

DÉCEMBRE 2025

ALINE HUBERT

LE CHOIX DU PRAGMATISME

UNE ANALYSE CRITIQUE DE LA
TRANSITION ÉCOLOGIQUE DE L'ONG
PEOPLE IN NEED



Photo : Alexei Demidov / Unsplash

Avec le soutien de :

SOMMAIRE

SOMMAIRE	2
ACRONYMES	3
REMERCIEMENTS	3
RÉSUMÉ	4
INTRODUCTION	6
Genèse	6
Objectif	6
Méthodologie	6
UNE TRANSITION ÉCOLOGIQUE AMBITIEUSE ET DES RÉSULTATS PROMETTEURS	8
La mise en place progressive d'une approche organisationnelle	8
Ressources dédiées	9
Une volonté d'accompagnement des partenaires locaux	10
Résultats tangibles observés	10
LE PRAGMATISME COMME LIGNE DE CRÊTE	12
Une transition écologique contrainte	12
Ne « devenez pas les outils de vos outils »	13
Suivre et accompagner les progrès	14
Entre vision instrumentale et accompagnement au changement	15
RECOMMANDATIONS	18
Participer aux réseaux et initiatives conjointes	18
Mieux articuler les différentes dimensions environnementales en interne	19
Approfondir la compréhension des sujets environnementaux	20
Miser sur les ressources humaines locales	21
Renforcer l'appui institutionnel	21
CONCLUSION	22

ACRONYMES

COP	Conférence des Parties
DG ECHO	Direction générale de la protection civile et des opérations d'aide humanitaire européennes
EHA	Eau, Hygiène et Assainissement
ESMS	Environmental and Social Management System (Système de gestion environnementale et sociale)
HCC	Humanitarian Carbon Calculator (Calculateur carbone humanitaire)
IA	Intelligence Artificielle
MERA	Multi-sectoral Environmental Risks Analysis (Analyse multisectorielle des risques environnementaux)
MES	Mandatory Environmental Standards (Normes environnementales obligatoires)
NEAT+	Nexus Environmental Assessment Tool
ONG	Organisation non gouvernementale
ONGI	Organisation non gouvernementale internationale
PIN	People In Need
REH	Réseau Environnement Humanitaire
SPCD	Sustainable Procurement Criteria Database (Base de données sur les critères d'achat durable)
URD (Groupe)	Urgence Réhabilitation Développement (Groupe)

REMERCIEMENTS

Le présent rapport est le fruit d'une rencontre inattendue entre deux organisations, le Groupe URD et People In Need, mais aussi et surtout de personnes passionnées et déterminées à faire advenir la transition écologique au sein du secteur de l'aide internationale, à commencer par leurs propres ONG. L'autrice souhaite donc ici remercier en particulier Marie Smidova et Petr Schmied pour leur confiance et le temps consacré à ce travail. Véritables sources d'inspiration, dotées d'une vision solide, Petr et Marie ont été des interlocuteurs rigoureux et réactifs mais aussi des experts de haut niveau. Bien sûr, ce travail n'aurait été possible sans la contribution des personnes interrogées. Qu'elles en soient remerciées. Enfin, à travers ce rapport, c'est plus largement le travail quotidien, enthousiaste et opiniâtre de tous les points focaux environnement et personnes engagées pour l'environnement au sein de l'ONG People In Need que le Groupe URD et l'autrice souhaitent saluer.

RÉSUMÉ

Ce rapport présente les conclusions d'une **analyse critique de l'approche écologique adoptée par l'ONG People in Need (PIN)**, réalisée par le Groupe URD entre juin 2025 et décembre 2025. Initialement conçue comme un soutien méthodologique ou stratégique, cette mission s'est transformée en une analyse approfondie d'un processus déjà bien engagé, révélant une transition écologique structurée, ambitieuse et particulièrement pragmatique.

PIN a initié sa transition écologique de manière organique, sous l'impulsion d'initiatives individuelles menées par des salariés engagés. Ces premiers efforts ont progressivement conduit à la **mise en place d'une véritable architecture organisationnelle** : adoption d'une politique environnementale dès 2019, élaboration de normes obligatoires (MES), intégration croissante des évaluations environnementales dans les projets, création de postes de référents dédiés et investissements financiers ciblés. Cette structuration s'est faite en articulation avec les évolutions du secteur humanitaire, notamment les exigences des bailleurs de fonds et le renforcement des normes sur le climat et l'environnement. Cette double dynamique, à la fois interne et externe, a permis à PIN de consolider une approche désormais solide et visible sur le terrain.

Les effets de cette approche écologique sont déjà tangibles. Pour son fonctionnement, PIN a investi dans des systèmes énergétiques plus propres, amélioré la gestion des déchets et renforcé ses pratiques d'achat responsable. Dans ses programmes, l'organisation intègre de plus en plus les écosystèmes et les risques environnementaux dans la conception des projets. Mais l'évolution la plus frappante réside peut-être dans les **changements culturels observés** : l'adoption de comportements respectueux de l'environnement, la diffusion d'une nouvelle conscience écologique et une appropriation croissante des questions environnementales par les équipes. Ces transformations subtiles, situées à l'intersection des pratiques professionnelles et personnelles, constituent le fondement le plus durable de la transition écologique.

L'analyse montre que **PIN a adopté un pragmatisme lucide**, privilégiant les actions réalisables et efficaces plutôt que les discours maximalistes ou les objectifs irréalisables. L'organisation reconnaît que certains contextes – marqués par l'insécurité, le manque d'infrastructures ou des contraintes financières – rendent impossible l'application stricte de certaines mesures environnementales. Elle s'adapte donc, valorise les efforts pertinents, accepte les limites et reconnaît que les outils ne sont pas une fin en soi. Cette position renforce la **crédibilité de l'approche**, permettant le déploiement d'une transition écologique réaliste, ancrée dans les contraintes humanitaires et attentive aux capacités des salariés.

Au-delà des outils et des normes, ce sont les personnes qui travaillent sur le terrain qui rendent cette transition possible. **Les points focaux environnement jouent un rôle clé**, tout comme les équipes motivées, les responsables engagés et, bien sûr, les responsables techniques du siège, véritables chefs d'orchestre de cette transition. L'effort repose donc sur un travail patient de gestion du changement, s'appuyant sur la pédagogie, l'encouragement, les espaces d'échange et l'intelligence collective. Cette dimension humaine est d'autant plus importante que PIN est aujourd'hui confrontée, comme toutes les autres ONG, à un défi structurel : maintenir des ressources humaines dédiées dans un contexte de pression budgétaire de plus en plus forte. **Or, le succès à long terme de cette transition écologique dépendra en grande partie de la capacité à garantir les postes et le temps alloués aux problématiques environnementales.**

Ainsi, si la trajectoire est solide, l'analyse a permis d'identifier, pour la suite, les défis suivants :

- **Assurer la pérennité des ressources humaines dédiées**, en particulier sur le terrain ;
- **Renforcer le portage institutionnel**, en particulier lors de la conception des projets ;
- **Améliorer l'articulation interne** : opérations/programmes, atténuation/adaptation et entre les départements ;
- **Approfondir la compréhension des questions environnementales** grâce à des formations spécifiques à chaque secteur, des analyses plus complexes (sur les analyses de cycle de vie, les enjeux d'arbitrages, ou encore les dilemmes éthiques) et des espaces de discussion réguliers ;

- **Participer plus activement aux initiatives sectorielles collectives** afin de contribuer à des solutions structurelles (achats durables, gestion des déchets, transports).

En fin de compte, PIN offre une démonstration convaincante : la transition écologique n'est pas un objectif lointain, mais un chemin qui se construit, se débat et s'ajuste pas à pas, en conciliant ambition, pragmatisme et humanité.

INTRODUCTION

GENÈSE

Initialement pensé comme un appui, méthodologique, technique ou stratégique du Groupe URD pour la transition écologique d'une organisation de solidarité internationale, ce travail a finalement pris la forme d'une revue critique. En effet, il est rapidement apparu que l'ONG People In Need, sélectionnée dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêt, était déjà largement avancée dans l'élaboration et le déploiement de ses actions écologiques. Saisissant **l'opportunité de mieux connaître et de mieux faire connaître le travail de PIN**, notamment dans le monde francophone, le Groupe URD a donc quelque peu modifié l'objectif initialement visé.

