

GUIDE DE DÉMARRAGE POUR LE PARTAGE DE VÉHICULES ENTRE ONGs



NOTRE STRATÉGIE | 3

Remerciements | 3

En bref, de quoi ai-je besoin pour commencer à partager des mouvements ? | 4

1 - DÉFINIR VOS OBJECTIFS | 5

1.1 Suggestions d'objectifs pour le projet | 5

1.2 Suggestions de critères de réussite | 5

2 - METTRE EN PLACE VOTRE STRUCTURE DE GESTION DE PROJET | 6

2.1 Rôles et responsabilités | 6

2.2 Fixer des objectifs spécifiques à court terme | 7

2.3 Réunions et communication | 7

3 - IDENTIFIER L'ÉTAT D'ESPRIT/APPROCHE DU PROJET : | 8

3.1. L'approche bureaucratique | 8

3.2. L'approche du gestionnaire de risques | 9

3.3 Approche "Let's do it" | 10

4 - AGIR - S'ENGAGER CONCRÈTEMENT | 11

4.1 Partage des plans de mouvement | 11

4.2 Partage du 1er mouvement | 11

4.2.1 Identifier et évaluer un point de ramassage | 12

4.2.2 Informer et briefier les passagers | 12

4.2.3 Organiser correctement l'heure et le lieu de départ | 12

4.2.4 Qui suit le mouvement ?

4.2.5 Exécuter l'exercice sur les enseignements tirés du 1er mouvement | 12

5 - MISE EN PLACE D'UN CADRE OPÉRATIONNEL | 13

5.1 Protocole d'accord (MoU) | 13

5.2 Exigences minimales | 13

5.3 Sécurité/sûreté | 13

5.4 Procédures opérationnelles standardisées | 14

5.5 Partage des coûts | 14

5.5.1 Commencer par le commencement | 14

5.5.2 Méthode de partage des coûts | 15

6 - CONDUIRE LE CHANGEMENT | 17

6.1 Participation des parties prenantes | 17

6.1.1 Au niveau de la communauté humanitaire

6.1.2 Au niveau des agences participantes | 20

6.2 Outils de gestion du changement | 22

7 - LA MISE A L'ECHELLE ? AVEC QUELS CRITÈRES ? | 23**8 - LE PARTAGE DE VÉHICULES N'EST QUE L'UNE DES ÉTAPES DE LA RÉDUCTION DES ÉMISSIONS | 24**

Notre stratégie 2023-2028

Des transports durables pour un monde meilleur

À PROPOS DU FLEET FORUM

Le Fleet Forum est la seule organisation à but non lucratif au monde qui se consacre à un transport humanitaire plus propre, plus sûr et plus efficace dans les pays en développement.

Nous comptons parmi nos membres des organisations non gouvernementales (internationales), des agences des Nations unies, des organisations de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, des opérateurs de flottes commerciales et des fournisseurs de produits et de services de mobilité. Grâce à une gestion professionnelle des flottes, nous aidons nos membres à apporter une aide vitale aux communautés dans le besoin.

LE MONDE DANS LEQUEL NOUS TRAVAILLONS

Les crises climatiques et écologiques mondiales, les conflits, les inégalités et la pandémie de Covid-19 ont rendu le monde dans lequel nous travaillons plus complexe au cours des six dernières années, depuis l'adoption des objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies. Parallèlement, la technologie offre des possibilités d'innover et de travailler différemment. Le Fleet Forum est là pour réunir les organisations d'aide et de développement et les experts en transport et en mobilité afin de s'attaquer aux problèmes constituant ces défis mondiaux et bénéficier de nouvelles méthodes de travail.



Renforcer la durabilité :

La durabilité environnementale, sociale et financière est au cœur de la gestion professionnelle des flottes. Nous définirons et célébrerons les meilleures pratiques en matière de développement durable afin d'inspirer les autres et d'encourager le progrès.



Vers une gestion de la mobilité :

Nous développerons notre expertise pour aider les membres à passer de la gestion des véhicules à la gestion de la mobilité, afin de bénéficier de solutions telles que le partage de véhicules.

