes** : encadrement des températures de chauffage / climatisation, partages de documentation avec des liens (et non en pièce jointe), etc. ;
- ▶ **Rédaction de politiques organisationnelles** internes sur les achats responsables, la gestion des déchets et les déplacements ;
- ▶ **Conception de fiches-actions** pour faciliter le déploiement des éco gestes et des modifications structurelles.

• **À DÉBUTER** - Diffusion des outils, formation du personnel et déploiement concret des actions.

Cette approche et en particulier la démarche participative du RACE a notamment permis (i) **de faciliter la sensibilisation, l'appropriation et la mobilisation du personnel**, (ii) de disposer d'un réel **soutien de la gouvernance** et en particulier de faire valider par le conseil d'administration la possibilité de débloquent un budget spécifique sur le fonds de réserve pour financer la transition en cas de budget insuffisant et (iii) de **mettre en place un comité environnement formel** composé d'un-e représentant-e de chaque département et bureau-pays qui se réunit tous les trimestres pour échanger des informations et suivre les activités en cours.

Malgré cela, les départements ne sont pas encore suffisamment acteurs dans la mise en œuvre des actions et se tournent encore systématiquement vers le « Pôle environnement ». ACF souhaite les autonomiser sur ces enjeux RECO par l'affectation de ressources dédiées (au moins en partie), leur renforcement de compétences RECO, la définition de plan d'action RECO par département en fonction de leur métier, la création ou la prise en main d'outils existants dans les équipes, etc.

Comme pour la plupart des ONG engagées dans la mise en œuvre, le suivi-évaluation des actions déployées et en particulier des impacts induits restent à définir pour s'assurer que la mesure des impacts reflète et reconnaisse les efforts réalisés par l'organisation et maintienne la mobilisation du personnel.

Enfin, dans le cas où des enjeux climatiques et environnementaux s'opposent, ACF devra se positionner et faire des choix stratégiques clairs.

🔗 **Les bonnes pratiques**

De nombreuses organisations débutent leur stratégie RECO par des petits pas. Ces derniers sont essentiels pour initier une dynamique interne mais ne permettent pas un passage à l'échelle de la réduction des émissions de GES de l'organisation. Pour cela, il est donc nécessaire de définir un ou plusieurs plan(s) d'action et d'accompagner leur mise en œuvre.

Les expériences existantes de cette étape montrent qu'il est indispensable, pour définir le(s) plan(s) d'action, d'établir **une démarche participative et inclusive** pour l'identification des actions RECO afin d'assurer une plus grande appropriation de ces dernières par le personnel. Cette démarche ne doit pas exclure et devrait donc intégrer tous les départements (opérationnels et supports) et tous les terrains (siège et bureaux pays). Cela peut se matérialiser par l'organisation d'une boîte à idée ouverte (cf encadré) ou des concertations ou séances de réflexion collectives dans chaque département et chaque pays.

Afin d'assurer l'exhaustivité des **actions collectées** (et celles identifiées par l'équipe RECO dédiée), de les prioriser et planifier au mieux, ces dernières doivent être **catégorisées** sur la base :

- **De la thématique** (vérifier que toutes ces thématiques sont abordées) : transport (dans le cadre du travail et déplacement domicile travail), consommation énergétique, immobilisation (bâtiment, matériel informatique, etc.), achat (consommables, etc.), alimentation, gestion des déchets, numérique ;
- **De la complexité / temporalité** : Nécessite-t-elle du budget additionnel à trouver ? L'implication de temps RH important ? La mobilisation de personnes externes ? De plaidoyer ? Doit-elle être prévue sur un temps long ? (cf encadré : est-ce un éco-geste ? Une modification structurelle ou une transformation infrastructurelle ?)
- **Du niveau de priorité / d'impacts** : l'action permet-elle de réduire une quantité importante d'émissions de GES ? Représente-elle une part importante de l'empreinte carbone de l'organisation ?

Pour faciliter le déploiement des actions RECO, il est nécessaire, une fois les actions prioritaires et planifiées de définir :

- Les **outils d'accompagnement au changement** qui doivent être conçus et diffusés. En fonction des compétences disponibles et des besoins de l'organisation, ces outils peuvent être la rédaction de nouvelles politiques générales internes (ou l'amendement de politiques existantes), des fiches actions spécifiques qui décrivent le processus de mise en œuvre d'une action, des guides d'animation ou de sensibilisation, des termes de référence pour une prestation externe, etc.
- Le **plan de sensibilisation et de formation du personnel**, aussi bien au siège que sur le terrain et dans l'ensemble des équipes, qui doit être progressif et continu. Il permettra ainsi à chacun-e de comprendre les enjeux liés à l'environnement et au climat, avant d'accompagner à la mise en place des nouvelles règles et procédures à respecter et à l'utilisation des outils qui les accompagnent.

Attention, les actions définies doivent être contextualisées. Par exemple, il serait contreproductif d'obliger à trier des déchets dans un bureau d'une commune qui n'assure pas de collecte séparée ou de traitement spécifique en fonction de la nature des déchets ou d'instaurer des politiques de mobilités douces inadaptées au contexte sécuritaire.

ÉTAPE 6 - CAPITALISATION ET SUIVI-ÉVALUATION

De quoi s'agit-il ?

Suivre, évaluer et capitaliser le cheminement de la définition puis le déploiement d'une stratégie RCO au sein d'une organisation est essentiel en vue d'accompagner les changements pluriels induits.

Par ailleurs, l'état d'avancement général du secteur de la coopération internationale et les multiples interdépendances (entre ONG, entre ONG et bailleurs, entre ONG et partenaires...) requièrent également une capitalisation du cheminement du secteur dans son ensemble.

Il existe encore peu de dispositifs de suivi-évaluation et de capitalisation structurés et éprouvés à l'échelle des ONG. A l'échelle du secteur, des espaces existants, comme le Réseau Environnement Humanitaire (REH) ou la Commission Climat & Développement (CCD) de Coordination Sud permettent d'initier des démarches.

Témoignage



La Commission Climat et Développement (CCD) de Coordination Sud qui regroupe 25 ONG est dédiée à la question des liens entre climat et développement. Au travers du projet PAMOC4 piloté par le Gret, la CCD adresse 2 fils conducteurs qui sont (i) la Responsabilité Environnementale et Climatique des Organisations (RECO) et (ii) la transition climatique sur le terrain (dans les projets), dans le monde (TCM). Pour chacun de ces fils conducteurs, 3 types d'activités sont prévus : (i) la formation, (ii) la capitalisation et le travail entre pairs et (iii) le plaidoyer.

Pour aller plus loin / ne pas oublier !

Au-delà de la phase de définition des actions, il est également essentiel de mettre en place un **réseau de responsables ou référent-es dans les départements et sur tous les terrains**. Ces personnes auront la responsabilité d'accompagner le déploiement des actions. Elles devront être sensibles aux enjeux de la RCO et disposer d'une reconnaissance suffisante (voire spécifique sur le sujet cf étape 2) pour disposer de l'écoute nécessaire au sein des équipes. Elles pourront également être formées aux méthodes spécifiques de **conduite du changement**. En particulier, elles devront être armées pour répondre aux résistances au changement qui se manifesteront lors de ces démarches de transition.

Il sera par ailleurs pertinent d'instaurer des **temps d'échanges et de partages d'expériences réguliers** entre ces personnes pour créer une émulation autour des actions mises en œuvre sur les différents terrains. Il peut aussi s'agir de newsletters ou d'autres moyens de communication. En fonction de la culture de l'organisation, des jeux ou compétitions permettent de relancer ou de maintenir la dynamique.

