



RAPPORT DE RECHERCHE



FÉVRIER 2019

SAMANTHA BRANGEON

LA PRISE EN COMPTE DES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX PAR LES ONG - ÉTUDE DE CAS SUR *HUMANITÉ & INCLUSION*



Réalisé dans le cadre du projet « Apprendre et innover face aux crises », avec le soutien de :



URGENCE . RÉHABILITATION . DÉVELOPPEMENT .

Fondé en 1993, le Groupe URD est un *think-tank* indépendant spécialisé dans l'analyse des pratiques et le développement de politiques pour l'action humanitaire et la gestion des fragilités. Son expertise pluridisciplinaire, nourrie par des allers-retours permanents sur les terrains de crise et post-crise, lui permet d'appréhender le fonctionnement du secteur dans son ensemble. Attaché à l'échange de connaissances et à l'apprentissage collectif, il accompagne les acteurs de l'aide dans les processus d'amélioration de la qualité de leurs interventions.

NOTE SUR L'AUTEUR

Samantha Brangeon travaille sur les liens entre aide humanitaire et environnement, notamment sur l'analyse de l'empreinte environnementale des opérations humanitaires. Elle anime le Réseau Environnement Humanitaire (REH) qui regroupe des organisations désireuses de mieux intégrer l'environnement dans leurs pratiques et programmes. Avant de rejoindre le Groupe URD en 2015, elle a travaillé pendant huit ans dans le secteur de la solidarité internationale en tant que chargée de programmes, à la fois au siège d'organisations et sur le terrain (Soudan, Sri Lanka, RDC, Haïti).

REMERCIEMENTS

Le Groupe URD souhaite remercier les collaborateurs d'Humanité & Inclusion ayant participé à l'étude, notamment Emmanuel Devaux et Gregory Doucet pour l'organisation des entretiens et leur disponibilité, les *Green Team (GT)* des bureaux de Lyon et de Bruxelles, et les équipes des programmes terrain des pays suivantes : Laos, Cambodge, Togo/Bénin, Mali, Rwanda, Sénégal, Cambodge, Sri Lanka, Burkina Faso, Palestine, Afghanistan, Vietnam et Birmanie.

SOMMAIRE

4/	RÉSUMÉ EXÉCUTIF
5/	INTRODUCTION Contexte et objectifs de l'étude Méthodologie Brève présentation de la structure Environnement et humanitaire
7/	1. HI et la question environnementale Les facteurs ayant impulsé la démarche L'approche environnementale de HI
11/	2. La prise en compte institutionnelle des questions environnementales La stratégie 2016-2025 Les lignes éthiques L'Agenda environnemental
13/	3. L'environnement dans le fonctionnement interne Les Green Teams (GT)
15/	4. L'environnement dans la gestion des projets Les impacts environnementaux des projets de HI L'environnement et les outils de gestion de projets
17/	5. Leviers et propositions de pistes d'actions
21/	CONCLUSION

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Une étude visant à comprendre l'évolution des actions menées par l'ONG Humanité & Inclusion (HI) pour réduire son empreinte environnementale.

Les défis environnementaux planétaires nous interrogent tous sur notre empreinte écologique, qu'elle soit d'ordre privé ou professionnel. Les organisations de la solidarité internationale œuvrent pour réduire les souffrances des populations vulnérables, et ces populations dépendent particulièrement de leur environnement pour leur survie.

Leurs actions, aussi cruciales soient-elles, peuvent néanmoins générer des impacts environnementaux. Achats responsables, production de déchets, émissions de CO2 liées aux déplacements internationaux ou à l'utilisation de l'air conditionné, etc. : la prise en compte des enjeux environnementaux est pour les ONG, il nous semble, une question de cohérence globale de leur action, d'exemplarité et de responsabilité vis-à-vis du principe de "Ne pas nuire".

Une démarche environnementale a été enclenchée il y a quelques années, au sein de l'ONG Humanité & Inclusion. Cette démarche a été - et continue d'être - portée de manière volontaire par des salariés (tous postes confondus, au siège à Lyon, à Bruxelles et sur le terrain) désireux de faire de leur structure une organisation plus éco-responsable. Ces initiatives personnelles exercent une pression de plus en plus importante pour une institutionnalisation de la thématique au point d'avoir récemment abouti à l'adoption d'un "Agenda environnemental" qui constitue une étape clé dans l'évolution de la démarche environnementale de HI. L'organisation se trouve aujourd'hui à un carrefour au niveau de sa démarche environnementale.

Alors que de nombreuses initiatives se développent de manière spontanée au sein de l'organisation, celle-ci s'interroge aujourd'hui sur l'opérationnalisation de cet agenda qui permettra de donner une direction à l'ensemble.

INTRODUCTION

CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Dans le cadre du projet financé par l'AFD, la Fondation de France et la Coopération internationale du gouvernement monégasque, intitulé « Apprendre et innover face aux crises », et de son volet d'accompagnement au secteur humanitaire français sur la prise en compte des questions environnementales, le Groupe URD, soutenu par le Réseau Environnement Humanitaire¹ a souhaité réaliser une étude de capitalisation sur les actions menées par l'organisation internationale Humanité & Inclusion (HI) sur les questions environnementales.

Malgré l'urgence environnementale et climatique qui frappe particulièrement les pays d'intervention humanitaire, la prise en compte de ces enjeux dans les pratiques et politiques mêmes des organisations de solidarité internationale est encore assez faible. De son côté, l'organisation Humanité & Inclusion (HI) mène depuis quelques années, parallèlement à un processus de restructuration interne, des actions visant à réduire son empreinte environnementale à la fois en Europe et sur le terrain.

L'objectif de cette étude est double. Pour le secteur humanitaire, il s'agira de mieux comprendre et de mettre en avant l'expérience de HI en matière de prise en compte de l'environnement afin d'appuyer la réflexion des autres organisations de solidarité internationale intéressées par ce sujet. Pour HI, cette étude vise à valoriser le travail réalisé en interne afin d'apporter un support de réflexion pour les prochaines étapes qui seront menées sur le sujet. Ce rapport est à usage externe, il apportera des pistes de réflexion pour d'autres organisations du secteur humanitaire désireuses d'initier ou d'améliorer une démarche environnementale.

Depuis environ cinq ans, et ce sous l'impulsion d'initiatives individuelles des salariés, un certain nombre d'actions ont été menées afin de réduire l'impact environnemental de HI et d'utiliser son rôle sur le terrain comme vecteur de pratiques plus vertes. Dans ce rapport, nous réaliserons un état des lieux de la thématique environnementale chez HI, au niveau de l'institution, du fonctionnement interne des bureaux (siège et terrain) et des projets menés sur le terrain. Pour finir, nous analyserons les risques et leviers liés à l'évolution de la prise en compte environnementale visant à nourrir la réflexion d'autres structures.