OBJECTIF

Afin de renforcer la qualité et l'impact de la transition écologique, PIN a sollicité l'appui du Groupe URD pour **examiner de manière critique les systèmes, outils, pratiques et politiques environnementales**, tant dans leur conception que dans leur mise en œuvre, au siège, sur les terrains et auprès de ses partenaires.

MÉTHODOLOGIE

Au sein de PIN, le travail a été coordonné par la conseillère pour l'intégration environnementale dans les projets et le conseiller climat et environnement, tous deux basés au siège à Prague, qui ont assuré la cohérence entre l'appui externe du Groupe URD et les objectifs de transition écologique de l'organisation, tout en facilitant l'accès aux données internes et aux interlocuteurs clés. Au Groupe URD, le travail a été mené par la chargée de recherche formation et évaluation en environnement/eau, également animatrice du Réseau Environnement Humanitaire¹.

Le travail a suivi les étapes méthodologiques suivantes :

Dates	Étapes
Juin 2025	Clarification des attentes et du périmètre du travail, pour définir les objectifs précis, les livrables attendus et les modalités de collaboration. Entretiens avec les deux conseillers environnement basés au siège.
Été 2025	Revue documentaire, pour analyser les ressources existantes de PIN relatives à la transition écologique
Septembre 2025	Sondage auprès de 9 points focaux environnement, pour recueillir les perceptions et retours du terrain afin d'identifier les forces, les défis et les besoins d'appui. 8 réponses ont été obtenues (5 hommes et 3 femmes)
Septembre - octobre 2025	Entretiens avec 7 personnel clé de PIN, pour approfondir la compréhension des pratiques et recueillir des exemples concrets d'intégration de l'environnement dans les projets et opérations.

¹ <https://www.environnementhumanitaire.org/>

4 novembre 2025	Présentation des principaux résultats lors du webinaire interne, organisé par PIN, pour partager les principaux enseignements et recommandations, d'une part au sein de PIN.
5 novembre 2025	Présentation des principaux résultats lors du webinaire public, organisé par PIN, pour favoriser la diffusion et le partage d'expériences.
Novembre 2025	Élaboration du draft du rapport , pour synthétiser les résultats de la revue critique et proposer des axes d'amélioration.
Décembre 2025	Finalisation du rapport final , pour ajuster l'analyse et affiner les recommandations sur la base des commentaires reçus.
Janvier 2026	Présentation des principaux résultats à la direction de PIN

UNE TRANSITION ÉCOLOGIQUE AMBITIEUSE ET DES RÉSULTATS PROMETTEURS

La première conclusion de cette analyse critique est que **la transition écologique de PIN a déjà conduit à des avancées concrètes**. Profitant du tournant environnemental du secteur humanitaire, l'organisation a fait le choix d'investir, de structurer et de consolider une démarche ambitieuse.

LA MISE EN PLACE PROGRESSIVE D'UNE APPROCHE ORGANISATIONNELLE

A l'instar de nombreuses organisations de solidarité internationale, la transition écologique de PIN a démarré, il y a plusieurs années, grâce à des démarches individuelles d'employés qui ont milité pour une meilleure prise en compte des enjeux environnementaux à travers leurs activités et les modalités de fonctionnement de l'organisation. Bien que cela ne constituait alors pas une fonction officielle et reconnue, ce travail bénévole est à l'origine des premières réflexions et actions de l'organisation en faveur de la transition écologique. **Ce développement « organique » a, au fil des années, abouti à des choix stratégiques et organisationnels**, reconnaissant la prise en compte de l'environnement comme un des critères de qualité des projets et de l'organisation. Dès 2019, l'organisation s'est ainsi dotée d'une politique environnementale. Depuis lors, de nombreux instruments et process ont été développés pour opérationnaliser cette politique. Mais en réalité, avant ça déjà, certaines mesures environnementales faisaient déjà partie de la routine des projets depuis de longues années : les programmes agricoles reposaient déjà sur une agriculture durable, les projets EHA intégraient des mesures de protection des points d'eau contre les pollutions, la réhabilitation était priorisée à la construction et quelques projets avaient même commencé à intégrer des solutions d'énergie renouvelable

Commencée assez tôt par rapport à la plupart des acteurs de l'aide internationale, **cette évolution a également été poussée par la tendance générale du secteur** qui a vu l'agenda environnemental monter en puissance ces dernières années, comme en témoignent la Charte Climat et Environnement² signée en 2021 ou encore la Déclaration des bailleurs humanitaires sur le Climat³ en 2022. L'exigence de mesures environnementales par les bailleurs, et en particulier les « minimum environmental requirements »⁴ de la DG ECHO, ont d'ailleurs utilement accompagné la structuration de la transition écologique au sein de PIN, en rendant certaines mesures obligatoires. *A contrario*, il apparaît plus difficile d'intégrer des mesures environnementales au sein des projets quand les bailleurs n'imposent rien en matière environnementale.

Au fur et à mesure que cette approche organisationnelle prenait forme, les efforts écologiques de PIN ont commencé à s'articuler autour de deux dimensions complémentaires mais distinctes. D'une part, **la transition écologique des modalités de fonctionnement de l'organisation** vise à réduire l'empreinte environnementale du fonctionnement interne de l'organisation. D'autre part, **la transition écologique des projets** porte sur l'intégration de mesures environnementales dans les projets eux-mêmes, afin d'atténuer les impacts environnementaux négatifs et, dans la mesure du possible, de générer des résultats environnementaux positifs. Bien qu'étroitement liées, ces deux dimensions répondent à des objectifs différents et sont mises en œuvre à l'aide d'outils et de processus différents.

² <https://www.climate-charter.org/>

³ https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/what/humanitarian-aid/climate-change-and-environment/humanitarian-aid-donors-declaration-climate-and-environment_en

⁴ Exigences environnementales minimales en français

La transition écologique des modalités de fonctionnement de l'organisation :

PIN a suivi la tendance générale du secteur en **développant son propre agenda environnemental et en instaurant des « mandatory environmental standards » (MES)**⁵, applicables aux modalités de fonctionnement de l'ONG, et couvrant six sujets⁶ : la gestion écologique, les achats, les transports, l'énergie, les déchets et l'eau. Si la plupart de ces thèmes sont couramment abordés dans l'ensemble du secteur, l'eau reste une problématique environnementale encore (trop) peu considérée par de nombreuses ONG. En effet, bien que constituant une préoccupation environnementale majeure, les réflexions restent très souvent cantonnées au secteur programmatique EHA. Ainsi, l'inclusion de MES sur l'eau est une spécificité de PIN qui mérite d'être soulignée. Ces MES contiennent sinon des mesures environnementales qu'on retrouve de plus en plus dans d'autres ONG, portant sur l'inclusion de critères environnementaux, des mesures d'efficience et de sobriété mais aussi quelques éléments plus inhabituels, comme l'incitation à utiliser les transports publics, quand le contexte le permet – ce qui fait souvent peur aux ONG pour des raisons sécuritaires - ou encore, l'appel à discuter collectivement les modes de transport pour se rendre au bureau témoignant de la volonté de l'organisation de s'appuyer sur l'intelligence collective et sur des démarches participatives. Il convient toutefois de noter que la composante « eau », abordée uniquement d'un point de vue quantitatif, pourrait être approfondie pour inclure des questions liées à la qualité. Un autre axe d'amélioration concerne le fait que les MES ne contiennent aucune disposition explicite relative à l'alimentation, alors que celle-ci est source de nombreux impacts environnementaux. Dans la pratique, la restauration au siège est néanmoins toujours végétarienne et PIN promeut également le végétarisme dans sa communication. Cependant, afin de respecter la diversité culturelle, l'organisation a choisi de ne pas rendre cette pratique obligatoire.

La transition écologique des projets :

PIN a également commencé à formaliser la prise en compte de l'environnement dans les programmes, en cherchant à promouvoir et automatiser les évaluations environnementales rapides lors de la conception des projets, puis à **inclure des mesures environnementales dans les activités des projets**. Il s'agissait ici de sortir d'efforts ponctuels et inconstants pour adopter une démarche organisationnelle mieux structurée et plus généralisée.