Au niveau des activités de capitalisation et travail entre pairs, la CCD souhaite partager et améliorer les outils et pratiques mobilisés lors des démarches internes et échanger sur les défis et bonnes pratiques pour conduire une animation « RCO » réussie. Pour cela elle mène différents travaux comme :

- **Un sondage annuel**, mis en place en 2023, qui vise à mieux comprendre l'état des lieux des démarches RECO, à l'échelle de la solidarité internationale. Les données fournies dans les encadrés PAMOC de cette publication sont issues des réponses à ce sondage en 2023.
- **Des publications**, qui peuvent être externes (comme la note de capitalisation publiée en 2021, basée sur un sondage restreint et des travaux de réflexions en groupe) ou internes.
- **Des temps d'échanges et de débat**, à travers des ateliers techniques ou des webinaires.

Ces démarches visent à créer une émulation au sein du secteur, afin d'inciter les ONG qui ne l'ont pas encore fait à passer le pas, notamment au vu des dynamiques en cours. Elles permettent aussi d'identifier des facteurs clés de succès et des premières tendances prises par les ONG pour traiter cette question. Des bonnes pratiques mais aussi des sujets de débats ou controverses sont identifiés et peuvent enrichir les réflexions en cours.

A moyen terme, quand plus d'ONG se seront dotées de démarches RECO, la capitalisation facilitera l'amélioration continue des démarches.

Les bonnes pratiques

A l'échelle des organisations, les stratégies (étape 4) et la mise en œuvre des actions (étape 5) induisent des chemins de changement. Il est important de suivre et évaluer ces chemins pour :

- **Mesurer les écarts** entre ce qui est planifié (stratégie) et la réalité

(actions mises en œuvre), afin de s'assurer de la cohérence de la démarche avec les objectifs pris ;

- **Identifier les dynamiques de changement**, à la fois au niveau des freins et des éléments moteurs, afin d'en tirer des enseignements pour réorienter éventuellement la stratégie ;
- **Maintenir une mobilisation dans le temps**, en créant des émulations.

Les dispositifs de suivi, évaluation, capitalisation doivent reposer sur :

- **Des indicateurs de suivi du changement.** Les indicateurs peuvent inclure un suivi des émissions, à travers des mesures carbone. Elles doivent aussi nécessairement évaluer d'autres composantes des dynamiques de changement RCO comme : les actions menées, les moyens mobilisés (humains, financiers, partenariaux...), l'évolution des comportements et habitudes, l'évolution des motivations et perception des enjeux, afin d'éventuellement réorienter la stratégie, l'équité de la démarche, afin d'assurer d'une juste répartition de l'effort, entre équipes, fonctions et géographies, la qualité de la démarche, notamment pour prendre en compte des risques collatéraux possibles, par exemple les risques psycho-sociaux mais aussi d'autres enjeux (écologie...)
- **Une gouvernance et une animation dédiées.** Au-delà des indicateurs, il s'agit de mesurer les dynamiques de changement et de les utiliser pour améliorer et poursuivre la démarche en cours. Un comité de pilotage peut être mis en place et des temps collectifs servir à collecter des informations sur les cheminements mais aussi partager les enseignements tirés de la démarche de suivi-évaluation.
- Une **documentation** partagée. Le dispositif de suivi doit reposer sur une documentation accessible, permettant de réaliser des états des lieux réguliers et transparents.

A l'échelle collective, la démarche de capitalisation et de suivi-évaluation vise à :

- **Se situer collectivement.** Quelles sont les dynamiques du secteur ?

Quels types de démarches ont été réalisés ? Comment cela s'articule avec d'autres parties prenantes (ONG, bailleurs, partenaires...) ?

- Identifier les points durs et sujets de débats ou controverses. Quels sont les sujets les plus délicats à traiter (par exemple la réduction des missions en avion) ? Quelles difficultés (levées de bouclier, freins au changement, erreurs stratégiques ou d'appréciation...) ont déjà été éprouvées ? Quelles controverses ces démarches peuvent-elles engendrer (notamment d'un point de vue décolonial) ?
- **Partager les bonnes pratiques et amélioration continue des démarches.** Quels ont été les facteurs clés de succès, les apprentissages, d'autres ONG engagées dans ces démarches ?
- **Assurer une cohérence méthodologique.** Sans jugement et en promouvant une diversité d'approches, quelles sont les principes méthodologiques communs qui ressortent ? Quelles stratégies semblent innovantes ?

Pour ce faire, les réseaux peuvent mobiliser plusieurs outils comme :

- Des **enquêtes** (sondage annuel de la CCD, suivi de la charte d'engagement du REH...)
- Des **temps d'échanges** (ateliers de la CCD, Forums du REH, webinaires...)
- **Publications** (note de capitalisation de la CCD, rapport de France Volontaires sur les liens entre volontariats et transition écologique...)

Ces activités nécessitent une mobilisation des ONG, pour contribuer et participer à ces différents travaux : mobilisation à anticiper et à intégrer à la stratégie (étape 4).

🔗 Pour aller plus loin / ne pas oublier !

Cette étape est centrale ! Elle permet d'assurer la cohérence des étapes 4 et 5, de maintenir la mobilisation et motivation des équipes (étape 2 et 3) et de contribuer aux réseaux et aux stratégies de communication (étape 7).

ÉTAPE 7 - COMMUNICATION, PARTAGE ENTRE PAIRS ET PLAIDOYER

🔗 De quoi s'agit-il ?

La communication

Un changement ne peut se faire sans une bonne **communication interne** qui permet de réduire les résistances et donc optimiser l'appropriation par le collectif. Plus particulièrement, elle permet d'expliquer et mobiliser (pourquoi changer) et rassurer et sécuriser sur la méthode mise en place (comment changer). Elle est nécessaire à toutes les étapes du processus et doit être faite au travers de divers canaux et méthodes pour atteindre toutes les parties prenantes.

Les actions de communication interne sont très diverses d'une organisation à une autre en fonction de la culture de l'organisation, de sa taille, de sa présence sur le terrain, etc. A ce jour, les ONG n'ont très majoritairement pas mis en place de plan de communication formel dédié à la RECO. Les canaux de communication utilisés vont du plus formels (présentation en instance officielle) au plus informels (dans les couloirs). Les quelques retours d'expériences disponibles montrent que cette communication peut se matérialiser par :

- Des **temps collectifs de partages** comme des webinaires internes, des temps dédiés dans les instances de gouvernance (AG, COMEX, CA...), une COP interne annuelle, des ateliers de réflexion ou de

Encadré 11

Dans le sondage PAMOC, aucune ONG n'avait encore défini de plan de communication formalisé même si des actions de communication ont déjà été mis en place majoritairement sous forme de webinaire.

sensibilisation en sous-groupes, etc.

- Des **canaux de communications internes** dédiés comme un espace partagé (Teams, sharepoint, drive, etc.) sur lequel des informations générales, des publications, bonnes pratiques, de la documentation, etc. peuvent être partagées ;
- Une **newsletter** spécifique (ou un emplacement dans une newsletter plus générale en interne) dans laquelle il est possible de reprendre des éléments de newsletters existantes (comme celle de la CCD par exemple).

En complément, une **communication externe** peut permettre de contribuer à l'émulation du secteur de la solidarité internationale.

Le partage entre pairs

Au vu des stades d'avancement « exploratoires » des ONG, l'échange entre pairs (partage, renforcement mutuel) au sein des réseaux ou directement entre organisations est un facteur clé pour créer une émulation et lever des verrous techniques ou sociaux. Ces échanges permettent donc de s'entraider à passer à l'action, franchir les différentes étapes de la démarche, capitaliser les retours d'expérience et améliorer les méthodes de manière continue.

Encadré 12

L'importance du partage d'expérience

En dehors des besoins de financement, le **partage d'expériences** apparaît comme le second besoin prioritaire pour plus de 90% des ONG qui ont répondu au sondage PAMOC. D'ailleurs 61% d'entre elles estiment avoir déjà reçu de l'aide (directement ou indirectement) d'un réseau ou d'une ONG sur la démarche RECO en général (84%) et plus particulièrement pour la mesure de l'empreinte carbone (68%), la prise de conscience (37%) ou la définition de la stratégie RECO (37%). Cet appui s'est principalement matérialisé par des échanges entre pairs / conférences / webinaires (89%), du partage de documentation (84%) ou ponctuellement de la mutualisation d'actions ou des financements partagés (entre membres du REH).