MÉTHODOLOGIE

Cette étude a été réalisée d'octobre 2018 à janvier 2019 et l'analyse s'est faite à travers la lecture de documents clés² et d'une trentaine d'entretiens réalisés en Europe et sur le terrain. La diversité des postes a été privilégiée afin d'apporter une vision holistique de la thématique au sein de l'organisation. Le Conseil d'administration de HI France a également été sollicité ainsi que l'association nationale belge. L'auteure a cherché à respecter le principe de la triangulation, notamment avec des regards croisés sur les informations collectées à différents niveaux, et à adopter une démarche objective et constructive.

¹ Le réseau Environnement Humanitaire est un réseau créé en 2012 et qui regroupe plusieurs ONG françaises qui travaillent ensemble sur la prise en compte des enjeux environnementaux dans le secteur (plus d'information : <https://urd.org/fr/newsletter/Reseau-Environnement-Humanitaire>)

² Bibliographie en annexe

BRÈVE PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE

L'ONG Humanité & Inclusion intervient aujourd'hui en faveur des personnes en situation de handicap et des populations vulnérables dans près de soixante pays en Afrique, au Moyen-Orient, en Amérique Latine et en Asie. Ses champs d'actions sont aujourd'hui le déminage, la réadaptation, la préparation et la réponse d'urgence, la prévention et la santé, l'inclusion et les droits de l'Homme. 3200 collaborateurs y travaillent, la majorité étant des salariés nationaux (78 %). Huit associations nationales composent la Fédération de HI³ qui dispose par ailleurs d'un organe autonome - l'Institut HI pour l'Action Humanitaire - jouant le rôle de "catalyseur de réflexion", notamment sur les lignes éthiques de l'organisation.

ENVIRONNEMENT ET HUMANITAIRE

Perte de biodiversité, pollutions, augmentation exponentielle des déchets, dérèglement climatique et multiplication du nombre et de l'intensité des catastrophes naturelles, les défis environnementaux actuels sont nombreux et interrogent nos modes de fonctionnement privés et professionnels. Les effets des dérèglements climatiques affectent en premier lieu les populations les plus pauvres et les personnes vulnérables, dont les personnes en situation de handicap.

Les 17 Objectifs du Développement Durable (ODD) adoptés en 2015 sont un appel mondial à agir de manière collective pour éradiquer la pauvreté et protéger la planète, interpellant ainsi tous les acteurs de la société civile, du secteur privé, les gouvernements et les citoyens du monde vers un objectif commun. L'objectif 7 "Pour une énergie propre et durable" ambitionne d'accroître d'ici 2030 la part de l'énergie renouvelable dans le bouquet énergétique mondial⁴. L'objectif 13 "Mesure pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions" fait appel à une action collective urgente pour réduire nos émissions. Pour rappel, l'accord pour le climat signé en 2015 à Paris par 195 pays engage la communauté internationale à contenir d'ici 2100 le réchauffement climatique en dessous de la barre des 2 degrés par rapport aux niveaux préindustriels.

Cette étude, comme d'autres travaux du Groupe URD sur le sujet, vise à analyser la prise en compte des questions environnementales au sein d'une structure dont le mandat - qui implique la primauté de l'impératif humanitaire - n'est pas spécifiquement de préserver l'environnement. Il s'agira ici plutôt d'apporter un éclairage sur la nécessité de cohérence entre l'objectif de venir en aide aux populations affectées par des crises et les pratiques internes des organisations.

³ Belgique, USA, Canada, Allemagne, Suisse, UK, France, Luxembourg.

⁴ L'énergie est le principal émetteur de GES au niveau mondial (60 %).

1. HI ET LA QUESTION ENVIRONNEMENTALE

Portée par une direction arrivée il y a cinq ans, l'organisation HI mène depuis deux ans un processus important de restructuration interne. Parallèlement à ce processus, un certain nombre de salariés motivés, engagés et désireux de faire de l'organisation une institution plus responsable sur les questions environnementales, mènent des initiatives qui agissent selon l'effet "d'entraînement" au sein de l'organisation. Sous l'impulsion de ces initiatives et de l'Institut HI, la thématique environnementale commence progressivement à être portée par la Direction.

LES FACTEURS AYANT IMPULSÉ LA DÉMARCHÉ

Depuis environ cinq ans, la question environnementale a émergé au sein de l'organisation grâce à la mobilisation de plusieurs salariés, notamment à Bruxelles et à Lyon. À Bruxelles, la dynamique a été impulsée par une *Green Team*⁵ (GT) créée il y a quatre ans et s'est concrétisée par une démarche d'obtention d'un label éco-responsable proposé par la ville de Bruxelles⁶. À Lyon, le sujet a émergé grâce à l'engagement et au dynamisme du Responsable géographique Afrique de l'Ouest qui tente depuis sept ans de faire de l'environnement une préoccupation pour l'organisation. Parallèlement à cela, l'Institut HI s'est emparé de la question et a interpellé la Direction de HI afin que l'environnement devienne une ligne éthique de l'organisation.

Aujourd'hui, les questions environnementales sont portées, et ce de manière indépendante, à différents niveaux : au siège, au sein de certains programmes terrain, dans le fonctionnement des bureaux et dans une moindre mesure dans la gestion des projets. L'émergence de ces initiatives à travers l'organisation est le fruit de plusieurs facteurs :

- L'évolution générale d'une prise de conscience environnementale dans nos sociétés ;
- Le souhait de certains salariés (au siège et sur le terrain) que l'organisation soit plus responsable et cohérente vis-à-vis de son mandat et des enjeux d'adaptation/atténuation au changement climatique ;
- Une demande de redevabilité croissante exigée par les bailleurs de fonds ;
- La mobilité et la communication interne créant un effet d'entraînement entre les bureaux de Bruxelles et Lyon et les bureaux siège et terrain (il existe aujourd'hui neuf *Green Team* sur le terrain) ;
- Des besoins opérationnels (ex. : accès instable à l'électricité et à l'eau, besoin de faire des économies...), poussant certains bureaux à privilégier des choix "verts" ;
- Des opportunités qui émergent et dont les responsables de programmes se saisissent (ex. : ouverture d'un nouveau bureau, offre de collaboration d'experts en environnement).

⁵ Ensemble de salariés se réunissant de manière volontaire pour mener des actions éco-responsables (ce point sera développé plus bas).