RESSOURCES DÉDIEES

Une fois la transition écologique reconnue comme un impératif par l'organisation, PIN s'est ensuite donné les moyens d'améliorer la qualité environnementale de son travail, à travers des ressources humaines et un budget dédié.

Ainsi, en plus des conseillers techniques travaillant déjà sur des programmes durables, **deux personnes du siège ont été officiellement désignées pour porter ce travail : l'une en 2020 pour se consacrer à la transition écologique des modalités de fonctionnement de l'organisation, l'autre en 2025 se chargeant de la transition écologique des projets**⁷. Ces deux personnes travaillent en étroite collaboration pour piloter l'agenda environnemental de manière cohérente et garantir son déploiement sur le terrain. Ces deux personnes travaillent en étroite collaboration pour piloter l'agenda environnemental de manière cohérente et garantir son déploiement sur le terrain. Pour traduire les ambitions de manière concrète sur les terrains, des **points focaux environnement ont également été identifiés** pour la transition écologique des modalités de fonctionnement de l'organisation, presque tous de manière volontaire et principalement au sein des équipes logistiques, dans 17 des 20 pays d'intervention⁸.

Par ailleurs, la transition écologique nécessitant aussi certains investissements, des budgets ont donc été spécifiquement alloués. **En 2023 et 2024, PIN a ainsi dépensé 510 000€ pour financer sa transition écologique**⁹, notamment la mise en place

⁵ Soit des normes environnementales obligatoires, en français

⁶ On retrouve à peu près les mêmes thèmes dans les mesures environnementales des projets, identifiées lors des évaluations environnementales rapides.

⁷ Cette personne faisait toutefois déjà partie de l'unité humanitaire axée sur le NEAT+ depuis 2022.

⁸ <https://www.peopleinneed.net/media/publications/2681/file/pin-s-greening-report.pdf>, p. 2. (Note : ce rapport n'est disponible qu'en anglais)

⁹ Ibid., p. 5.

de systèmes énergétiques plus efficents et moins carbonés, des dispositifs de réduction des déchets, ou encore la transition vers une flotte de véhicules plus propres.

Cela dit, depuis 2025, les ressources humaines et financières sont devenues beaucoup plus limitées. D'abord, les deux personnes au siège n'ont qu'un quart-temps dédié à la transition écologique. De même, la mise en œuvre de la transition écologique s'ajoute aux autres missions des points focaux environnement, qui ne peuvent généralement consacrer pas plus de 10 à 25 % de leur temps à ce sujet. Par ailleurs, les ressources sont de plus en plus limitées en raison de la crise de financement qui touche actuellement le secteur, et plusieurs témoignages indiquent qu'il n'y a désormais presque plus de budget pour la transition écologique, sauf lorsque les équipes parviennent à inclure des activités environnementales spécifiques dans leurs projets. Bien que certaines mesures économiques puissent avoir des effets positifs sur l'environnement (comme la réduction des déplacements internationaux), cette baisse de ressources constitue une menace majeure pour la dynamique de transition écologique de PIN. Amputée d'une partie de ses fonds propres, l'organisation devra donc de plus en plus se reposer sur les bailleurs pour financer et institutionnellement appuyer ce travail.

UNE VOLONTÉ D'ACCOMPAGNEMENT DES PARTENAIRES LOCAUX

PIN l'a bien compris : l'ambition écologique ne peut pas se réduire à la transition de sa seule organisation. C'est bien l'ensemble du secteur qui doit se mobiliser et la responsabilité d'une ONGI est aussi, en ce sens, de sensibiliser et d'appuyer ses partenaires locaux. Ce travail est toutefois délicat en ce qu'il soulève des questions de légitimité et porte en lui un risque de néocolonialité, en cherchant à imposer à des partenaires locaux des visions, ambitions, mesures ou normes issues du Nord Global. L'approche de PIN semble toutefois laisser une grande place à la contextualisation et au respect des choix des partenaires. En outre, en se concentrant sur des mesures très pratiques du quotidien, l'organisation évite un discours trop généraliste voire moralisateur pour adopter une stratégie plus mobilisatrice.

En 2024, ce travail a ainsi concerné 10 partenaires dans 4 pays d'intervention¹⁰. Des dizaines d'autres organisations issues de plus de 40 pays différents ont aussi participé aux webinaires de PIN sur la transition écologique, au cours desquels ont été partagées des bonnes pratiques et des outils. PIN a également pris soin de capitaliser son expérience d'accompagnement et d'en dresser les leçons apprises dans un guide¹¹ qui traite à la fois de sujets pratiques (temps et budget nécessaire), d'éléments méthodologiques (désigner des points focaux, accompagner la planification et le suivi) mais aussi – et c'est un point important à souligner car trop rarement abordé dans le secteur - de la posture à adopter vis-à-vis de ses partenaires (ni sachant ni professeur). Cette posture pourrait, du reste, être également valable vis-à-vis des équipes locales.

Cet accompagnement nécessite évidemment un minimum de ressources, avant tout humaines, pour organiser et animer des ateliers, apprendre à évaluer les besoins et à développer un plan d'action, puis pour fournir un support technique et méthodologique pour sa mise en œuvre. Or, cette ambition se heurte à nouveau, à des moyens limités et à la crise actuelle.

RÉSULTATS TANGIBLES OBSERVÉS

Présentés publiquement lors du webinaire du 5 novembre 2025¹² ou encore dans un rapport récemment publié par PIN¹³, les efforts déployés ont déjà permis d'obtenir des résultats intéressants, tant dans les opérations que sur les projets.

Installations de panneaux solaires au niveau de certains bureaux, adoption de véhicules électriques dans plusieurs pays, tri des déchets, réduction du plastique et achats locaux, ne sont que quelques exemples pour illustrer le type de mesures mises en place au niveau des opérations ayant permis de réduire les impacts environnementaux négatifs (les émissions de gaz à effet de serre, les pollutions, le bruit, etc.). Comme l'ont souligné les points focaux environnement, ces mesures environnementales présente en outre des co-bénéfices intéressants. Certaines mesures sont aussi des mesures

¹⁰ Ibid., p. 2.

¹¹ <https://civilsocietynow.org/supporting-local-partners-in-greening-operations/> (Note : ce rapport n'est disponible qu'en anglais)

¹² <https://www.youtube.com/watch?v=POrnkytuwVE> (Note : ce webinaire n'est disponible qu'en anglais)

¹³ <https://www.peopleinneed.net/media/publications/2681/file/pin-s-greening-report.pdf> (Note : ce rapport n'est disponible qu'en anglais)

économiques, réduisant les coûts à court ou moyen terme. Elles peuvent également générer des gains de temps (par exemple, avec le remplacement des groupes électrogènes par des panneaux photovoltaïques, il n'est plus nécessaire d'aller chercher du carburant) et semblent globalement améliorer le bien-être des salariés.

Mais au-delà de ces mesures particulières, c'est une **véritable vision alternative des « modes de vie » qui est en fait portée par PIN**. Il ne s'agit pas seulement de « ne pas nuire » mais de transformer la façon dont on pense nos sociétés et les interactions avec leurs environnements. Ainsi PIN met en avant, de manière générale, la sobriété (« la durabilité ne se résume pas aux nouvelles technologies » ; « consommer moins »), la façon de faire les choses (« la transition écologique consiste avant tout à ajuster le mode de fonctionnement des ») et insiste sur le fait qu'il ne s'agit pas seulement d'acheter de nouveaux articles plus « verts ».

Ce discours, associé à un minutieux travail d'accompagnement au changement (voir la section *Entre vision instrumentale et accompagnement au changement*), n'est certainement pas pour rien dans les changements observés. Ainsi, les points focaux environnement constatent des comportements, des nouvelles habitudes plus attentifs aux questions environnementales. **Equipés de leurs « lunettes vertes », les salariés contribuent à diffuser peu à peu une nouvelle culture écologique** au sein de l'organisation, et même bien au-delà de leur vie professionnelle.

« Un résultat significatif a été le changement d'attitude et de comportement du personnel, certains collègues adoptant des pratiques environnementales chez eux après les avoir vues mises en œuvre au bureau ».