A ce jour, il existe plusieurs réseaux plus ou moins actifs dans le secteur de la RECO dont en particulier le **Réseau Environnement Humanitaire - REH** (cf. encadré ci-dessous), la **Commission Climat et Développement - CCD** (cf. étape 6) ou le **Groupe initiatives (Gi)**.

D'autres réseaux abordent la question du climat ou de l'environnement d'une manière complémentaire de la RCO comme le Réseau Action Climat (RAC), le Réseau Climat et Développement (RC&D) en Afrique de l'Ouest ou encore le Groupe Pays en Développement de l'UICN France. Ici nous ne présentons que des réseaux francophones.

Le plaidoyer

Afin de lever différents verrous notamment pour mobiliser les moyens nécessaires à la RECO mais aussi pour construire une complémentarité

Encadré 13

le plaidoyer un enjeu majeur pour les ONG

Concernant le besoin en plaidoyer, 94% des ONG répondantes estiment qu'il est nécessaire de mener des actions de plaidoyer communes sur ces enjeux de RECO (52% sont prêtes à se mobiliser et 42% peuvent être signataires d'un plaidoyer).

entre parties prenantes de la solidarité internationale, notamment avec les bailleurs de fonds, des actions communes de **plaidoyer** sont également essentielles.

L'interdépendance des parties prenantes (bailleurs, ONG françaises, partenaires locaux...) nécessite une **transformation de l'ensemble du secteur** de la solidarité internationale. Le **plaidoyer** doit donc cibler la transformation de cette **pluralité d'acteurs**. Des actions peuvent cibler spécifiquement un des acteurs ou une diversité.

- Par exemple, l'Etat français s'est engagé à être « Net Zero » à l'échelle de l'ensemble de ses services et opérateurs. Un plaidoyer est donc mené, au niveau du Groupe AFD par différents réseaux pour accompagner la déclinaison de cet objectif. Notamment, un groupe de travail trimestriel réunissant l'AFD, la CCD et le REH a été mis en place en 2023 pour initier un plaidoyer plus transversal, à l'échelle de l'ensemble du secteur de la solidarité internationale. Des thématiques comme la compensation carbone, les trajectoires bas carbone adaptées au secteur de la solidarité internationale ou les démarches de concertation ont été abordées.
- A l'échelle des ONG, des temps d'échanges entre pairs (CA, Directions, membres d'ONG) sont également organisés par le REH, la CCD, le Gi... mais aussi au sein d'autres réseaux comme le groupe pays en développement de l'IUCN ou lors des journées Soliway pour un plaidoyer plus interne, entre ONG.

D'autres démarches de plaidoyer sont menées à des échelles différentes, notamment anglo-saxonnes et humanitaires. Le *Climate Action Accelerator* anime par exemple un dialogue multi-acteur à l'échelle des bailleurs humanitaires européens. Le groupe de travail mixte paritaire mis en place suite à la Conférence Nationale Humanitaire de 2020, piloté par le Centre de Crise et de Soutien du Ministère français des Affaires Etrangères et animé par le Groupe URD, est un autre exemple qui a permis l'adoption d'une déclaration des bailleurs humanitaires sur le climat et l'environnement, lors de la Présidence française de l'Union Européenne.

Encadré 14

les attentes des ONG vis-à-vis des réseaux RECO

Les attentes des ONG répondantes au sondage PAMOC vis-à-vis des réseaux qui traitent de la RECO sont de :

- (67%) disposer de sources d'inspirations et d'outils concrets pour déployer sa propre RECO ;
- (41%) mutualiser les expériences et méthodes pour être plus efficaces collectivement et éventuellement mener des actions communes de plaidoyer ;
- (19%) suivre des formations pour renforcer ses compétences en RCO ;
- (19%) créer une émulation collective et participer à la diffusion de la RCO au sein de son secteur

Témoignage



Le Réseau Environnement Humanitaire (REH) est né en 2012 d'un besoin partagé d'échanger et de progresser sur **l'intégration des questions environnementales** dans l'aide internationale. Animé par le Groupe URD, il est composé d'une trentaine d'organisations et d'environ 200 individus qui réfléchissent et travaillent ensemble pour réduire l'empreinte environnementale de l'aide.

Les premières années du réseau lui ont permis de mettre en place ses fondations avec une poignée de membres (2012-2014), puis de s'agrandir et se diversifier en balayant et approfondissant un champ plus large de thématiques environnementales (2015-2019). Poussés par une prise de conscience collective au niveau international et par le fort engagement de quelques membres, ces efforts ont abouti à une **déclaration d'engagement sur le climat**⁹ signée en décembre 2020.

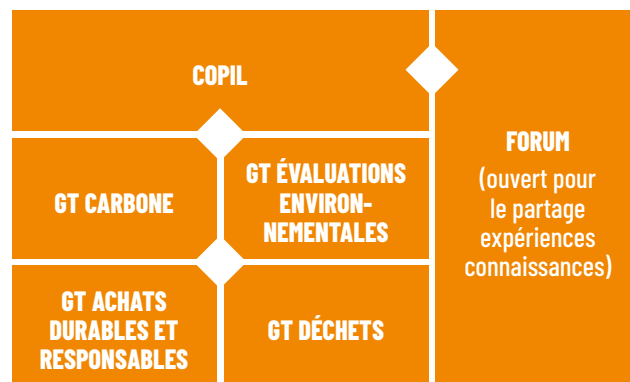
En 2022, à la suite de demandes d'appui opérationnel de certaines ONG membres, le REH a révisé ses objectifs et sa gouvernance. Concrètement, le réseau s'est fixé trois objectifs :

- Promouvoir un esprit de collaboration, et **favoriser le partage d'expériences et de connaissances** sur les liens entre environnement et aide humanitaire ou de développement.
- **Porter des études, outils, ou projets** ayant pour objet la réduction de l'empreinte environnementale de l'aide, les diffuser et promouvoir le passage à l'action.
- **Faire du plaidoyer** auprès des directions et organes de gouvernance des organisations membres et encore non engagées pour la réduction de leur empreinte environnementale et envers d'autres acteurs, en particulier les bailleurs, afin de favoriser l'intégration institutionnelle des préoccupations environnementales dans le secteur.

Pour atteindre ces objectifs, le REH s'appuie désormais sur trois types d'organes interdépendants : le Forum, les Groupes de Travail (GT) et le comité de pilotage (COPIL).

- **Le COPIL** est l'organe décisionnaire du REH. Il est composé de six ONG opérationnelles et d'un *think tank*, élus pour deux ans par les associations membres.
- **Le Forum** constitue l'arène d'échanges d'idées et d'expériences qui se réunit trimestriellement.
- **Les GT** correspondent à des espaces de travail dédiés à des thématiques opérationnelles ou stratégiques spécifiques (carbone, évaluations environnementales, déchets, achats durables et responsables).

Chaque GT a une identité propre (membres, objectifs, dynamique) qui diffère selon (i) son histoire (certains se sont créés en dehors du REH et l'ont rejoint ensuite), (ii) son animation (assurée par un des membres ou par le Groupe URD) et (iii) ses moyens (sans fonds dédiés, avec fonds propres et peut-être un jour avec des financements de bailleurs de fonds). Les GT les plus actifs sont ceux où il y a un noyau de personnes motivées mais la dynamique d'un GT évolue nécessairement au fil du temps. Les efforts de ces GT ont permis la réalisation de plusieurs tra-



vaux, notamment une étude sur la comptabilité carbone, réalisée avec l'appui du bureau d'études CITEPA, ou encore la production d'une base de données de critères d'achats durables.