⁶ <https://environnement.brussels/thematiques/transition-de-leconomie/le-label-entreprise-ecodynamique>

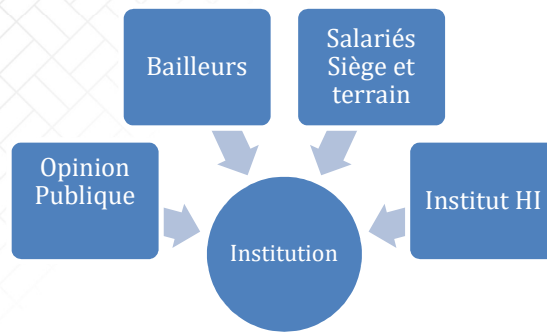


Schéma 1 : Pressions exercées sur l'institution pour prendre en compte les questions environnementales

Dans la majeure partie des cas, ces initiatives sont menées de manière volontaire (dans le cas du bureau de Lyon, elles sont même menées hors du temps de travail des salariés) et individuelle (ou des groupes d'individus). Un questionnaire, auquel ont répondu 35 équipes programmes sur 53, a été diffusé par le Responsable géographique Afrique de l'Ouest afin de recenser les initiatives et la sensibilité à ces questions dans les programmes terrains : 65 % des chargés de programmes⁷ ayant répondu au questionnaire (ou 43 % de la totalité des programmes HI) ont signalé avoir des attentes vis-à-vis de l'institution en matière d'environnement : attentes de positionnement clair et de stratégie, attente de mise à disposition d'outils et de formation, etc. Ces attentes vis-à-vis de l'organisation ont également été relevées lors des entretiens réalisés dans le cadre de cette étude.

VISIONS DIVERGENTES SUR LE RÔLE D'UNE ORGANISATION HUMANITAIRE PAR RAPPORT À L'ENVIRONNEMENT

Les entretiens ont fait ressortir une importante hétérogénéité de points de vue concernant le rôle des organisations humanitaires vis-à-vis de la protection de l'environnement. Alors que certains collaborateurs de HI sont convaincus de la nécessité de réduire l'empreinte environnementale à la fois au siège et sur le terrain, d'autres opposent les concepts d'"impératif humanitaire" et de "protection de l'environnement", et considèrent que la prise en compte de ces enjeux pourrait porter atteinte à la qualité de l'aide apportée. Enfin, d'autres collaborateurs considèrent ces enjeux importants mais ne savent pas comment les aborder ou, dans certains cas, sont découragés par l'ampleur des défis environnementaux dans leur contexte d'intervention.

Certes, l'action humanitaire n'a pas vocation à protéger l'environnement et n'implique pas d'elle-même une approche environnementale. Cependant, le cadre dans lequel les organisations humanitaires interviennent implique la préservation du milieu au sein duquel elles agissent :

- Le *Code de conduite pour le mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les organisations humanitaires* publié en 1994, dont HI est signataire, est un code non coercitif volontaire qui a pour but de préserver les principes de comportement des organisations apportant de l'aide humanitaire. Il énonce les dix principes auxquels les ONG sont invitées à adhérer lors des opérations de secours en cas de catastrophe. Il établit des normes élevées tout en préservant l'autonomie des organisations et en visant l'efficacité d'action. L'article 8 rappelle la responsabilité des acteurs humanitaires en matière de réduction

⁷ Soit 23 programmes sur les 35 ayant répondu au questionnaire

de l'impact de leurs actions sur l'environnement⁸.

- Le principe de "Ne pas nuire", qui a émergé dans les années 90, et auquel adhèrent toutes les organisations de solidarité internationale, stipule également que toute action humanitaire doit respecter les populations auxquelles elle apporte un soutien et ne pas leur porter dommage. Ce principe implique que toute action humanitaire doit réduire son impact négatif sur l'environnement.
- La *Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité*⁹ (CHS pour son sigle en anglais) publiée en 2015 définit neuf engagements que les organisations et les individus engagés dans la réponse humanitaire peuvent utiliser pour améliorer la qualité et l'efficacité de l'assistance qu'ils fournissent. Deux de ces engagements font référence à la protection de l'environnement :
 - Engagement 3 : La réponse humanitaire renforce les capacités locales et évite les effets négatifs ;
 - Engagement 9 : Les ressources sont gérées et utilisées de façon responsable et pour l'usage prévu.

L'APPROCHE ENVIRONNEMENTALE DE HI

D'une manière générale, les questions environnementales peuvent être abordées à différents niveaux. Il s'agit notamment :

- De la stratégie globale de l'organisation donnant une orientation générale ;
- Des politiques détaillant le positionnement de la structure, les moyens mis en œuvre et le calendrier ;
- Des processus permettant d'opérationnaliser ce positionnement (ex. : guides méthodologiques) ;
- Des procédures apportant un cadre formel (ex. : procédures d'achat) ;
- Des outils pouvant appuyer la mise en place des procédures et processus (ex. : formation).

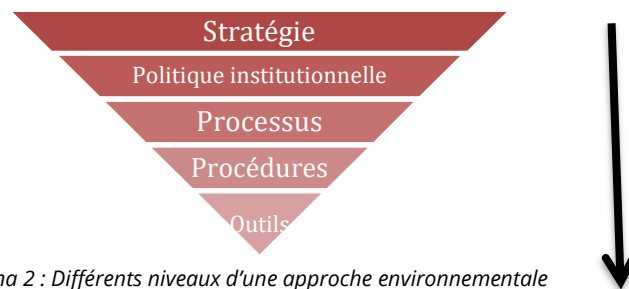
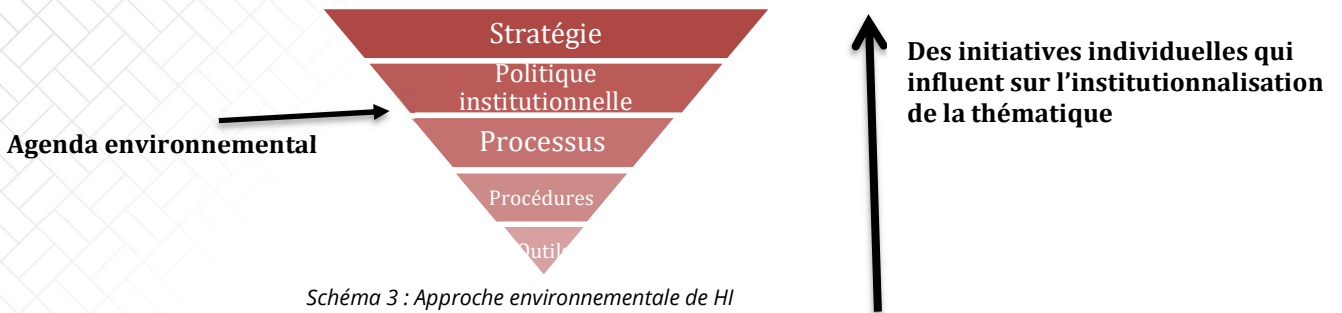