Au niveau des projets, des changements sont également visibles, en particulier dans la phase de conception. PIN développe de plus en plus de projets de développement ou de réhabilitation dans lesquels les réponses sont conçues en tenant compte des écosystèmes : un projet d'agroforesterie visant à réduire les risques de catastrophes au Népal, ou un projet EHA comprenant l'installation d'un système de pompage solaire sur des infrastructures publiques en Syrie et en Ukraine. Il s'agit finalement d'inventer et de contribuer à un chemin de développement durable.

LE PRAGMATISME COMME LIGNE DE CRÊTE

Deuxième résultat majeur : en « se focalisant sur les actions faisables les plus impactantes »¹⁴, PIN a choisi de privilégier l'efficacité, l'adaptabilité aux circonstances et la mise en œuvre de moyens propres à obtenir des résultats rapides et concrets. **Cette partie explore les contours de cette approche résolument pragmatique**, située au point d'équilibre entre ambition et réalisme, et analyse ce qui en fait la force et la crédibilité.

UNE TRANSITION ÉCOLOGIQUE CONTRAINTE

Tout en cherchant à insuffler une dynamique positive et motrice au sein de ses équipes, PIN reste humble et réaliste. L'organisation ne considère pas les impacts environnementaux comme des externalités négatives qui ne pourraient pas être traitées et qui devraient simplement être acceptées comme des dommages collatéraux de l'aide internationale. Non, elle les reconnaît plutôt comme des risques qui doivent être activement **identifiés, réduits et gérés autant que possible**. Dans le même temps, PIN reconnaît qu'il ne sera pas possible « d'éliminer tous les impacts environnementaux négatifs ».¹⁵ Rappelons en effet qu'une part importante de l'empreinte environnementale mondiale provient de la production de ce que nous consommons et donc, pour les ONG humanitaires, de ce qui est distribué aux populations.

Par ailleurs, et comme dans de nombreuses organisations, la priorité reste de répondre aux urgences et de sauver des vies. Si ce discours peut être perçu comme un argument abusif pour rejeter les questions environnementales alors que certaines mesures pourraient en réalité être mises en œuvre, il relève aussi d'un **certain réalisme quant à la possibilité de la transition écologique dans certains contextes**. Ainsi, PIN constate que le nombre de ses vols locaux a augmenté du fait de la hausse des problématiques sécuritaires et remarque que les conflits peuvent amener à des choix non écologiques contraints lors de la mise en œuvre de la réponse humanitaire. En outre, les zones d'intervention sont souvent structurellement mal équipées pour gérer les problématiques environnementales. Par exemple, il existe rarement de services et infrastructures pour la gestion des déchets ; ou encore, les réseaux et infrastructures pour le traitement des eaux usées sont souvent vieux et délabrés ; évidemment, dans de nombreuses zones, il n'est pas non plus possible de recharger des véhicules électriques rendant la transition vers ce mode de transport inopérante.

Plus prosaïquement, il arrive aussi que **certaines solutions écologiques ne soient tout simplement pas socialement ou techniquement possibles**. A titre d'illustration, malgré la volonté de solariser un de ses bureaux, PIN a été confronté à un refus du propriétaire du bâtiment. Persévrant en envisageant des panneaux portables, PIN a finalement réalisé que le toit n'était pas correctement orienté pour tirer profit d'un système solaire. Certains points focaux environnement pointent également du doigt les réticences culturelles de certains partenaires face auxquelles il est difficile de s'imposer. Dans certains contextes, il ne serait, par exemple, « pas acceptable » d'obliger les autorités locales à utiliser des fontaines à eau, celles-ci préférant les bouteilles en plastique.

Un autre facteur limitant important est la **faible disponibilité de produits écologiques et de bonne qualité** dans de nombreux pays, ou la **difficulté à les identifier** lorsqu'ils existent. Ainsi, même si PIN a révisé ses directives d'achat il y a trois ans afin de mieux intégrer les critères de durabilité, il reste difficile d'améliorer la qualité environnementale des achats. De plus, **la mise en œuvre de procédures d'achat plus respectueuses de l'environnement est susceptible d'augmenter la charge de travail**

¹⁴ *Ibid*, p. 2.

¹⁵ *Ibid.*, p. 5.

des équipes. Des efforts sont néanmoins déployés pour privilégier les produits et services plus écologiques. À cet égard, PIN se focalise sur quelques produits et services clés¹⁶ pour lesquels les spécifications et critères de durabilité deviendront obligatoires à partir de janvier 2026. Ces exigences visent à intégrer les considérations environnementales dans les pratiques d'approvisionnement standard en **guidant les équipes vers les les plus durables possibles, dans les limites du marché et du budget disponibles**. Elles s'appliquent à tous les achats, à l'exception des phases initiales des interventions d'urgence (ce qui reflète une fois de plus l'approche pragmatique de PIN) et sont destinées à être progressivement étendues à d'autres catégories. PIN estime que pour de nombreux produits et services, des alternatives respectueuses de l'environnement peuvent être identifiées relativement facilement. Le principal défi consiste à garantir que ces choix soient faits de manière cohérente par toutes les équipes, en particulier dans un contexte de budgets limités et de contraintes de temps. En outre, PIN, comme d'autres ONG, cherche également à privilégier la production locale, ce qui peut parfois entrer en conflit avec les ambitions environnementales. Et naturellement, le prix reste un critère clé dans la sélection des produits. La question est donc loin d'être simple et ne constitue certainement pas une « solution facile ».

On le sait, les ONG humanitaires, de par la nature même de leur travail, sont en permanence confrontées à des enjeux d'arbitrages et à un impératif de priorisation – *a fortiori* aujourd'hui avec la crise des financements. Dans ce contexte, l'approche écologique de PIN n'est pas considérée comme un complément facultatif mais bien comme une dimension intégrante d'une programmation de qualité (à l'instar d'autres priorités transversales telles que le genre, la protection, etc.). Pour autant, elle reste **un facteur parmi d'autres dans les prises de décisions quotidiennes, parfois éthiquement difficiles et pris entre des impératifs multiples, parfois contradictoires**. Conscient de ces tensions, PIN cherche à avancer de manière progressive, en combinant une véritable ambition environnementale avec une conscience lucide des contraintes opérationnelles et des autres défis tout aussi importants.

NE « DEVENEZ PAS LES OUTILS DE VOS OUTILS »¹⁷

Afin d'accompagner la transition écologique du secteur de l'aide internationale, de nombreux outils ont été développés et continuent d'être créés. **Soucieux de ne pas « réinventer la roue » et profitant des ressources déjà mises à disposition**, PIN, à l'instar de nombreuses organisations du secteur de l'aide, s'est ainsi appuyé sur plusieurs de ces outils pour faire avancer sa transition écologique.

Par exemple, PIN a utilisé le **Humanitarian Carbon Calculator**¹⁸, hébergé par **le Secrétariat de la Charte Climat et Environnement**, pour calculer son empreinte carbone de 2022. L'organisation utilise également fréquemment le **NEAT+**, développé par la Joint Environment Unit et recommandé par la DG ECHO, pour évaluer les risques environnementaux potentiels des projets et identifier des mesures d'atténuation à mettre en œuvre. En outre, le guide d'achat durable de PIN invite les équipes à utiliser le **SPCD**¹⁹, développé par le groupe de travail sur les achats durables du Réseau Environnement Humanitaire (REH), afin d'identifier les critères d'achat durable à inclure dans les cahiers des charges.

Si l'utilisation de ces outils n'a rien d'inhabituel dans le secteur, **la force de PIN réside dans le fait qu'elle les applique avec un esprit critique**, sans jamais perdre de vue leurs limites ou l'objectif initial de leur utilisation, et, le cas échéant, en les adaptant à ses besoins. Les trois exemples suivants illustrent ce point :

- Le calcul de l'empreinte carbone de 2022 à l'aide du HCC a rétrospectivement été jugé trop chronophage, donnant des résultats trop incertains sur lesquels il peut, en outre, être difficile d'agir (par exemple en ce qui concerne les transferts monétaires) ou qui dépendent de multiples acteurs au-delà de PIN (les fournisseurs en particulier). Fort de cette analyse critique, et malgré l'exhortation de certains acteurs du secteur humanitaire à faire des calculs

¹⁶ Appareils électriques, véhicules, organisation d'événements, services de restauration et activités de (re)construction

¹⁷ Voir le livre de Henry David Thoreau (1854), *Walden ou la vie dans les bois*.