Le plaidoyer fait à présent partie des objectifs du REH. L'enjeu est autant dans la **mobilisation collective et le portage institutionnel** des questions environnementales au sein des organisations, que dans la **mise en place d'un cadre favorable** à la transition des organisations, en particulier par les bailleurs de fonds. Pour cela, le REH s'appuie sur des dialogues plus ou moins formels, sur des conférences et webinaires ainsi que sur la publication de documents.

Le REH est un réseau francophone, gratuit et ouvert à tout-es, individus comme organisations. Vous pouvez y adhérer via le site internet : <https://www.environnementhumanitaire.org/rejoindre-le-reh/>

Les bonnes pratiques

La communication interne

Dans un contexte de transition écologique d'une organisation, la communication interne doit se faire à toutes les étapes du processus. La communication interne doit permettre de :

- **Sensibiliser, accompagner la prise de conscience de l'urgence climatique et du passage à l'action** au sein de l'organisation, mobiliser de nouvelles personnes ;
 - ▶ Mode de communication : webinaires et conférences internes de culture générale / focus sur des enjeux spécifiques (intervention externe), diffusion d'une newsletter régulière (articles, bibliographie, événements, etc.), formation de sensibilisation (type Fresque du Climat ou le jeu Planète Genre) ;
- Assurer l'appropriation par le personnel de la transition de l'organisation, **créer et maintenir la dynamique collective** ;
 - ▶ Mode de communication : temps d'échanges collectifs informels (de type DIY, suivi d'éco-gestes, etc.), présentation régulière de l'avancement des chantiers RCO lors de temps formels (Assemblée Générale, Conseil d'Administration, Réunions du personnel, etc.), vote ou prise de décision collective sur des actions de RCO plus structurelles ou impactantes ;
- **Accompagner le changement**, renforcer les compétences du personnel, réduire les peurs et les résistances à la transition écologique ;
 - ▶ Mode de communication : formation aux bonnes pratiques / actions de transition à mettre en place, temps de concertation et collecte de feedbacks, séance d'explication / échanges sur les méthodes et processus à déployer, etc.

Le partage entre pairs

La participation, même ponctuelle, d'une organisation à un réseau de partage sur la RCO permet de répondre aux 2 objectifs suivants.

- **Renforcer ses propres connaissances et compétences sur la RCO grâce aux partages d'autres organisations.**

La décarbonation des activités d'une organisation est complexe. Il n'existe pas de solution parfaite ni d'approche unique. La méthode pertinente à déployer dépend de nombreux critères liés à l'organisation tels que sa vision et ses ambitions de réduction d'émission de GES, son volume d'activités, son périmètre géographique, ses méthodes d'intervention, sa culture interne, etc. Ainsi, afin de prendre en considération ces spécificités, il apparaît nécessaire de s'enrichir des politiques RCO testées et améliorées au sein d'autres organisations ;

- **Participer à l'émulation collective : accélérer la transition du secteur (trouver des idées, mutualiser des chantiers, éviter des erreurs, etc.) et inciter de nouvelles organisations à s'engager dans la démarche.**

Il est aussi crucial de témoigner de ses réussites et de ses échecs auprès de ces réseaux pour participer à cette dynamique collective d'apprentissage et d'amélioration continue des méthodes RCO déployées. Par ailleurs, des espaces d'échanges et de dialogues permettent d'identifier de nouveaux modes d'actions. Ceci permet au secteur de l'aide d'accélérer sa transition et de réussir à rassurer puis mobiliser de nouvelles organisations à initier leur propre transition.

Pour accélérer cette transition, certaines organisations et groupes de travail vont jusqu'à mutualiser des actions lorsque leurs attentes sont similaires (développement d'outils, organisation d'événements de sensibilisation, etc.).

Il est cependant nécessaire, en particulier lorsque les RH ne sont pas entièrement dédiées à la RECO en interne, d'optimiser le temps accordé à ces réseaux et de favoriser la participation sur certains sujets jugés prioritaires (à l'échelle de l'organisation ou du secteur). Pour cela, le REH, la CCD et le Gi se coordonnent pour proposer des thématiques et des approches complémentaires.

Le plaidoyer

Le sujet de la transition écologique n'est ni évident d'un point de vue technique et organisationnel, ni d'un point de vue psychologique ou culturel. Le format et contenu du plaidoyer doivent donc tenir compte de ces différents aspects.

Il semble plus fécond de mener un plaidoyer de manière dynamique, avec des temps d'échanges réguliers, ce qui permet d'établir des relations en nourrissant les réflexions et discussions entre les différentes parties prenantes. Les sujets abordés peuvent par ailleurs se traiter à différents niveaux et avec différents interlocuteur-rices pour aborder autant les sujets techniques que les enjeux stratégiques.

Le fait de conduire des plaidoyers communs (par exemple CCD/REH) permet de renforcer les messages portés. Cela permet également de faire passer des messages à plusieurs voix, sous différents tons (de manière diplomatique, humoristique, familière, protocolaire, neutre ou avec émotions, etc.) et de toucher ainsi une audience plus large.

Les enjeux climatiques et environnementaux sont par ailleurs très médiatisés et transcendent bien sûr le secteur de l'aide internationale. Ainsi, il est possible de s'appuyer, de manière comparative, sur ce que font « les autres » (d'autres ONG/bailleurs mais aussi d'autres secteurs/acteurs/pays/etc.) pour mieux mettre en valeur les messages portés voire pour presser les interlocuteur-rices à prendre certaines décisions.

Il y a encore du travail pour convaincre les bailleurs d'accompagner les acteurs opérationnels dans leur transition écologique, notamment en révisant leur cadre de financement. Il s'agit également de convaincre de nouvelles ONG – et en particulier leurs instances de directions – de se lancer dans cette démarche. Quant à celles qui sont déjà engagées, elles ont toujours besoin de conduire des plaidoyers auprès de leur direction pour garantir un portage institutionnel fort et continu, y compris dans l'opérationnalisation des engagements.

Pour aller plus loin !

Ces actions de communication, de partage et de plaidoyer sont encore largement menées au niveau des sièges des organisations. Il serait donc important de renforcer les équipes de terrain ou de travailler avec davantage de réseaux nationaux pour créer ou renforcer des dynamiques locales de communication (interne ou externe) sur la RCO.

Le développement de partenariats avec des réseaux nationaux, à l'échelle des pays d'intervention est une piste à développer à l'avenir. La contextualisation des enjeux de transition écologique et de ses implications différenciées mais aussi la transformation du secteur vers une plus forte localisation des activités (levier de décarbonation) nécessitent en effet, d'associer les parties prenantes locales aux transformations RECO.



Atelier de restitution du bilan carbone chez ID



L'analyse du sondage PAMOC, des entretiens avec plusieurs directions d'ONG membres du Gi, des échanges entre pairs au sein du COPIL de cette publication, des entretiens avec quelques bailleurs de fonds et des échanges lors de la journée d'étude du mois de septembre 2023 ont permis d'aboutir aux conclusions présentées ci-dessous.

LE CONSTAT ET LES BESOINS DES ONG

La situation actuelle sur le financement de la RECO

81% des ONG qui ont répondu au sondage PAMOC ont engagé des frais dans le cadre de leur démarche RECO dont une très grande majorité provient de fonds propres / frais administratifs de l'organisation et très ponctuellement sur des lignes projet dédiées (souvent des projets avec des budgets importants du type d'une convention programme). Pour 80% des ONG, ces dépenses servent à financer du personnel interne au siège, pour 44%, des prestations externes comme des formations ou un bilan carbone et pour 40% des achats de matériels spécifiques (climatisation efficace, panneaux solaires, etc.). Bien que 80% de ces ONG répondantes ne savent pas encore donner d'ordre de grandeur de leurs besoins financiers pour déployer leur stratégie RECO, 64 % estiment que les financements disponibles ne sont pas suffisants pour assurer la bonne mise en place de leur stratégie RECO (24% ne savent pas et 12% estiment que c'est suffisant).