Schéma 2 : Différents niveaux d'une approche environnementale

⁸ "Les secours doivent autant viser à limiter les vulnérabilités futures qu'à satisfaire les besoins essentiels. Toutes les opérations de secours exercent un effet - positif ou négatif - sur les perspectives de développement à long terme. Nous chercherons donc à mettre en œuvre des programmes de secours qui limitera la vulnérabilité des bénéficiaires à l'égard de catastrophes futures et qui les aident à subvenir à leurs besoins. Nous accorderons une attention particulière aux préoccupations relatives à l'environnement dans la conception et la gestion des programmes de secours. En outre, nous ferons tout pour réduire au minimum les effets négatifs de l'assistance humanitaire, en cherchant à prévenir la dépendance durable des bénéficiaires à l'égard de l'aide extérieure".

⁹ https://www.urd.org/IMG/pdf/CHS_quality_and_accountability_report_fr.pdf

Chez HI, l'approche environnementale se caractérise par un effet « *Bottom Up* »¹⁰ partant d'initiatives individuelles qui commencent à influencer l'émergence d'une prise en compte institutionnelle (niveaux "stratégie" et "politique"). L'agenda environnemental, adopté en 2018 par la direction de HI, se situe entre les niveaux "politique" et "processus". En effet, à l'inverse des autres politiques institutionnelles de HI, des moyens spécifiques (financiers et humains), n'y ont pas encore été alloués.



¹⁰ Démarche ascendante

2. PRISE EN COMPTE INSTITUTIONNELLE

Plusieurs travaux¹¹ montrent qu'adopter une approche environnementale nécessite un portage institutionnel et un ancrage stratégique donnant une orientation claire à l'ensemble de l'organisation. Les entretiens réalisés dans le cadre de cette étude ont montré de nombreuses attentes vis-à-vis de l'institution pour ce qui est d'afficher un positionnement clair et de fournir des lignes directrices sur ce sujet.

LA STRATÉGIE 2016-2025

La stratégie fédérale de HI s'échelonne de 2016 à 2025 et articule les ambitions de l'organisation selon trois priorités : l'inclusion des personnes en situation de handicap et des populations vulnérables, la réponse de manière inclusive et adaptée aux situations d'urgence, et la réduction de l'impact des conflits. Afin d'atteindre ces objectifs, l'organisation propose une gamme diversifiée de services : appareillage, accès à l'éducation, insertion économique et sociale, protection sociale et participation à la préparation aux catastrophes naturelles.

D'ici 2025, l'organisation a pour ambition de devenir un acteur innovant et de renforcer son référentiel de qualité ainsi que ses mécanismes de redevabilité vis-à-vis des populations bénéficiaires, des partenaires, du public et des bailleurs de fonds. Le changement climatique y est rappelé comme un facteur aggravant à la fois les besoins et les vulnérabilités des populations, et l'émergence des crises. Les ODD sont identifiés comme étant un « levier essentiel pour l'action d'HI aux côtés des oubliés et de toutes les populations vulnérables... ».

Pour autant, le positionnement de l'organisation vis-à-vis des enjeux d'atténuation du changement climatique n'a pas encore été ancré dans la stratégie de l'organisation. La stratégie fédérale reconnaît l'impact environnemental de ses actions de déminage, et ambitionne de mener un projet de recherche sur des moyens de destruction non polluants. En revanche, la responsabilité de l'organisation en matière d'impact environnemental, notamment de ses actions de préparation aux urgences ou dans le cadre de sa gestion des programmes sur le terrain, n'y est pas mentionnée.

Les questions environnementales sont absentes des formats des stratégies pays. Les stratégies des pays/régions d'intervention sont développées par les Directeurs de programmes, et il est de la responsabilité de chaque Directeur de programme d'y intégrer - ou pas - les enjeux ou objectifs environnementaux. Certains pays comme l'Afghanistan et le Burkina Faso ont par exemple intégré la responsabilité environnementale dans les objectifs propres de leurs programmes. Cependant, celle-ci est absente dans la majeure partie des pays malgré la reconnaissance de la gravité des enjeux environnementaux spécifiques à chaque contexte. Alors que la durée des stratégies pays est variable (entre trois et cinq ans), le format utilisé (qui sera revu début 2019) est unique. La révision du format des stratégies pays - afin d'y inclure un chapitre "environnement" ou "éco-responsabilité" - constitue une opportunité pour inciter les DP (Directeurs Programmes) à la réflexion sur la prise en compte de ces enjeux.

¹¹ Green Recovery Reconstruction ToolKit (WWF/ARC) ; Groupe URD/UNEP "Adopter une approche environnementale au sein d'une organisation »

LES LIGNES ÉTHIQUES

La particularité de HI - et l'une de ses forces - réside dans l'existence d'un Institut apportant un regard extérieur sur ses travaux et les lignes éthiques de l'organisation. L'Institut HI apporte un espace de réflexion et de veille sur les enjeux éthiques et politiques auxquels sont confrontées les organisations membres du réseau fédéral. Son mandat consiste notamment à instruire des positionnements en matière de partenariats stratégiques, y compris avec les bailleurs et le secteur privé.

L'évaluation éthique réalisée dans la perspective d'une collaboration avec le secteur privé prend en compte la « dégradation de l'environnement ayant un impact sur la santé humaine » comme indicateur de vérification. Or ce critère n'est pas exclusif comme peut l'être l'investissement dans la production de mines et bombes à sous-munitions par exemple. Par ailleurs, les partenariats avec des entreprises issues du secteur des hydrocarbures qui était exclu jusqu'en 2016, sont aujourd'hui acceptés.

L'AGENDA ENVIRONNEMENTAL

En septembre 2017, l'Institut HI - sous l'impulsion de la *Green Team* de Lyon - propose au Directoire un document de "positionnement environnemental" élaborant des pistes d'orientation pour la mise en place d'une démarche éco-responsable visant à réduire son impact environnemental. Ce travail est réalisé de manière participative avec plusieurs salariés du siège ainsi que les membres de la *Green Team*. Inspiré de ce document de positionnement, le Directoire a adopté fin 2018 un "Agenda environnemental".