¹⁸ <https://www.climate-charter.org/humanitarian-carbon-calculator/>

¹⁹ <https://www.environnementhumanitaire.org/en/ressource/sustainable-procurement-implementation-support-tool-spist-of-the-sustainable-procurement-working-group-september-2023/>

d'empreinte carbone « complets », PIN a finalement décidé que dorénavant, l'organisation ferait des calculs carbone simplifiés. Ceux-ci permettront de suivre quantitativement (i) ce qui peut être calculé avec une précision suffisante pour être significatif, et (ii) ce sur quoi l'organisation peut agir de manière réaliste. Plus généralement, l'ONG a volontairement choisi de ne pas se fixer de cibles de décarbonation, jugées « artificielles » par certaines personnes de l'organisation. Par ce choix, l'ONG cherche ainsi à éviter le piège de la comptabilité carbone, l'illusion de discours trop optimistes et le risque d'aboutir à des raisonnement fallacieux et absurdes (par exemple, réduire ses activités pour réduire son empreinte carbone).

- Fortement poussée par la DG ECHO, l'utilisation du NEAT+ s'est largement répandue dans l'organisation, notamment lors des montages de projet. Malgré les résultats très génériques produits par l'outil, celui-ci est globalement jugé utile, dans la mesure où il permet de ne pas passer à côté de certains risques environnementaux. **Le NEAT+ est donc ici surtout utilisé comme un système de rappel ou comme un répertoire de risques et de mesures d'atténuation dans lequel piocher.** PIN se sert aussi parfois, en complément, de la matrice MERA²⁰, proposant des mesures d'atténuation plus exhaustives pour certains secteurs, notamment dans le secteur EHA. Les mesures d'atténuation proposées sont ensuite analysées et amendées par des personnes connaissant la zone et les activités du projet. PIN conduit donc un important travail d'analyse, de contextualisation et de priorisation des résultats donnés par les outils. En fin de compte, ce qui importe vraiment, ce n'est pas tant l'outil utilisé – PIN est d'ailleurs en train de développer son propre « Environmental and Social Management System » (ESMS), comprenant un nouvel outil interne d'évaluation environnementale correspondant mieux à ses besoins – ou de savoir si son utilisation a bien suivi les recommandations officielles, mais qu'il permette d'identifier les mesures environnementales les plus pertinentes à mettre en œuvre.
- Soucieux d'améliorer ses pratiques d'approvisionnement, PIN a expérimenté l'utilisation du SPCD en combinaison avec des outils d'intelligence artificielle (AI) afin de générer des critères mieux adaptés aux pays concernés. Cette adaptation originale, qui, selon PIN, fournit effectivement de meilleurs critères, semble désormais être devenue la norme pour les équipes, qui continuent bien sûr à s'assurer que les résultats générés sont ensuite examinés et analysés.

Ces quelques exemples illustrent la capacité de discernement singulière et innovante de PIN dans son utilisation des outils, guides, méthodes ou standards. Ils permettent de rappeler que, bien qu'utiles pour piloter la transition écologique, ces éléments ne constituent, au fond, que des moyens au service d'un objectif et que leur valeur dépend avant tout de la manière dont nous les utilisons.

SUIVRE ET ACCOMPAGNER LES PROGRÈS

Conscient que l'identification des mesures environnementales par les équipes terrains – que ce soit pour le fonctionnement de l'organisation ou pour les projets – doivent ensuite être traduites en actions concrètes à mettre en place dans le temps, PIN a cherché à développer différents systèmes de suivi-évaluation.

Au niveau des modalités de fonctionnement de l'organisation :

PIN a aidé ses programmes nationaux à élaborer des plans d'action environnementaux, désignant clairement les responsabilités, fixant des échéances et permettant de suivre les progrès au fur et à mesure. L'organisation fournit un ensemble de mesures environnementales obligatoires que chaque programme national est tenu de mettre en œuvre, à condition qu'elles soient réalisables et pertinentes dans le contexte local. Parallèlement, PIN encourage également les équipes à définir toute autre priorité supplémentaire pertinente dans leur environnement spécifique. Sur la base d'un modèle de plan d'action générique, les équipes nationales articulent ainsi à la fois les mesures obligatoires et des priorités spécifiques

²⁰ <https://www.environnementhumanitaire.org/en/ressource/multi-sectoral-matrix-of-environmental-risk-analysis-and-mitigation-measures-mera-reh-environmental-assessments-wg-october-2024/>

à leur contexte. Puis, le suivi de chacun des plans fait l'objet d'un accompagnement par le conseiller climat et environnement, à la fois collectif pour favoriser l'apprentissage entre points focaux environnement, et individualisé, pour traiter les sujets plus spécifiques à chaque terrain.

Au niveau des projets :

Sur la base des évaluations environnementales rapides réalisées en amont des projets – quand il y en a effectivement – les mesures environnementales sont inscrites dans les projets et alors **suivies à travers le système de suivi-évaluation de chaque projet.** En outre, des indicateurs environnementaux peuvent parfois être inclus et communiqués dans les rapports aux bailleurs de fonds, bien que cela ne soit pas systématique.

Plus que des indicateurs quantitatifs, il s'agit généralement de suivre la mise en œuvre des mesures d'atténuation proposées. Dans le cadre du prochain ESMS, les plans de gestion environnementale permettront bientôt de surveiller plus systématiquement chaque risque identifié, même si ces plans doivent encore être testés. **PIN veille également à ne pas développer de systèmes de reporting trop complexes ou coûteux** dont le seul objectif serait de répondre aux attentes des bailleurs de fonds.

Cependant, en raison de la distance géographique et du nombre de pays dans lesquels l'organisation opère, il reste souvent difficile pour les personnes basées au siège de suivre le déploiement de la transition écologique dans chaque contexte. **Basé sur des systèmes d'auto-évaluation, le système de suivi-évaluation comporte nécessairement une dimension subjective** – les choses ne sont pas nécessairement comprises et appréhendées de la même façon par tout le monde - **et peut être affecté par un biais de désirabilité sociale.** Il faut espérer que les futurs plans de gestion environnementale contribueront à atténuer ce problème. En outre, si certaines réponses ne peuvent pas forcément être vérifiées, il pourrait cependant être envisageable de demander à des experts du siège, lors de leurs visites terrain, de vérifier certains éléments.

« Je n'ai aucun moyen de m'assurer que les choses se passent réellement ainsi, car nous n'avons pas les moyens financiers pour que je puisse aller vérifier ».

Dans l'ensemble, il semble **important de communiquer en interne sur les progrès environnementaux réalisés par l'organisation**, tant pour des raisons de transparence que pour maintenir un certain niveau de mobilisation sur le sujet. A cet égard, le webinaire interne organisé le 4 novembre a été une opportunité de visibiliser largement, au sein de l'organisation, les progrès environnementaux obtenus après plusieurs années d'efforts. Ce format pourrait certainement être reproduit de manière régulière. Au-delà de la présentation des résultats, **ces temps pourraient aussi être l'occasion de mettre certains points en discussion.** A l'instar des « COP » annuelles organisées par l'ONG française Gret, il s'agirait d'offrir un espace démocratique pour confronter différents points de vue et décider collectivement de la vision de transition écologique portée par l'organisation et de ses modalités de mise en œuvre.

ENTRE VISION INSTRUMENTALE ET ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

L'approche pragmatique adoptée par PIN porte une attention particulière à l'efficacité de l'action. Or, cette **efficacité ne dépend pas uniquement des outils et des processus mis en place.** Plus fondamentalement, **une transition écologique réussie passe par un travail d'accompagnement au changement.** Et c'est certainement là, la partie la plus subtile du travail à mener puisqu'elle nécessite du temps, de la pédagogie, et un certain doigté pour parvenir à entraîner individus et collectifs, aux métiers, cultures et sensibilités très différents, dans une même dynamique en faveur de la transition écologique. A cet égard, la démarche de PIN – alliant logique instrumentale et soutien à la transformation – est tout à fait singulière et a vraisemblablement bénéficié de l'expertise d'un des conseillers environnement, ancien conseiller en gestion du changement comportemental.