Malgré ces difficultés, les ONG ont déjà mis en place des collaborations et continuent les efforts pour trouver des modalités de partenariat ou de financement pour faciliter le déploiement de leur stratégie RECO. Il s'agit par exemple :

- De modalités "collectives" entre ONG grâce à des échanges entre pairs bilatéraux informels ou au travers de réseaux comme la Commission Climat et Développement via les actions du projet PAMOC4 (cf. étape 6) ou le Réseau Environnement Humanitaire - REH (cf. étape 7), des collaborations ou prestations formalisées sur certains aspects (mesure de l'empreinte carbone, animation d'ateliers de concertation, etc.), le partage de contenus de formations existants, la mutualisation d'activités (et de leur financement), etc.
- De modalités plus "individuelles" comme le recours à du mécénat de compétences au sein d'une ONG ou un financement dédié à la RECO sur une ligne projet.

Les besoins des ONG pour progresser sur leur stratégie R(E)CO

Il est important ici de rappeler que les ONG humanitaires et de développement sont très diverses (de par leur taille, leur culture, leurs thématiques d'intervention, leur gouvernance, etc.) et que leur avancement sur leur stratégie RCO est très différent. Ainsi, bien que certains besoins soient communs à l'ensemble du secteur, chaque organisation doit pouvoir identifier ses besoins spécifiques et les modalités les plus adaptées pour y répondre.

Les divers sondages, entretiens, échanges collectifs montrent que les besoins suivants sont cruciaux :

- **La couverture du temps de travail** des ressources humaines internes impliquées dans la démarche RCO est le besoin le plus important. En effet, la transition d'une organisation passe d'abord et

avant tout par la concertation, la sensibilisation, la formation et le passage à l'action du personnel. Une grande partie des réductions des émissions de GES se fait au travers de changements de comportements individuels et collectifs qui demandent donc un accompagnement sur le long terme des équipes ;

- Cette transition peut également nécessiter un **accompagnement externe** en cas de manque de compétences internes au travers de prestations ponctuelles comme la mesure d'une empreinte carbone ou des formations générales ou spécifiques sur la transition écologique ;
- Enfin, il peut également s'agir d'**investissements ou d'achats** comme l'isolation de bâtiment pour réduire la consommation d'énergie (chauffage ou climatisation), l'achat de panneaux solaires, vélo électrique, etc. ou l'augmentation de certaines dépenses (fournisseur d'énergie propre, papeterie recyclée, vols sans escale, traiteur biologique, etc.)

Enfin, il ressort une forte demande de mutualisation sur les méthodologies, les outils et bonnes pratiques, les formations, etc. mais également poursuivre et renforcer les échanges entre pairs et émulations collectives qui sont à l'origine de nombreuses innovations et progressions du processus.

Les premières pistes pour répondre aux besoins des ONG

Compte tenu des besoins des ONG pour initier ou accélérer leur transition climatique, les pistes suivantes ont été identifiées pour les accompagner. Elles sont regroupées en deux grandes catégories (i) d'accompagnement individuel ou (ii) de démarches collectives.

Au niveau des pistes pour des démarches collectives, les points suivants ont été identifiés :

- **Maintenir et renforcer les dynamiques collectives existantes** comme la Commission Climat et Développement ou le Réseau Humanitaire Environnement ou le Groupe *initiatives* qui semblent répondre aux besoins communs et transversaux de nombreuses ONG au travers d'ateliers, de capitalisation, d'échanges entre pairs, etc.
- **Permettre le déploiement d'actions communes** comme le développement d'outils partagés (pour la mesure de l'empreinte carbone ou des actions de sensibilisation), la sélection de fournisseurs éthiques et responsables, etc.
- **Faciliter les expertises croisées** ou les accompagnements personnalisés entre pairs.

Ces solutions collectives sont nécessaires mais ne pourront pas répondre à tous les besoins spécifiques de chaque organisation dont l'avancement et les méthodes sont très variés. Ainsi, un accompagnement individuel et adapté au contexte de chacun est crucial. Les pistes

suivantes ont été identifiées :

- **Disposer d'un financement dédié pour un projet interne R(E)CO** (ensemble d'activités) ou pour des activités ponctuelles nécessaires à la progression de l'organisation (formations, mesure de l'empreinte carbone, achat spécifique, etc.).
- **Avoir recours à du mécénat de compétences ou obtenir une subvention pour des prestations externes** pour mener à bien des activités spécifiques (sans compétence ou temps disponible en interne) comme la mesure de l'empreinte carbone, des formations, des diagnostics, etc.
- **Obtenir des financements spécifiques pour des achats ou investissements** liés à la transition écologique (panneaux solaires, climatisation efficace, isolation de bâtiment, etc.).

Des entretiens avec divers bailleurs de fonds montrent qu'il existe une volonté d'accompagner les ONG dans cette démarche. En revanche, peu de solutions sont concrètement déployées. La partie suivante décrit l'approche ACT mise en place par l'ADEME pour accompagner les entreprises.

Par ailleurs, les échanges entre ONG lors de la journée d'étude de septembre 2023 ont permis d'approfondir les besoins et pistes de solutions. Les résultats sont présentés dans les parties suivantes.



Paysage Afghani dans une zone d'intervention d'ACF

©ACF

ACT - Une approche d'accompagnement à la transition bas carbone des entreprises, originale et inspirante



ACT | ASSESSING LOW CARBON TRANSITION[®]

Introduction

ACT (Assessing Low Carbon Transition) est une initiative internationale portée par l'ADEME, le CDP (Carbon Disclosure Project) et le WBA (World Benchmarking Alliance). Elle a été créée à la suite de la COP21 en 2015 et vise à fournir aux entreprises, quelle que soit leur taille, leur secteur d'activités ou leur marché, des outils et des méthodes pour construire et évaluer leur stratégie et plans de transition bas carbone compatibles avec l'Accord de Paris.

Le prérequis pour initier une démarche ACT est d'avoir réalisé un inventaire complet des émissions de gaz à effet de serre de l'organisation au cours des 2 dernières années sur la base d'une méthodologie reconnue (GHG Protocol, ISO ou Bilan Carbone[®]). Cette première étape permet aux organisations de comprendre leur profil d'émissions et d'identifier les possibilités de réduction des émissions. Cette mesure est la donnée d'entrée de l'approche ACT.

A ce jour, ACT accompagne majoritairement des entreprises et a développé des méthodologies spécifiques à une quinzaine de secteurs d'activités les plus impactants (agriculture et agro-alimentaire, bâtiment, chimie, énergie, métallurgie, commerce, transport, automobile, etc.). De nouveaux secteurs sont en cours de finalisation comme la finance (banques et investisseurs) ou les organismes de recherche.

ACT propose deux approches différentes (basées sur **9 indicateurs**) adaptées à chaque organisation :

- **ACT pas-à-pas** - accompagner les organisations dans la définition et la mise en œuvre de leurs stratégies et plans d'action de décarbonation ;
- **ACT-évaluation** - évaluer les stratégies et les plans d'action de transition climatique des organisations.

Les entreprises sont appuyées tout au long de la démarche par des consultant-es formé-es à l'approche ACT et spécialisé-es dans le secteur d'activité concerné.

ACT pas à pas

L'approche ACT pas-à-pas s'adresse aux entreprises qui souhaitent définir une stratégie bas-carbone puis établir et mettre en œuvre un plan d'action concret pour atteindre les objectifs fixés. Elle se découpe en 5 étapes comme ci-dessous :

- **Situation actuelle** : diagnostic de la maturité initiale de l'entreprise par rapport à la stratégie et aux pratiques de décarbonation
- **Problématiques et challenges** : sur la base de la mesure carbone réalisée (prérequis à l'accompagnement ACT) et une analyse des forces et faiblesses de l'entreprise dans le contexte de la transition vers un monde bas carbone, les challenges principaux sont identifiés et formalisés ;
- **Vision** : les activités précédentes permettront à l'entreprise de définir sa feuille de route globale et sa vision de ce que l'entreprise devrait devenir dans un monde bas carbone, une fois qu'elle aura transitionné ;
- **Nouvelle stratégie** : stratégie détaillée de décarbonation qui définit les orientations, les objectifs et les ressources ;
- **Plan d'action** : pour atteindre les objectifs fixés, l'entreprise devra définir une liste précise d'actions et les moyens dédiés à leur mise en œuvre pour réduire ses émissions de GES en cohérence avec son ambition.