Cet "Agenda" est confié au département logistique pour sa mise en œuvre et propose six leviers d'interventions : 1) Transport/Mobilité, 2) Achats et approvisionnement, 3) Gestion des déchets, 4) Gestion des énergies et des ressources naturelles, 5) Sensibilisation et 6) Démarche programmatique.

L'adoption de l'"Agenda Environnemental" est une étape clé dans la démarche de HI, car elle ancre la volonté de l'organisation de commencer à se positionner sur cette thématique. Le choix du terme « agenda », proposé par l'Institut HI en 2017, a été privilégié car il impliquait une volonté d'opérationnalisation.

3. L'ENVIRONNEMENT DANS LE FONCTIONNEMENT INTERNE

Des initiatives menées de manière volontaire à la fois au siège et sur différents programmes (niveaux outils, procédures et processus), sans réelle coordination mais qui font progressivement avancer la prise en compte globale des questions environnementales chez HI.

La majeure partie des initiatives menées par les salariés de HI afin de réduire l'empreinte environnementale de l'organisation se concentre sur le fonctionnement de l'organisation (gestion des bureaux, transports, etc.) plutôt que sur les activités réalisées dans le cadre des projets. Ceci peut s'expliquer par le fait que la nature des projets d'HI ne suggère pas de manière évidente des impacts sur l'environnement.

Comme pour beaucoup d'ONG humanitaires, l'impact environnemental (dans ce cas, carbone) le plus important est celui lié aux transports aériens, inhérent au bon fonctionnement des missions¹², et il est bien évidemment difficile pour HI de le réduire de manière significative. Néanmoins, le département logistique mène actuellement une réflexion sur la compensation des émissions liées aux vols internationaux dans le cadre de l'Agenda environnemental. Par ailleurs, une politique de déplacement a été développée et elle encourage les salariés à prendre le train pour tous les trajets inférieurs à 400 km.

Un guide des pratiques éco-responsables¹³ (niveau processus) a été développé par un stagiaire du Responsable géographique Afrique de l'Ouest en 2017, traduit en anglais et diffusé largement sur le terrain via les responsables géographiques. Ce guide recense plusieurs bonnes pratiques concernant la gestion des déchets, l'énergie, les déplacements et les achats, constituant une bonne base de sensibilisation des équipes terrain. Ce guide fait aujourd'hui partie des publications internes de l'organisation et est disponible sur l'Intranet de l'organisation.

Voici quelques initiatives intéressantes menées à travers l'organisation :

- Vente des huiles de vidange usagées à une ferrailleuse qui les utilise comme combustible (Rwanda) ;
- Utilisation d'un scooter électrique et projet d'achat d'un *tuk-tuk* électrique dans les prochains mois (Laos) ;
- Installation d'un karcher fonctionnant à l'eau de pluie pour laver les véhicules (Rwanda) ;
- Challenge « Ligue des Eco-Champions » lancé entre les bases HI (Sénégal) ;
- Atelier avec les femmes de ménages sur les produits ménagers naturels (Sénégal) ;
- 32 kg de déchets recyclables donnés par mois à une start-up spécialisée dans le recyclage "Sanuba" (Mali) ;
- Collaboration sur une année avec *Sustain 4*¹⁴ pour le calcul des consommations énergétiques, eau et déchets sur une année (Sénégal - Rwanda - Haïti - Togo - Burkina Faso - Niger et prochainement au siège à Lyon) ;
- Amende symbolique devant être payée par les salariés qui utilisent du plastique jetable dans les bureaux (Cambodge) ;
- Achat de boîtes réutilisables pour le repas du midi des salariés afin de réduire les déchets plastiques non

¹² Ceci est une supposition car il n'y a pas eu de bilan carbone de la structure.

¹³ Guide Méthodologique « Pratiques Ecoresponsables : guide à destination des équipes terrain » Responsable géographique Afrique de l'Ouest, 2017.

¹⁴ Entreprise spécialisée dans l'accompagnement des acteurs de la solidarité internationale dans la réduction de leur empreinte environnementale (www.sustain4.ch).

- réutilisables (Togo/Benin) ;
- Installation de panneaux solaires dans les locaux et maisons d'expatriés (Burkina Faso) ;
 - Diffusion d'un e-mail "vert" par semaine à l'ensemble des équipes (Burkina Faso) ;
 - Mise en place de la signature électronique pour les procédures logistiques (Afghanistan/Birmanie) ;
 - *Bike run* entre Bruxelles et Lyon (Lyon et Bruxelles) ;
 - Obtention de l'indemnité kilométrique pour les salariés venant au bureau à vélo (Lyon) ;
 - Partenariat avec une AMAP venant livrer directement au bureau (Lyon) ;
 - Système de collecte et de tri des déchets au siège avec un sous-traitant travaillant avec des personnes en difficulté d'insertion ou en situation de handicap (Lyon) ;
 - Investissement important pour améliorer la performance thermique et énergétique du bâtiment à l'occasion de travaux de réfection de la toiture et du système de climatisation (Lyon) ;
 - La tenue de *HI Awards* avec une "catégorie environnement" promouvant ainsi les initiatives vertes (Lyon).

LES GREEN TEAMS (GT)

Les *Green Teams* (GT) de HI réunissent de manière volontaire des salariés dans le but de promouvoir des pratiques éco-responsables dans les bureaux. Il existe aujourd'hui 9 GT¹⁵ dans les programmes terrain en plus des GT de Bruxelles et Lyon. Leur fonctionnement repose sur du volontariat mais, à l'exception de celle de Lyon, les membres des GT se réunissent et se mobilisent pendant leur temps de travail. Certaines GT ont développé des plans d'actions et des termes de référence pour formaliser leur action comme partie intégrante de l'action du programme. Il est à noter que certains programmes engagés dans une démarche éco-responsable (comme le Mali) ont fait le choix de ne pas constituer de GT, afin que les enjeux environnementaux soient intégrés dans les pratiques de l'ensemble des programmes et soient portés par tous les collaborateurs - et non par un seul groupe.

¹⁵ Laos, Sénégal, Rwanda, Guinée Bissau, Burkina Faso, Niger, Sierra Léone, Togo, Bénin.

4. L'ENVIRONNEMENT DANS LA GESTION DES PROJETS

Appareillage, insertion professionnelle, protection sociale, accès à l'éducation... L'impact environnemental des projets menés par HI n'est pas évident de prime abord. Néanmoins, les entretiens ont montré une volonté des directeurs de programmes d'avancer collectivement sur l'intégration de ces enjeux dans la gestion des projets. Dans ce chapitre, nous verrons comment les projets d'HI peuvent avoir un impact négatif mais aussi positif sur l'environnement puis nous étudierons les outils de suivi des projets actuellement en place au sein de l'organisation.

LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX DES PROJETS DE HI

Il est possible que l'impact environnemental des projets de HI soit inférieur à celui d'autres ONG humanitaires opérant dans le domaine des abris, du médical ou de la sécurité alimentaire. Ceci explique en partie le fait que la majorité des actions 'vertes' se focalisent sur la gestion des bureaux plutôt que sur les activités. Or, la prise en compte (ou non) de ces enjeux dans la gestion des projets peut avoir un effet significatif sur l'image de l'organisation et le pouvoir de plaidoyer qui lui permet de convaincre les bailleurs de fonds.

Les entretiens menés sur le terrain ont fait ressortir les risques d'impacts (directs, indirects, cumulés) négatifs suivants :

- Pollution de l'air/du sol et production de déchets de batteries des détecteurs lors des activités de déminage¹⁶ ;
- Production de déchets plastiques liés à la fabrication de prothèses ;
- Production de déchets plastiques liés à l'organisation de certaines formations (distributions de bouteilles plastiques lors des formations réalisées sur le terrain) ;
- Production des déchets liés au pré-positionnement des kits d'urgence dans le cadre des activités du pôle urgence (déchets d'emballage des kits). Il est à noter ici qu'une réflexion a été menée autour de la stratégie de stockage afin d'éviter la présence de produits avec DLC dans les kits, ce qui réduit le risque de production de déchets liés à leur non utilisation ;
- Production des déchets médicaux/consommation d'énergie des structures de santé appuyées par HI (impact indirect de l'action de HI) ;
- Production des déchets (papiers et emballages) liés aux activités de mobilisation des adhérents et organisation d'évènements.

Quelques programmes ont intégré la dimension environnementale dans les objectifs même des projets :

- Projet d'éducation à l'environnement pour les enfants handicapés en Thaïlande, au Bangladesh et au Pakistan (Fondation Ikea) ;
- Projet d'insertion professionnelle vers des métiers "verts" (Tunisie et Mali) ;
- Proposition d'action de reforestation dans le cadre d'un projet de déminage financé par USAID - action non financée à ce jour (Sénégal) ;
- Fabrication de prothèses et orthèses sur certaines missions avec un système d'imprimante 3D, ce qui permet d'utiliser uniquement le matériel nécessaire.

¹⁶ Les activités de déminage (également appelée « dépollution ») touchent six missions.

"Verdir" les projets de HI, et par là utiliser son rôle sur le terrain pour être vecteur de pratiques plus vertes, peut avoir plusieurs bénéfices pour l'organisation. En agissant de manière exemplaire, la structure améliore son image et peut se positionner comme acteur innovant et ainsi se distinguer des autres organisations avec lesquelles elle peut se trouver en concurrence pour des financements (comme dans le secteur du déminage).

L'ENVIRONNEMENT ET LES OUTILS DE GESTION DES PROJETS

Comme dans toutes les organisations de la solidarité internationale, les chefs de projets et directeurs de programmes ont à leur disposition un certain nombre d'outils de planification, suivi et évaluation des interventions. Chez HI, la question environnementale apparaît dans l'outil de *reporting* annuel appelé RASTA¹⁷ (appelé aussi *DASHBOARD*). Cet outil permet aux équipes de souligner si des actions ont été menées pour réduire l'impact environnemental des programmes au niveau du transport, de l'énergie, des déchets, de la sensibilisation, etc.

Au sein de HI, le cadre de la gestion de projet est donné par une politique institutionnelle développée en 2015¹⁸ qui rappelle les trois principes fondamentaux (qualité, redevabilité et apprentissage) et les douze critères de qualité¹⁹ définis par le référentiel qualité de HI. Aujourd'hui, les questions environnementales sont encore peu intégrées dans les outils de gestion des projets, or une telle prise en compte permettrait d'ancrer la protection de l'environnement dans la définition même de la qualité des projets de l'organisation.

Il serait par exemple possible de verdir la formulation des critères qualité existants :

- Critère "Pérennité" (Résilience) : Le projet contribue à réduire la vulnérabilité des populations cibles **en ayant préservé l'environnement naturel** et à accroître leurs capacités de réponse ;
- Critère "Ressource" (Optimisation) : Les ressources nécessaires sont mobilisées et optimisées tout au long du projet. **Les consommations (eau, énergie) sont optimisées afin de limiter l'empreinte environnementale de l'organisation ;**
- Critère "Redevabilité" (Conformité) : Le projet respecte le droit international, les lois du pays d'intervention **(dont les lois relatives à l'environnement)**, les obligations du ou des bailleurs de fonds impliqués, ainsi que les règles, normes et engagements internes à HI **(dont l'Agenda environnemental)**.

¹⁷ *Rapport de Situation Thématique et Analytique-Indicateur 9*

¹⁸ *Politique de planification, suivi et évaluation des projets, Direction Fédérale Générale 2015*

¹⁹ *Participation, coopération, synergies, éthique, pertinence, changements, capacités, pérennité, gestion, efficacité, efficience et redevabilité.*

5. LEVIERS ET PISTES D'AMÉLIORATION

DES BÉNÉFICES POUR LA STRUCTURE

Comme décrit plus haut, la force de la démarche environnementale de HI réside dans la motivation et la mobilisation de ses salariés qui insufflent progressivement une culture "environnementale" au sein de l'organisation. Cette démarche peut avoir plusieurs bénéfices pour l'organisation, notamment un bénéfice économique car beaucoup d'initiatives éco-responsables ne nécessitent pas/peu de ressources financières additionnelles et peuvent même parfois permettre de réaliser des économies (parfois après un investissement de départ).

Il est en effet souvent considéré que les démarches visant à réduire les émissions carbone vont de pair avec une réduction des budgets directement utilisés pour les opérations.



L'ONG britannique *Christian Aid* qui a initié sa démarche environnementale en 2005, a vu depuis ses émissions réduire de 57 % alors que la capacité opérationnelle n'a cessé d'augmenter²⁰.

Pour convaincre, il est nécessaire de comptabiliser et de consolider les données :

- Mesurer les économies financières réalisées grâce à la mise en place d'initiatives vertes (ex. : installation de panneaux solaires, introduction de véhicules moins consommateurs, revente des déchets recyclables, etc.) ;
- Mesurer les consommations liées aux bureaux, notamment ce qui concerne l'énergie et l'eau afin d'identifier les fuites, les surconsommations et voir où des efforts peuvent être fournis. Chez HI, ce travail a déjà été initié sur quelques bureaux terrain avec l'entreprise *Sustain 4*²¹ ;
- Mesurer les émissions de CO2 (des bilans carbone peuvent être réalisés).