Parce que la vision instrumentale a été largement promue et embrassée par le secteur humanitaire tandis que la question de l'accompagnement au changement est restée relativement ignorée, ou alors seulement identifiée comme une limite actuelle²¹, il paraît important de détailler comment PIN parvient à activer les leviers du changement.

- **S'appuyer sur des individus motivés et sur un travail d'équipe**

Comme l'a fait remarquer un point focal environnement, « la transition écologique ne passionne pas tout le monde ». L'engagement dépend des parcours professionnels et personnels de chacun, et les motivations peuvent varier considérablement (expérience personnelle d'une catastrophe liée au climat, crainte de l'avenir, intérêts économiques pour l'organisation, cohérence avec des valeurs personnelles, etc.). Il ressort en tout cas, de la part des points focaux environnement, un enthousiasme et une satisfaction générale à être impliqué sur le chantier de transition écologique, perçu comme « inspirant » et « gratifiant ». **La motivation fonctionne ainsi comme une boucle de rétroaction positive** : elle permet des progrès qui, une fois visibles et mis en avant, deviennent une source de motivation renouvelée, tant pour les personnes déjà engagées que pour les autres.

Incarnée par des personnes motivées sur le terrain – plutôt que par des personnes désignées par défaut – en particulier par les points focaux environnement –, la transition écologique prend forme. Ainsi, une des personnes interrogées témoigne : « **des avancées environnementales ont été réalisées dans les pays où des points focaux environnement ont été désignés et où le renforcement des capacités a été priorisé** ».

Outre la motivation, **c'est également le travail d'équipe et l'intelligence collective qui permettent de maintenir, d'enrichir et d'amplifier la dynamique**. Ainsi, les webinaires, les réunions de groupe et les échanges bilatéraux agissent comme des caisses de résonance et contribuent à alimenter la réflexion à partir de perspectives plurielles.

- **Adopter une vision pratique**

Comme indiqué, l'adoption d'une approche pratique qui donne des résultats concrets – en commençant éventuellement par des actions simples – contribue à stimuler le changement de comportement. **Cette vision pratique peut être transmise par le biais de formations, d'accompagnement plus individualisés ou encore via le partage d'astuces**. L'exemple fourni dans les MES sur l'eau – réduire le débit des chasses d'eau dans les toilettes avec une simple bouteille en plastique fermée, lestée de sable, de gravillons et d'eau – est, en ce sens, une idée intéressante. D'aucuns pourraient la juger négligeable. Pourtant, elle rend le discours sur la transition écologique plus concret et plus accessible et représente donc un levier de changement.

De même, **il est utile de rendre le sujet « sensible »**. Ainsi, l'atelier pratique organisé dans un jardin botanique et la session de collecte des déchets, tous deux organisés en Arménie, ont aidé le personnel à se rapprocher de la nature de manière concrète, rendant l'agenda environnemental plus concret.

- **Envoyer des rappels et des encouragements**

Outre les sessions introducives à l'environnement, organisées dans le cadre de l'intégration de nouveaux salariés dans certains pays – qui sont évidemment très utiles et devraient idéalement être étendues à toutes les missions –, **l'envoi de rappels et d'encouragements est essentiel pour maintenir la dynamique**. En effet, comme tout travail de longue haleine, la transition écologique est confrontée à des « baisses de régime ». Il faut donc trouver des moyens pour redynamiser régulièrement l'engagement, en prenant soin de ne pas diffuser des messages trop abrupts et même, au contraire, **en activant des leviers émotionnels positifs comme la joie, l'espoir, la fierté ou l'amusement**. Sur ce point, les points focaux environnement de PIN semblent particulièrement innovants : non seulement des messages de rappels sont envoyés aux équipes, mais des quiz et des « éco-jeux » sont organisés dans certains pays, en Ukraine par exemple. Autre exemple inspirant : l'initiative « l'étoile verte du mois », spontanément mise en place par les équipes en Arménie, vise à récompenser et mettre en avant les salariés qui font preuve d'un comportement responsable envers l'environnement, encourageant ainsi

²¹ Voir <https://www.environnementhumanitaire.org/wp-content/uploads/2024/12/suivi-declaration-engagements-reh4-2.pdf>, p26

les autres à suivre leur exemple. Enfin, il faut dire que de nombreuses marques d'enthousiasme et de fierté ont été recueillies tout au long de cette revue critique.

- **Rester flexible dans l'application des règles**

PIN a développé des MES dont le caractère obligatoire a pu être souligné comme un des facteurs de réussite majeur. Et effectivement, une des personnes interrogées souligne que, la plupart du temps, les équipes « se conforment aux mesures requises même si elles ne sont pas personnellement motivées ». Pour obliger les équipes à appliquer les mesures environnementales, il est même apparemment arrivé que certaines amendes soient mises en cas de non-respect, par exemple au Népal pour forcer les équipes à correctement trier leurs déchets.

Si le caractère contraignant peut effectivement favoriser la mise en œuvre des mesures, la flexibilité apparaît elle aussi comme un ingrédient clé pour l'appropriation des mesures par les équipes, comme le rappelle très justement un point focal environnement. Mieux vaut parfois s'efforcer de répéter les règles plutôt que de braquer les gens ! Du reste, on l'a vu concernant les achats (voir la section *Une transition Écologique contrainte*), il n'est pas forcément souhaitable de trop contraindre les équipes et leurs pratiques lorsque le contexte n'est pas favorable. C'est pourquoi l'organisation envisage d'imposer certains critères de durabilité uniquement pour quelques produits spécifiques, comme les véhicules ou les équipements électroniques, et uniquement à condition qu'il y ait « une adhésion et une préparation suffisantes ».

En somme, **l'adoption de nouveaux comportements et règles écologiques demande du temps et de la patience**. L'un des principaux défis réside dans le fait que les efforts de gestion du changement **doivent être renouvelés en permanence**, compte tenu du changement fréquent de personnel dans les organisations humanitaires. Il n'existe pas de solution miracle à ce problème structurel. Seuls le temps et des changements sociétaux plus larges – bien au-delà du secteur humanitaire –, permettront à certaines connaissances et certains comportements de s'ancrer suffisamment pour que les considérations environnementales deviennent la norme, quelque chose que l'on fait naturellement sans y penser consciemment.

RECOMMANDATIONS

Cette dernière partie formule plusieurs recommandations à l'adresse de PIN, issues de la revue critique et destinées à renforcer la trajectoire déjà engagée. Elles visent autant à **consolider les fondations internes de la transition écologique** amorcée qu'à **approfondir les savoirs, valoriser les ressources existantes** et mieux ancrer PIN dans les dynamiques collectives du secteur humanitaire.

PARTICIPER AUX RÉSEAUX ET INITIATIVES CONJOINTES

Animé par la volonté de faire avancer son agenda environnemental, PIN a jusqu'à présent concentré ses efforts – et donc son temps et ses moyens financiers - sur l'opérationnalisation de la transition écologique au sein de son organisation et, dans une moindre mesure, avec ses partenaires locaux.

Si cette priorisation paraît sensée dans un contexte budgétaire contraint, elle a pour inconvénient majeur une moindre visibilité dans la sphère humanitaire. Ainsi, malgré une production de ressources riches, claires et pouvant aisément être réutilisées par d'autres organisations²², ces dernières **demeurent relativement méconnues dans le secteur de l'aide internationale**. En accentuant le travail de communication de ces ressources, l'impact de PIN pour la transition écologique du secteur pourrait pourtant être considérablement amplifié. A noter que cette responsabilité n'incombe pas seulement à PIN. Tous les acteurs impliqués dans la transition écologique du secteur, et en particulier les coordinateurs de réseaux – le WREC,²³ le REH,²⁴ le Secrétariat de la Charte Climat et Environnement²⁵, etc. – ont ici un rôle important à jouer. En ce sens, la collaboration Groupe URD-PIN et le présent rapport qui en résulte constitue une opportunité intéressante.