Des outils sont mis à disposition des entreprises pour aboutir à cette stratégie et ce plan d'action : des méthodologies sectorielles détaillées, une grille de progression, une boîte à outils carbone et une boîte à outils stratégie pour définir et opérationnaliser une stratégie.

Encadré 15

Les 9 indicateurs de l'approche ACT

1. Objectifs de réduction

2. Investissement matériel

3. Investissement immatériel

4. Performances des produits

5. Management

6. Engagement fournisseur

7. Engagement client

8. Engagement public

9. Business model

Cette approche pas-à-pas dure entre 1,5 et 3 ans et mobilise entre 10 à 20 personnes-jours internes et 30 jours maximum de consultant-es externes par an. Les coûts de mise en place de ACT, des étapes 1 à 5, sont subventionnables entre 50 et 70% par l'ADEME ou Tremplin PME via le Programme Volontaire Français présenté ci-après.

ACT-évaluation



L'approche ACT-évaluation permet d'évaluer la stratégie et les actions menées par une entreprise pour atteindre ses objectifs fixés au travers d'une analyse de son passé, son présent et ses projets futurs. Les résultats de cette évaluation fournissent un score à l'entreprise décomposé en 3 notations comme présenté ci-dessous avec des pondérations spécifiques en fonction des secteurs d'activité :

- Note de performance entre 0 et 20 donnée sur la base de l'analyse des 9 indicateurs ci-dessus ;
- Note narrative entre A et E sur la base de 4 critères qui sont (i) modèle économique et stratégie, (ii) risque business, (iii) réputation et (iv) cohérence et crédibilité ;
- Note de tendance sur la base des actions prévues par l'entreprise pour atteindre ces objectifs (+ amélioration, = stable et - dégradation).

Cette évaluation permet de vérifier la pertinence de la stratégie et des actions déployées par l'entreprise au regard de ses ambitions et de la cohérence face aux Accords de Paris et d'identifier les points d'amélioration. Le rapport d'évaluation a plusieurs avantages : (i) il permet d'alimenter le dialogue avec la direction et/ou le conseil d'administration, (ii) fournit des données pertinentes pour le reporting externe (lien avec la CSRD) et (iii) reconnaît et crédibilise les actions mises en place par l'entreprise.

Cette approche d'évaluation mobilise entre 5 à 10 personnes-jours

internes et 5 jours de consultant-es externes dont une partie des coûts est finançable entre 50 et 70% par l'ADEME ou Tremplin PME - cf ci-dessous).

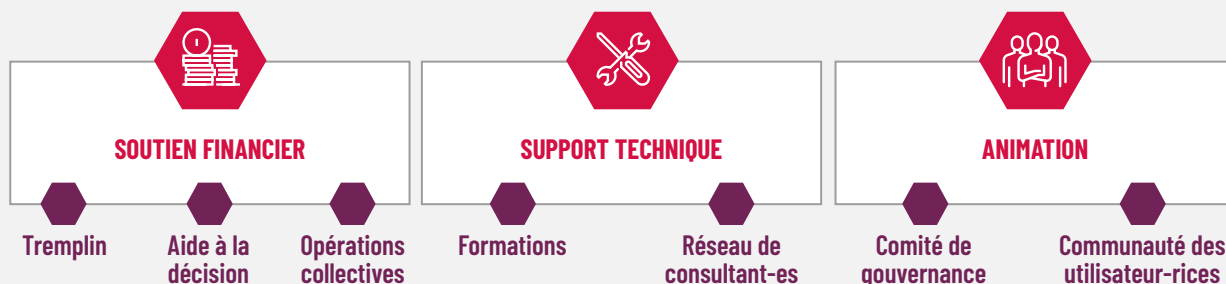
Comment être accompagné par ACT ?

L'ADEME déploie l'initiative ACT en France à travers le Programme Volontaire Français (PVF) en offrant :

- **Un soutien financier** aux entreprises qui souhaitent être accompagnées (ACT pas-à-pas ou évaluation) au travers de 3 guichets :
 - ▶ **Tremplin** est à destination des TPE et PME permettant de subventionner jusqu'à 12 000 € un accompagnement ACT Pas-à-Pas et 4 000€ pour une évaluation ACT ;
 - ▶ **Aide à la décision (ou opérations individuelles)** subventionne les entreprises en fonction de leur taille à hauteur de 15 000€ (70% - TPE, 60% - PME et 50% - ETI et grandes entreprises) ;
 - ▶ **Appel à Projets (ou opérations collectives)** visent à financer une partie des coûts d'un accompagnement ACT pas-à-pas et/ou ACT Evaluation d'une promotion d'entreprises (entre 10 et 30 entreprises par promotion).
- **Un support technique** des différentes parties prenantes :
 - ▶ Des formations pour les consultant-es qui accompagnent les entreprises et les internes qui coordonnent la démarche ACT au sein des entreprises sont délivrées ;
 - ▶ Le réseau de consultant-es est formé aux différentes méthodologies et outils proposés par la démarche ACT.
- **Une mise en relation** entre les différents acteurs de l'écosystème ACT est déployée au travers de temps d'échanges tels que des webinaires, des ateliers thématiques, des journées en présentiel, et de la communauté d'acteurs engagés.

L'approche ACT est-elle adaptée aux ONG ?

A ce jour, il n'existe pas de méthodologie ACT spécifique au secteur des ONG internationales humanitaires ou de développement. En revanche, une méthodologie adaptée aux organismes de recherche est en cours de développement et devrait paraître dans l'année 2024.



QUELLES SONT LES SOLUTIONS ENVISAGÉES POUR ACCÉLÉRER LA TRANSITION CLIMATIQUE DES ONG ?

🔥 Rappel de la méthode

Afin de renforcer le dialogue entre pairs et de créer une émulation collective sur ces enjeux d'accompagnement et d'accélération de la mise en œuvre des politiques RCO, un atelier spécifique a été organisé à la suite des présentations des constats et de l'approche ACT de l'ADEME.

La méthode du « *world-café* » a été proposée pour s'interroger collectivement en 2 temps sur (i) les besoins des ONG pour accélérer leur transition et (ii) les pistes de solutions d'accompagnement ou de financement pour combler ces attentes. Ainsi, il a été proposé aux personnes présentes de se répartir en 3 tables comme ci-dessous dont 2 tables sur une approche individuelle (à l'échelle d'une organisation) et 1 table sur une approche collective (entre pairs).

- Table 1 – Comment assurer une bonne prise en compte des enjeux de RCO à l'échelle d'un projet ?
- Table 2 – Comment accompagner une ONG dans la définition d'une stratégie RCO et son plan d'action ?
- Table 3 – Comment favoriser les interactions / mutualisations / coachings croisés ?

Après une première phase d'échanges sur les besoins et solutions possibles chaque groupe a changé de table pour approfondir la réflexion du groupe précédent et avoir un regard critique sur les propositions formulées par le groupe précédent. La personne responsable de la table devait y rester pour présenter au groupe suivant les résultats issus des échanges du premier groupe.

Une restitution a été faite en plénière en fin de journée. La partie suivante présente les résultats de ces sous-groupes. Elles sont renforcées par des éléments collectés et échangés par ailleurs.

🔥 Restitution des tables

Table 1 – la RCO à l'échelle d'un projet

Compte-tenu (i) de la part importante des émissions de GES liées aux missions internationales et aux déplacements locaux et (ii) du fait que les ONG ne se sont majoritairement pas assez emparées de ces enjeux, les réflexions ont porté sur la nécessité de **limiter les missions (vols) dans le cadre des projets**.