La démarche environnementale peut également avoir un impact "extra-financier" sur la qualité des projets et l'image "innovante" de la structure, ainsi que sur la motivation et la fierté des collaborateurs.

ANTICIPER LES POLITIQUES BAILLEURS

À l'image de l'évolution de la prise de conscience dans nos sociétés, la tendance de ces dix dernières années est à une augmentation du niveau d'exigence des bailleurs de fonds de l'humanitaire sur les questions environnementales. Leur niveau d'exigence est en effet de plus en plus important, à la fois sur les questions d'adaptation, d'atténuation et d'empreinte environnementale des acteurs eux-mêmes. Les bailleurs les plus avancés sur ces questions demeurent les Canadiens, les Américains (OFDA et BPRM), les Norvégiens (NORAD) et les Australiens. L'AFD a également élevé ses exigences et s'applique à elle-même une démarche éco-responsable. Alors qu'aujourd'hui, ces exigences ne sont pas forcément contraignantes et ne limitent pas l'accès aux financements, il est fort probable qu'elles le deviendront dans le futur.

²⁰ *Reducing Footprints, Engaging Staff: internal Climate Change Policy at International NGO (British Red Cross, Save the Children, CAFOD, Care International)*

²¹ www.sustain4.ch

PROPOSITIONS D' ACTIONS

Issues de l'étude de cas de HI, voici des propositions de pistes d'action pour les structures désireuses d'initier ou de renforcer leur démarche environnementale :

Concernant la démarche globale :

- Allouer des ressources humaines spécifiques (par exemple, à travers le recrutement d'un ou plusieurs personnes) pour développer, appuyer et superviser la mise en œuvre de l'Agenda environnemental (ou une politique environnementale dans le futur) ;



Un certain nombre d'ONG britanniques ont récemment ouvert des postes dont l'objectif est la mise en œuvre des politiques environnementales (CARE International, Plan International, Croix-Rouge britannique)

- Définir un ou des objectif(s) clair(s) qui s'ancre(nt) dans un calendrier à la fois réaliste et ambitieux ;
- Cartographier les impacts environnementaux spécifiques à votre organisation (ceux liés au fonctionnement des bureaux et aux projets) ;
- Prioriser les actions en fonction des moyens disponibles et des efforts que la structure est prête à fournir ;
- Multiplier les actions "éco-responsables" au siège donne plus de crédibilité à la structure pour initier des changements de pratiques sur le terrain ;
- S'appuyer sur des personnes clés déjà convaincues par la cause, tout en renforçant la sensibilisation des équipes pour faire de ces questions la responsabilité de chacun ;
- L'inclusion systématique des enjeux environnementaux dans les propositions de projets et les rapports narratifs et financiers (ex. : identification des risques environnementaux liés à l'action, description de la démarche éco-responsable de la structure, proposition d'actions "vertes" et de compensation carbone, etc.), même si cela n'est pas demandé par le bailleur de fonds.

Concernant le transport et la mobilité :

Les émissions liées aux vols internationaux constituent une part importante des émissions de CO2 d'une organisation de la solidarité internationale. Alors qu'il est difficile de réduire de manière conséquente l'utilisation des avions, il est possible en revanche de :

- Privilégier les vols directs plutôt que les vols à escales (le plus polluant étant le décollage et l'atterrissage) ;
- Augmenter la durée des contrats de travail pour réduire le nombre d'allers-retours ;
- Investir dans du matériel de communication pour faciliter les téléconférences ;
- Faire de la compensation carbone (attention : la compensation est à utiliser en dernier recours pour les émissions incompressibles).

L'optimisation de l'utilisation des transports sur le terrain (dans le cas d'HI 700 véhicules) et la formation à l'écoconduite des chauffeurs (salariés ou chauffeurs des véhicules de location) est également nécessaire.

Concernant les déchets :

Mise en place de partenariats avec des entreprises de recyclage/exportation de déchets sur le terrain

Dans un grand nombre de pays où les acteurs de la solidarité internationale interviennent, il existe des filières de récupération des déchets recyclables (plastiques durs et souples, cartons, huiles de vidange, batteries, etc.). Les filières informelles de récupération sont nombreuses, surtout en capitale, et certains acteurs humanitaires mettent en place des partenariats pour donner - ou parfois même vendre - les recyclables qui ont une valeur économique non négligeable.

Ceci nécessite des efforts pour cartographier les entreprises et parfois pour apporter les déchets directement aux lieux de collecte car il n'est pas forcément rentable pour les entreprises ou les récupérateurs de se déplacer. Ce travail peut être mutualisé entre acteurs humanitaires travaillant dans une même zone d'intervention.

Pour plus d'information sur ce sujet :

- Fiche technique : https://www.urd.org/IMG/pdf/fiche_technique_REH_Mars_2015.pdf
- Projet de recyclage des déchets par le CICR dans un camp de réfugiés au Kenya : <https://www.icrc.org/fr/document/kenya-un-projet-de-recyclage-peut-il-ameliorer-la-vie-des-refugies>
- L'ONG ACF est en train de développer une cartographie des usines de recyclage

Concernant l'énergie :

Aujourd'hui, la majorité des bureaux des ONG françaises est alimentée par une énergie à 80 % nucléaire (EDF). Alors que l'énergie nucléaire est faiblement émettrice de CO2 et ne contribue donc que faiblement aux dérèglements climatiques, elle présente un certain nombre de risques environnementaux principalement liés à l'extraction de l'uranium et à la gestion des déchets nucléaires. À cela s'ajoutent les risques liés aux catastrophes nucléaires et les risques sanitaires.

Certains fournisseurs d'électricité (ex. : Enercoop) proposent aujourd'hui en Europe une électricité d'origine 100 % renouvelable. Les prix sont en moyenne 15 % supérieurs à ceux d'EDF mais les écarts ont tendance à diminuer²².

Concernant la sensibilisation des équipes :

La sensibilisation et la formation sont des éléments clés d'une approche environnementale. Afin d'être efficaces, elles doivent se faire de manière continue, ludique et non culpabilisatrice. Certaines organisations humanitaires ont développé des matériels de sensibilisation à l'éco-responsabilité diffusés dans tous les programmes. Le bureau du Burkina Faso de HI envoie par exemple chaque semaine à tous les membres de l'équipe un e-mail en lien avec les questions d'éco-responsabilité.