Cela dit, PIN n'est pas déconnecté de l'écosystème d'acteurs qui œuvrent pour la transition écologique dans le secteur humanitaire. L'organisation suit de près les développements, utilise les ressources disponibles et interagit de manière *ad hoc* avec certains acteurs. En outre, PIN est membre de plusieurs réseaux, tels que Alliance 2025²⁶ et le Fleet Forum,²⁷ où les questions environnementales sont régulièrement abordées. Néanmoins, la collaboration avec les réseaux pourrait utilement être renforcée, à la fois pour mieux faire connaître le travail de PIN et, surtout, pour **que PIN puisse s'investir dans des initiatives conjointes**. On l'a vu, certaines limites à la transition écologique sont d'ordre structurel – par exemple la gestion des déchets – ou requièrent un lourd travail de recherche, d'analyse et d'audit – par exemple pour les achats durables

L'identification et la mise en œuvre de solutions transformationnelles nécessitent donc un travail collectif, associant les forces de chacun, ce qui pourrait être résumé par la maxime bien connue « seul on va plus vite mais ensemble, on va plus loin » !! Ainsi, les initiatives de covoiturage développées par le Fleet Forum ou encore les initiatives conjointes de gestion des déchets et d'achats portées par hulo²⁸ ne deviendront efficaces et pérennes que si elles **atteignent une certaine masse critique de contributeurs pratiques** – car ce n'est pas tout d'être membres de nom, encore faut-il s'investir concrètement sur le terrain dans les démarches communes.

Evidemment, des résistances légitimes demeurent : les ressources limitées freinent l'investissement dans les réseaux et les initiatives communes, et le temps nécessaire pour rencontrer les partenaires et tisser des relations de confiance fait défaut. Pourtant, au regard des progrès substantiels déjà accomplis par PIN sur les grands volets de son agenda environnemental,

²² Voir en particulier <https://civilsocietynow.org/greening/>

²³ <https://www.logcluster.org/en/about-wrec-coalition>

²⁴ <https://www.environnementhumanitaire.org/en/>

²⁵ <https://www.climate-charter.org/secretariat/>

²⁶ <https://www.alliance2015.org/>

²⁷ <https://www.fleetforum.org/>

²⁸ <https://hulo.coop/>

cette orientation apparaît comme la continuité naturelle du chemin engagé. Elle ouvre la voie à un véritable changement d'échelle, permettant d'amplifier l'impact tout en préservant l'exigence d'efficacité.

MIEUX ARTICULER LES DIFFÉRENTES DIMENSIONS ENVIRONNEMENTALES EN INTERNE

- **Embarquer tous les secteurs programmatiques**

Pour mener à bien sa transition écologique, PIN a structuré son approche autour de deux piliers – les modalités de fonctionnement de l'organisation d'un côté et les programmes de l'autre –, incarnés par deux conseillers environnementaux basés au siège, qui assurent la cohérence globale grâce à un dialogue régulier. Ils collaborent également avec les conseillers techniques programmatiques – que ce soit dans les domaines de l'éducation, de la protection, de l'EHA, des systèmes de marché, etc. – afin d'intégrer les mesures environnementales dans leurs listes de contrôle d'activités standard. Toutefois, selon plusieurs personnes interrogées, **certains secteurs restent moins impliqués dans la transition écologique**, en particulier l'éducation et la protection. Considérant, non sans raison, que leurs domaines exercent une empreinte environnementale plus faible que d'autres secteurs, ces équipes ont adopté plus lentement les pratiques environnementales, voire ont parfois du mal à adopter même les éco-gestes les plus simples. Or, pour être véritablement opérante, la transition écologique doit pouvoir rallier l'ensemble des acteurs de l'organisation.

- **Articuler programmes et opérations**

La transition paraît par ailleurs plus avancée dans les opérations que dans les programmes. Rien d'étonnant : comme le souligne PIN, la transition écologique consiste d'abord à faire les choses autrement, et il est naturel – et même légitime - de commencer par transformer ce qui relève directement du fonctionnement interne avant d'agir sur les programmes. Désormais, l'enjeu devrait donc être de renforcer les efforts au niveau programmatique. Pour cela, il serait judicieux de **s'appuyer sur la montée en compétences des points focaux environnement, en multipliant les espaces de dialogue entre eux et les équipes programmes**. A cet égard, les évaluations environnementales menés par les programmes, et en particulier au moment de l'analyse des résultats, pourraient mieux associer les points focaux environnement, actuellement rarement impliqués dans ces exercices.

- **Lier atténuation et adaptation**

Toujours dans l'idée de rendre la transition écologique plus consistante au sein de l'organisation, il serait dommage de ne pas **profiter de l'expertise développée dans le cadre des programmes de résilience climatique et environnementale**, d'autant qu'un conseiller technique dédié est présent au niveau du siège. Certes, transition écologique et résilience climatique relèvent de logiques distinctes — l'une plus tournée vers l'atténuation, l'autre plus vers l'adaptation — mais elles ne devraient pas être pensées de manière parallèle. Travailler en silo expose même à des risques de mal-adaptation. À l'inverse, **articuler transition et résilience permet d'affiner la compréhension des liens entre atténuation et adaptation et d'adopter une approche véritablement systémique**.

- **Au-delà du Relief and Development Department²⁹**

Si PIN est généralement reconnue dans le secteur de l'aide internationale comme une ONG active dans l'humanitaire et le développement, son champ d'intervention est en réalité bien plus large : programmes d'intégration sociale, actions d'éducation et de sensibilisation en République tchèque et en Slovaquie, ou encore initiatives en faveur des droits humains et de la démocratie. En tant que département le plus important et le plus exposé aux risques environnementaux, le Relief and Development Department s'est naturellement montré le plus engagé sur les enjeux écologiques. Ses **efforts ont contribué à sensibiliser les autres départements**, puisque les mesures adoptées au siège – qu'il s'agisse de pratiques

²⁹ Soit, le département d'aide d'urgence et de développement de PIN

écoresponsables ou d'investissements dans les infrastructures – profitent à l'ensemble du personnel et s'appliquent à tous. Pour le reste, les activités et contextes très différents entre départements ont limité la diffusion d'une approche environnementale commune. Pourtant, en tant qu'organisation unifiée, PIN gagnerait à se doter d'une identité environnementale cohérente à l'échelle de l'ensemble de ses départements.

APPROFONDIR LA COMPRÉHENSION DES SUJETS ENVIRONNEMENTAUX

Les questions environnementales ont déjà fait l'objet d'un important travail de sensibilisation et de formation, qui se poursuit notamment pour les nouveaux arrivants. Plusieurs interlocuteurs soulignent toutefois la **nécessité d'aller au-delà d'une sensibilisation générale et de proposer des formations spécifiques par secteur**, en particulier dans les domaines les plus impactants tels que l'EHA ou les abris. Cela serait d'autant plus pertinent que ces secteurs voient émerger de nombreuses innovations (nouveaux matériaux, techniques de construction, technologies plus efficientes, solutions fondées sur la nature) qu'il pourrait être intéressant de creuser. De plus, étant donné l'impact environnemental significatif des travaux de construction et de réhabilitation, des améliorations en matière de planification seraient également utiles.

Le développement de l'apprentissage entre pairs au sein du personnel, et même entre les différents programmes nationaux, apparaît également souhaitable, notamment en multipliant les occasions d'échange. En effet, d'après le sondage réalisé, plusieurs points focaux environnement – dont certains ne se sentent pas totalement à l'aise sur l'ensemble des sujets environnementaux – apprécieraient de disposer de davantage de moments pour partager leurs pratiques et interrogations.

Bien sûr, cet effort de montée en compétences concerne l'ensemble du personnel du PIN, y compris les cadres supérieurs, dont la compréhension approfondie des questions environnementales est essentielle pour renforcer le portage institutionnel (voir la section *Renforcer l'appui institutionnel*).

La question écologique est d'autant plus complexe qu'elle mobilise des disciplines variées, qu'elle touche à des enjeux économiques, sociaux et politiques, et qu'elle révèle des tensions entre critères parfois contradictoires, exigeant *in fine* des arbitrages éclairés. Maintenant que les fondations de la transition écologique semblent relativement bien ancrées au sein de l'organisation, le moment est peut-être venu d'accompagner la montée en compétences des équipes en leur proposant des analyses plus approfondies de ces enjeux. Il s'agirait, par exemple, de rendre explicites les dilemmes entre achats locaux et achats écologiques. Des discussions autour de l'analyse du cycle de vie pourraient également être utiles, notamment pour éclairer dans quelles conditions les véhicules électriques constituent une option réellement pertinente. Ainsi, leur développement se justifie au Népal, où l'électricité provient majoritairement de l'hydroélectricité, mais se révèle beaucoup moins adéquat dans des pays dont la production énergétique est fortement carbonée. De même, le pompage solaire, souvent présenté comme une solution idéale, peut accentuer la pression sur les ressources en eau et contribuer à des phénomènes de pénurie hydrique ou de salinisation. Le défi consiste donc à aider les équipes à mener des analyses nuancées et à faire des compromis appropriés, ce qui impliquera parfois de choisir la solution la moins mauvaise, plutôt que la « bonne solution ».