Les échanges concernant les actions à mettre en place ont porté sur les points suivants :

- La **sensibilisation des équipes siège, terrain et des partenaires** est nécessaire pour les convaincre (s'ils ne le sont pas déjà) de la nécessité de réduire les émissions de GES du projet. Ces échanges sur le terrain permettraient de les impliquer fortement sur les enjeux de RCO et de nourrir les réflexions et actions plus généralement menées au siège ;
- Au moment du montage de nouveaux projets, les personnes impliquées dans la conception doivent « chausser les lunettes RCO » et s'assurer de **planifier et budgétiser uniquement les missions « incompressibles »**. Pour faciliter cela, il apparaît pertinent de déployer des méthodologies transversales au sein des organisations pour évaluer la nécessité des missions. Un label « projet bas-carbone » ou une mesure d'empreinte carbone faciliterait ce point ;
- Des **négociations et échanges avec les bailleurs de fonds** du projet doivent faciliter l'orientation bas-carbone du projet et couvrir les éventuels frais additionnels que cela engendre (ne pas avoir

d'inéligibles, de contraintes liées aux déplacements internationaux, etc.) ou accepter le temps de travail à distance même sans mission de terrain ;

- La **formation de l'équipe de projet** sur certains aspects opérationnels ou stratégiques réalisés habituellement par les missionnaires internationaux permettra de faciliter leur prise en main locale de ces aspects et réduire la problématique de réduction de la qualité du projet ;
- L'**investissement dans un système informatique** plus robuste concernant la gestion et en particulier **l'archivage et le partage des données terrain** permettrait de réduire la répétition des collectes et d'analyser certaines informations à distance ;
- Les **risques psychosociaux ou la perte de sens au travail** des personnes qui voyageront moins doivent être pris en considération et traités pour y répondre du mieux possible. Les tâches des postes doivent être bien clarifiées.
- Un **accompagnement extérieur** sur ces sujets à fortes conséquences individuelles et collectives, en particulier sur les modalités et conditions de travail, le périmètre des postes, la réduction de la qualité des projets liées à la réduction des missions internationales, permettrait une prise de recul et faciliterait l'appropriation et la mise en œuvre globale de la stratégie RCO.

Les pistes d'accompagnement pour déployer ces solutions sont :

- Le **financement par les bailleurs traditionnels ou des financements à impacts** (basés sur les résultats) des surcoûts éventuels dans la prise en compte de la RCO dans les projets en particulier l'augmentation du temps de travail des personnes du siège et du terrain (sensibilisation, formation, augmentation de la charge de travail, échanges bailleurs...);
- Des **mécénats de compétences** (sans mission) qui aideraient l'organisation dans la prise en main de certains outils techniques, l'animation de concertations internes, etc. et une prise de recul nécessaire ;
- Des **échanges entre pairs** pour identifier de nouvelles modalités pertinentes et moins coûteuses par exemple ;

Le sous-groupe a tenu à mentionner qu'il était important de ne pas perdre de vue la climato-compatibilité et les impacts positifs (environnementaux, sociaux, etc.) du projet pour ne pas nuire à la population cible et privilégier la RCO aux impacts climatiques du projet notamment.

Table 2 – la RCO à l'échelle d'une organisation ?

Au regard de l'avancement moyen des ONG dans les étapes de mise en place d'une stratégie RCO, le sous-groupe a choisi de se concentrer sur les enjeux de **mobilisation d'une équipe, de mesure de l'empreinte CO2 et de la définition de la stratégie**.

Pour déployer ces 3 étapes, **les besoins** évoqués par le sous-groupe de travail sont les suivants :

- Du temps dans 2 sens distincts :
 - ▶ D'une **temporalité longue** pour laisser infuser le sujet dans les équipes et leur permettre une bonne appropriation individuelle et collective et ainsi éviter les crispations ou clivages liés à des changements de comportement profonds ;
 - ▶ Du **temps de travail dédié** pour faciliter une prise de

conscience au sein de l'organisation au travers de séances de sensibilisation, d'ateliers de concertations, de conférences d'intervenants externes, d'actions de plaidoyer, de développement d'outils, etc.

- Un **pilote budgétaire** global au niveau de l'organisation doit être mené pour intégrer ce temps de travail nécessaire à la transition dans le **modèle économique de la structure** (du temps financé sur projet ou du temps à inclure dans les coûts de gestion ou d'autres modalités à définir) ;
- Les ONG doivent **être outillées** pour mener à bien ces étapes. Par exemple, elles doivent disposer **d'outils de sensibilisation ou d'un outil de mesure de leur empreinte carbone** adaptés à leur contexte. Ces outils doivent être accompagnés **de formation** de leur prise en main et **d'expertise** d'utilisation pour favoriser leur appropriation et bonne utilisation ;
- Le **portage politique** fort en particulier au niveau du CA et de l'équipe de direction est crucial au regard de la durée long terme de ce chantier de transition et le besoin de clarté du message ;
- Une **bonne information** en particulier sur les outils, les réglementations, les réseaux de mobilités existants permettra de lever des barrières et contraintes voire d'ouvrir des perspectives pour faciliter la mise en place d'actions concrètes simples.

Les **solutions possibles d'accompagnement** pour répondre à ces besoins et proposées par le sous-groupe sont évoquées ci-dessous.

• Des financements spécifiques :

- ▶ Le **FRIO**, fonds de Coordination Sud sur les questions de renforcements institutionnels et organisationnels pourrait être orienté spécifiquement sur la RCO. Ce fonds permettrait un accompagnement des organisations à la définition de la stratégie au travers d'une prestation externe et ponctuelle. Dans ce sens, cela ne répond pas aux enjeux du portage interne et de la durée long terme de la démarche ;
 - ▶ Les **baillleurs traditionnels**, tels que l'AFD, pourraient financer la RCO sur des dispositifs spécifiques de type **Convention Programme** (ou CPP) ou au travers de lignes spécifiques dans les projets ;
 - ▶ Au sein du Gi, le futur **Projet SynerGi** à construire peut permettre d'aller plus loin. Il pourra s'agir par exemple de définir une stratégie collective de réduction de nos émissions intégrant une dimension genre...
- La **mutualisation d'outils ou de méthodes** (mesure de l'empreinte carbone, kit d'animation de concertation, animation de la Fresque du Climat ou du jeu Planète Genre) ;
 - Les **échanges d'expériences** bilatéraux ou multilatéraux entre pairs ou au sein de réseau sont également des aides précieuses en particulier sur ces premières étapes de la RCO ;
 - Le **bénévolat ou le mécénat de compétences** peuvent également être sollicités pour répondre à des besoins spécifiques.



Concertation auprès de partenaires en Guinée sur les enjeux eau et climat

Table 3 – la RCO collective

Les 2 groupes de travail qui se sont succédés sur cette table avaient pour objectif d'identifier les besoins d'accompagnement individuels de chaque ONG (à quelle étape, dans quel contexte, quelles modalités – formation, coaching, conférences, etc.) dans l'optique d'aboutir à des pistes de démarches collectives et d'appuis entre pairs pour y répondre.