Voici quelques pistes de recommandations :

- Valoriser les actions éco-responsables en interne (par exemple sur *Hinside* - Intranet de l'organisation - à

²² Par exemple, l'écart entre les prix d'EDF et ENERCOOP en France était de 30 % en 2017.

- travers la mise en place de forum de discussions) ;
- Proposer aux salariés de participer à des modules de formation spécialisés dans le secteur humanitaire²³ ;
- "Verdir" les formations existantes, notamment celles portant sur la gestion de projets (formations e-learning et en présentiel) ou la logistique ;
- Intégrer la responsabilité environnementale dans le règlement interne/code de conduite de l'organisation.

Concernant les projets :

Intégrer les questions environnementales dans les outils existants de gestion de projet et dans les cadres référentiels qualité des organisations permet d'intégrer les enjeux environnementaux aux réflexions tout au long du cycle de projet, sans surcharger les équipes. Par exemple :

- Réaliser des évaluations environnementales lors de la conception des projets ou intégrer les questions environnementales dans les outils de diagnostic existants.



Cf. l'outil d'évaluation environnementale développé par l'ONG Britannique Tear Fund visant à aider les gestionnaires de projets à planifier les activités en évitant ou en réduisant les impacts environnementaux. Cet outil peut être appliqué aux projets ayant une interaction directe avec l'environnement (agriculture, WASH, *livelihoods*, construction, santé), mais aussi à ceux qui interagissent dans une moindre mesure (plaidoyer, éducation, protection etc.) avec l'environnement :

- https://learn.tearfund.org/~media/files/tilz/topics/environmental_sustainability/envassess_f_web.pdf?la=en
- https://learn.tearfund.org/en/themes/environment_and_climate/environmental_assessment/
- Ajouter une catégorie "environnement" dans les formats de rapports terrain ;
- Intégrer des indicateurs environnementaux au catalogue des indicateurs pour les proposer aux chefs de projets ;
- Mettre en évidence de manière plus spécifique les enjeux environnementaux dans le référentiel Qualité s'il existe ;
- Intégrer les enjeux environnementaux lors de la révision du format des stratégies pays ;
- Développer un guide de bonnes pratiques pour les projets avec des exemples d'action de mitigation.

²³ *Formation CICR : Sustainable Development in Humanitarian Action*
<https://www.futurelearn.com/courses/sustainable-development-humanitarian-action>
WWF et Croix-Rouge américaine : Green Recovery and Reconstruction Tool Kit
<https://www.worldwildlife.org/publications/green-recovery-and-reconstruction-toolkit-grrt>
Groupe URD "Intégrer l'environnement dans l'action humanitaire". Le Groupe URD est en train de développer une plateforme e-learning proposant plusieurs modules sur ces questions. www.urd.org

CONCLUSION

La force de HI réside dans la mobilisation et le dynamisme de ses salariés qui font progressivement avancer l'institutionnalisation de la question environnementale à travers une démarche « *Bottom Up* ». Cette démarche est cohérente avec l'éthique humanitaire et apporte des bénéfices en termes d'image, de qualité des programmes, de motivation des équipes, et d'efficacité. La pérennisation de cette démarche nécessite toutefois d'être portée de manière continue par une direction stratégique forte.

L'environnement n'est pas aujourd'hui au cœur du mandat des organisations humanitaires, mais il pourrait bientôt devenir un paramètre essentiel pour la plupart. En effet, l'urgence environnementale, mais aussi la pression croissante des bailleurs de fonds et de l'opinion publique, doivent sérieusement interroger les ONG sur leurs ambitions et le positionnement qu'elles souhaitent adopter. Ne rien faire n'est plus une option.

Il est donc important d'adopter une démarche réaliste et d'accepter que l'impact de l'action humanitaire ne sera jamais nul. Un arbitrage doit se faire en prenant en compte les moyens disponibles, la marge de manœuvre des structures et les efforts qu'elles sont prêtes à fournir, mais aussi ceux qui permettraient d'avoir un impact plus important sur la réduction de leur empreinte, tout en restant ambitieux et à la hauteur des enjeux planétaires.

QUELQUES RESSOURCES POUR ALLER PLUS LOIN :

Sites web :

- EHA Connect: Plateforme en ligne lancée par le Joint Environnement Unit où se trouve un grand nombre d'outils, guidelines, rapport sur la thématique de l'environnement dans l'action humanitaire :
 - <http://www.ehaconnect.org/>
- Environmental emergency center : site web développé par OCHA et UNEP. Une formation d'une heure et demi y est disponible en anglais sur l'environnement et l'humanitaire :
 - <http://www.eecentre.org/>

Guidelines :

- *Environment Handbook for Community Development Initiatives* (Guidelines développées par la coopération canadienne) :
 - https://international.gc.ca/world-monde/funding-financement/environment_handbook-manuel_environnement.aspx?lang=eng
 - https://international.gc.ca/world-monde/funding-financement/environment_handbook-manuel_environnement.aspx?lang=eng#a9
- SPHERE guidelines (version 2018) - l'environnement particulièrement présent dans le secteur « abris » et « wash » :
 - <https://spherestandards.org/wp-content/uploads/Sphere-Handbook-2018-EN.pdf>
- *FRAME Toolkit: Framework for Assessing, Monitoring and Evaluating the Environment in Refugee-Related Operations*. UNHCR and CARE, 2009.
 - www.unhcr.org/uk/protection/____environment/4a97d1039/frame-toolkit-framework-assessing-monitoring-evaluatingenvironment-refugee.html
- NEAT: *Project level environment Assessment tool* (2018) développé par le Joint Environnement Unit (OCHA/UNEP)
 - <http://www.eecentre.org/assessments/neat.html>
- TEARFUND : Assessment tool
 - https://learn.tearfund.org/en/themes/environment_and_climate/environmental_assessment/

Formations :

- *Green Recovery and Reconstruction: Training Toolkit for Humanitarian Action* (GRRT), développé par WWF & American Red Cross (11 modules de formation)
 - <http://envirodm.org/green-recovery>
- Groupe URD « Intégrer l'environnement et le relèvement précoce dans les projets humanitaire » : kit de formation développé par UNEP et le Groupe URD 2011
 - <https://www.urd.org/fr/projet/elaboration-dun-kit-de-formation-sur-lenvironnement-et-le-relevement-precoc/>



Siège du Groupe URD

La Fontaine des Marins
26170 Plaisians – France
Tel : +33 (0)4 75 28 29 35

urd@urd.org

www.urd.org

SUIVEZ-NOUS SUR