Enfin, les enjeux environnementaux soulèvent des questions éthiques et stratégiques dans le secteur humanitaire : faut-il, par exemple, acheter des produits plus chers mais plus écologiques si cela signifie toucher moins de bénéficiaires ? Le rôle des ONG internationales dans l'adaptation et l'atténuation aux changements climatiques doit-il être le même dans les pays dotés d'institutions étatiques solides que dans ceux où l'État est faible voire défaillant ? Faut-il refuser certains financements pour des motifs écologiques ? Ces interrogations donnent parfois lieu à de vifs débats internes, comme en Angola où l'organisation a refusé le financement d'une industrie pétrolière, suscitant l'incompréhension de certaines personnes de l'équipe. Il paraît donc essentiel de prévoir un cadre collectif où ces sujets puissent être discutés de manière ouverte, constructive et informée.

MISER SUR LES RESSOURCES HUMAINES LOCALES

Un élément fortement mis en avant par PIN, tant dans son rapport sur sa transition écologique que lors du webinaire du 5 novembre, est le **rôle déterminant des personnes engagées dans la transition environnementale sur le terrain**, au premier rang desquelles les points focaux environnement. Au-delà de la reconnaissance légitime de leur travail – et de l'invitation implicite, adressée à l'ensemble des équipes, de s'en inspirer – cette mise en lumière révèle une leçon essentielle : **l'opérationnalisation de l'agenda environnemental ne peut se faire qu'à travers des personnes présentes localement**.

Comme souligné précédemment, ces personnes doivent non seulement être motivées, mais également disposer du temps nécessaire pour assumer pleinement ces responsabilités, temps qui doit être reconnu et officialisé dans leur fiche de poste. Autrement dit, **malgré les contraintes budgétaires actuelles, il reste indispensable de financer des postes dédiés sur le terrain, à temps partiel ou à temps plein selon la complexité des contextes**.

Jusqu'ici, le temps de travail des points focaux environnement était principalement financé sur fonds propres. **PIN s'efforce désormais, de plus en plus, de le faire financer par les projets**. Pour cela, il n'est d'ailleurs pas nécessaire de mentionner explicitement les points focaux environnement dans les budgets : il est tout à fait possible – et pertinent – de prévoir simplement davantage de temps sur certains postes (celui de logisticien par exemple), afin de couvrir leurs missions environnementales. En attendant que les bailleurs acceptent de financer des postes dédiés aux enjeux environnementaux sur le terrain, **cette approche apparaît judicieuse et gagnerait à être systématisée pour sécuriser ces fonctions**. Plus largement, au regard de l'importance et de l'urgence des enjeux écologiques à l'échelle mondiale, et compte tenu de **l'effet de levier considérable que représente l'accompagnement des partenaires locaux**, PIN devrait étendre cette pratique afin de financer également une partie de ce travail d'appui.

Enfin, dernier point : la recommandation précédente mentionnait le souhait des points focaux de disposer d'un espace d'échange entre pairs. En réalité, il existe déjà un canal de discussion en ligne dédié mais celui-ci reste peu utilisé. Ce qui manque donc, ce n'est pas tant l'espace lui-même qu'une animation pour faire vivre ce groupe. Cet exemple rappelle ainsi que, **si des ressources humaines locales sont indispensables, des ressources humaines au siège le sont tout autant, pour assurer un accompagnement régulier et soutenir efficacement les équipes terrain**.

RENFORCER L'APPUI INSTITUTIONNEL

La transition écologique de PIN bénéficie déjà d'un appui institutionnel notable, comme en témoignent les ressources humaines et financières déjà investies dans ce chantier. Les points focaux environnement la perçoivent d'ailleurs comme l'une des priorités de l'organisation, renforcée par les exigences croissantes des bailleurs de fonds. Les conseillers environnement du siège font également état d'échanges réguliers (plusieurs fois par an) avec les différents membres du comité de direction. Cependant, la crise de financements actuelle semble avoir fragilisé ce soutien, ou du moins est-ce ainsi que plusieurs équipes terrain le ressentent.

Quelques efforts supplémentaires de la part de la direction et des cadres supérieurs suffiraient pourtant à consolider et amplifier la dynamique déjà engagée. Au niveau des projets, par exemple, l'environnement pourrait devenir un point de discussion systématique lors des réunions dédiées aux propositions de projets, ce qui contribuerait à intégrer, de manière plus automatique, des mesures environnementales dans la conception même des projets ainsi que des lignes budgétaires spécifiques pour les mettre en oeuvre. Les responsables de programmes pourraient également se voir confier une responsabilité plus claire dans la supervision de ces activités.

D'un point de vue plus structurel, **les personnes impliquées dans la transition écologique sur le terrain gagneraient à être soutenues de façon plus explicite de la part de la direction**, tant au niveau des directions pays qu'au siège, en particulier lorsque des tensions ou des désaccords surgissent autour des de ces questions. Dotés d'une autorité reconnue, la prise de position des directeurs et directrices en faveur de la transition écologique constitue un levier puissant. À l'heure où la crise actuelle met les ONG à rude épreuve, cet appui institutionnel et sa réaffirmation sont plus que jamais nécessaires.

CONCLUSION

Initialement conçu comme un appui destiné à accompagner une ONG dans sa transition écologique, ce travail aura finalement été l'occasion, de découvrir un chantier d'une grande richesse, conçue avec nuance et clairvoyance.

Cette revue critique décrit et analyse **l'approche écologique de l'ONG People In Need, qui conjugue avec habileté outils opérationnels et accompagnement au changement**. À rebours des démarches maximalistes parfois rencontrées dans le secteur, PIN avance avec mesure, sur une **ligne de crête où s'équilibrent ambitions et moyens d'un côté, réalisme et sens des priorités de l'autre**. Les transformations amorcées – dans les opérations, les programmes, les processus comme dans les comportements – commencent déjà à **produire des effets tangibles**. Pourtant, les avancées les plus profondes ne sont peut-être pas les plus visibles : elles se nichent dans les représentations, dans les manières d'agir et de se situer au monde des personnes impliquées. Par son approche mixte, PIN nous apprend que c'est là que se joue la véritable transition, en soutenant avec constance et bienveillance les évolutions individuelles autant que collectives.

Bien sûr, le travail est loin d'être terminé. Il sera encore long mais un socle solide est désormais posé. Pour poursuivre, il sera essentiel de résister aux pressions budgétaires et de **maintenir les ressources humaines dédiées à la transition écologique**, en particulier sur le terrain, car elles en constituent le moteur. Il sera tout aussi nécessaire **de renforcer l'appui institutionnel et d'améliorer les articulations internes** afin de faire émerger une approche environnementale pleinement intégrée. Par ailleurs, si l'effort interne est déjà substantiel, un travail collectif d'ampleur reste à mener entre ONG et autres parties prenantes. L'étape suivante pour PIN pourrait ainsi consister à **mettre son expertise et sa rigueur au service de chantiers plus structurels** – déchets, achats, transport – au sein des initiatives conjointes qui se dessinent actuellement.

Enfin, rappelons **qu'il n'existe pas de voie unique vers la transition écologique** : chaque organisation doit cheminer depuis son histoire, sa culture, son environnement institutionnel, économique et social. Tous ces éléments doivent être considérés pour que la transition puisse s'opérer. Du reste, face à l'ampleur et à la complexité des enjeux, aucune piste, aucune idée, ne doit être écartée. L'expérience de PIN offre indéniablement une source d'inspiration, mais **ce rapport ne prétend pas en faire un modèle normatif** : il propose plutôt une lecture, parmi d'autres possibles, d'une dynamique en cours qui, comme toute transition, se construit pas à pas.