Concernant les besoins pour faciliter le développement collectif d'une stratégie RCO, plusieurs besoins avaient déjà été évoqués par les sous-groupes précédents. En complément, les points suivants sont cités :

- La **mutualisation de services, d'achats**, etc. de réduire l'impact global du service ou de l'achat par son groupement ;
- **Des temps de partage d'expériences des ONG les plus avancées**, sur les réussites mais aussi et surtout sur les difficultés rencontrées et les moyens pour y répondre et les échecs afin de permettre aux autres ONG de ne pas commettre les mêmes erreurs ;
- **Un temps global plus long** accordé à la mise en œuvre des projets permettrait de ralentir et donc (i) d'émettre moins (un trajet en train émet moins qu'un avion mais prend plus de temps) mais également (ii) de prendre le temps de réfléchir aux modèles de développement futurs que nous allons promouvoir dans nos projets. Sont-ils durables ? écologiques ? justes ?
- La **définition de politiques communes ou a minima le partage entre ONG de politiques internes** (sur les achats durables, la réduction des déplacements en avion, la gestion des déchets, etc.) permettrait aux ONG qui n'ont pas développé ces politiques de s'en inspirer et de les décliner en fonction de leur contexte ;
- Des **outils d'animation de réflexion autour des enjeux liés à la RCO** et en particulier des **méthodes adaptées et adaptables à divers contextes sur le terrain** permettraient également de faire progresser les antennes qui ont souvent moins intégré ces enjeux. Cela faciliterait également les échanges de pratiques, formations, outils, etc. sur le terrain (et pas uniquement entre les sièges).

Les réseaux tels que la CCD, le REH, le Gi, le F3E, etc. couvrent partiellement certains de ces besoins. En revanche, ils ne peuvent pas répondre à tous et auraient donc besoin de financements pour renforcer leurs équipes et proposer de nouvelles modalités d'intervention et d'appui.

De même, de nombreuses pistes ayant déjà été fournies par les sous-groupes précédents, seule une solution de finance carbone interne aux ONG, comme le met en place le Groupe URD (sorte de contribution interne équivalente à une compensation carbone), permettrait de financer une partie du temps des RH dédiées sur ces enjeux.

En guise de conclusion

Pour conclure, les besoins des ONG pour progresser rapidement dans le déploiement de leur stratégie RCO et répondre à l'urgence climatique sont principalement un besoin de financement du temps de ressources humaines internes ou ponctuellement de prestations externes pour :

- Accompagner le changement en interne propre à chaque ONG, à savoir la prise de conscience (sensibilisation, concertation), le renforcement de compétences (formation), le développement d'outils et leur appropriation, etc.
- Participer à l'émulation collective et aux partages au travers de l'animation de réseau, de mutualisation d'actions, etc. qui accélèrent la transition collective vers des modèles bas-carbone.

Des solutions existent mais ne répondent pas à tous ces besoins notamment de par les contextes très divers de chaque organisation et des manques de financement disponibles. Bien qu'aucune décision ni aucun engagement n'ait été pris durant cet atelier, une dynamique et un dialogue sur une recherche de solution collective est initiée et va se poursuivre.



Atelier de sensibilisation aux enjeux climatiques chez ID en 2023

Annexes

ACRONYMES

ACT : Accessing low Carbon Transitions

AFD : Agence Française de Développement

CA : Conseil d'Administration

CCD : Commission Climat et Développement

CCNUCC : Convention Cadre des Nations Unies sur le Changement Climatique

DIY : Do It Yourself

FRIO : Fonds de Renforcement Institutionnel et Organisationnel

GES : GAZ à Effet de Serre

GI : Groupe *initiatives*

ONG : Organisation Non Gouvernementale

OSI : Organisation de Solidarité Internationale

PAMOC : Projet d'Appui à la Mobilisation des ONG françaises sur le Climat

RSO (ou E) : Responsabilité Sociétale des Organisations (ou Entreprises)

RCO : Responsabilité Climatique des Organisations

RECO : Responsabilité Climatique et Environnementale des Organisations

REH : Réseau Environnement Humanitaire

QUELQUES SOURCES / POUR ALLER PLUS LOIN

<https://www.novethic.fr/actualite/environnement/climat/isr-rse/un-graph-pour-comprendre-les-inegalites-climatiques-en-un-clin-d-il-151330.html>

<https://www.net-zero-initiative.com/fr>

<https://presse.ademe.fr/wp-content/uploads/2019/11/Note-positionnement-compensation-ADEME-nov-2019.pdf>

https://shs.hal.science/halshs-04110087/file/230413_Presentation_VF.pdf

<https://www.geres.eu/s-informer/l-actualite-du-geres/sortie-du-jeu-planete-genre-pour-sensibiliser-aux-enjeux-genre-et-climat/>



Animation d'une Fresque du Climat auprès de partenaires en Guinée

RÉSUMÉ

Conscient de l'urgence climatique et de l'importance d'agir, les ONG membres du Groupe *initiatives* ont souhaité interroger leurs pratiques et passer à l'action ensemble afin de participer à l'effort collectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre et mieux intégrer ces enjeux au sein de leurs structures. Une première phase d'identification des besoins des organisations a permis d'orienter le travail vers 3 objectifs partagés (qui sont les parties principales de ce document) (i) définir des principes communs d'une Responsabilité Climatique des Organisations (RCO), (ii) disposer d'une source de données des bonnes pratiques et leçons apprises pour la définition et le déploiement d'une RCO et (iii) identifier des pistes de collaborations et accompagnements qui répondent aux besoins actuels des ONG. Cette publication, grâce au travail préalable (entretiens, sondages, concertations, etc.) et en particulier aux riches échanges de la journée d'étude tente de répondre à ces objectifs. Ce travail est une première étape et a vocation à initier la dynamique collective et plus particulièrement au sein du Gi dans la définition d'une stratégie climat (et plus généralement environnementale, écologique voire sociale) commune.

Numéro coordonné par



Cité du développement durable
Campus du jardin d'agronomie tropicale de Paris
45 bis avenue de la Belle Gabrielle
94736 Nogent sur Marne cedex - FRANCE
www.gret.org

Le GRET est une organisation de solidarité internationale dont l'objectif est d'améliorer les conditions de vie des populations les plus vulnérables et promouvoir la justice sociale, tout en préservant notre planète. Depuis 1976, ses équipes mettent en place les solutions et les partenariats les plus adaptés localement pour améliorer les conditions de vie des populations les plus vulnérables tout en préservant notre planète.

Le GRET agit dans une trentaine de pays au service des plus vulnérables. Ses actions se fondent tant localement – à l'écoute des communautés et à l'échelle des territoires – qu'internationalement, dans le plaidoyer et le partage de connaissances. Le GRET innove en capitalisant sur ses expériences, à travers un processus permanent de recherche-action, en valorisant les approches locales, et en créant du lien entre les différents acteurs, le tout sur un temps suffisamment long pour avoir un impact significatif.



2 cours Foch
13400 Aubagne - FRANCE
www.geres.eu

Créé en 1976, le Geres est une ONG de développement international qui défend la cause de la Solidarité climatique. En cohérence avec son double mandat de lutte contre la pauvreté et les changements climatiques, le Geres agit pour une transition énergétique, juste, ambitieuse et inclusive.

Son ambition : permettre au plus grand nombre de vivre dignement dans un espace juste et sûr, entre plancher social et plafond écologique. Le Geres c'est aussi 11 représentations permanentes, 56 projets, 115 partenaires techniques, 74 partenaires financiers, 204 collaborateurs et collaboratrices, 183 000 bénéficiaires directs.

LE GROUPE INITIATIVES

Né en 1993, le Groupe *initiatives* (Gi) est un collectif d'associations professionnelles de solidarité Internationale qui ont fait l'hypothèse « qu[elles] progresseraient mieux ensemble que séparément et qu[elles] peuvent dépasser [leurs] différences et [leurs] concurrences en se fixant des défis communs et des enjeux partagés » (voir le Manifeste du Gi).

Il est actuellement composé de 15 organisations membres. La dynamique de rapprochement au sein du collectif exprime la volonté des membres de mieux faire valoir leurs valeurs et leurs approches spécifiques de lutte contre les inégalités pour un monde habitable, pour les droits économiques, sociaux et culturels, pour la solidarité internationale.

Le Groupe *initiatives* est un lieu d'échange, de partage d'expériences et de pratiques afin d'alimenter la réflexion des acteurs de la Solidarité internationale et de formuler des recommandations en matière de politiques publiques.



45 bis, avenue de la Belle Gabrielle
94 736 Nogent-sur-Marne
contact@groupe-initiatives.org

www.groupe-initiatives.org

SES MEMBRES