REMERCIEMENTS



Ce guide de démarrage du partage de véhicules pour les ONG a été élaboré en collaboration avec les parties prenantes du secteur. Nous remercions les organisations et les personnes consultées pour leur contribution à l'élaboration de ce document.

Le Fleet Forum souhaite exprimer sa gratitude au Bureau des affaires humanitaires de l'USAID qui a rendu ce projet possible. Le guide sera révisé sur la base des enseignements tirés et sa révision sera publiée dans des versions modifiées.

Les utilisateurs sont responsables de l'application correcte des informations fournies dans ce guide. Nous tenons à remercier Terre des Hommes, Action contre la Faim et Médecins du Monde pour leur participation active au projet, ainsi que l'IRC et Acted pour leur précieuse contribution à ce guide.

EN BREF, DE QUOI AI-JE BESOIN POUR COMMENCER À PARTAGER DES MOUVEMENTS ?

AI-JE BESOIN DE... ?	RÉPONSE...
Une opportunité	Oui / Vous devez avoir identifié les opportunités de mouvements partagés (concomitance des trajets, descentes d'aéroport...)
Un objectif clair	Oui / Ex : partage de mouvements, réduction des coûts, réduction du CO2, réduction des sièges vides...
Volonté d'apporter des changements à mon organisation	Oui
Préparation à l'échec	Oui
Temps	Oui
Patience	Oui
Leadership	Oui (coordinateur du projet, point focal du projet)
Agences participantes	Minimum 2 (pour commencer)
1 point focal par agence	Oui, (motivé, prêt à faire bouger les choses, clair sur l'objectif)
Approbation de sa direction	Oui, (mais ce n'est pas forcément indispensable pour commencer)
Plans de mouvement hebdomadaires des agences participantes	Oui
Argent	Pas nécessairement
Technologie	Pas nécessairement

1 - DÉFINIR VOS OBJECTIFS

1.1 - DES SUGGESTIONS D'OBJECTIFS POUR LE PROJET :

- 1- Augmenter la rentabilité de la flotte
- 2- Réduire l'empreinte environnementale de la flotte/du transport des opérations humanitaires
- 3- Réduire les risques d'accidents de la route

1.2 - DES SUGGESTIONS DE CRITÈRES DE RÉUSSITE :

Taille critique : Au moins deux organisations s'engagent dans l'initiative et y affectent des ressources

Coûts : L'initiative de partage de véhicules génère des économies

Durabilité : L'initiative de partage de véhicules génère une réduction des émissions de CO2 et d'autres externalités négatives (trafic, bruit, pollution...).

Efficacité opérationnelle : assurée/maintenue (par rapport à la situation antérieure au partage)

Optimisation des ressources : les ressources allouées à la modalité de partage sont inférieures à celles requises au stade du pré-partage

Continuité : L'initiative est poursuivie après une période de XX mois après son lancement.



2 - METTRE EN PLACE UNE STRUCTURE DE GESTION DE PROJET

2.1 - RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Voici quelques suggestions de rôles et de responsabilités :

RÔLE	LES RESPONSABILITÉS	COMPÉTENCES
Coordinateur de projet Voir l'annexe 09 pour une proposition de cahier des charges	<ul style="list-style-type: none"> - facilite/anime le projet - garantit l'alignement sur les objectifs - rappelle aux points focaux ce qu'ils doivent faire - propose les prochaines étapes - identifie les problèmes 	<ul style="list-style-type: none"> - esprit d'équipe - leadership - sens du résultat - intelligence collective - gestion du changement - gestion de flotte/logistique (un plus mais pas obligatoire)
Points focaux Voir l'annexe 09 pour une proposition de cahier des charges	<ul style="list-style-type: none"> - représenter leurs organisations - consacrer du temps/des ressources à l'initiative - partager les informations clés à temps (plans de déplacement...) - s'assurer que les 'devoirs' de leur organisation sont faits - sollicite d'autres départements de son organisation (finances...) 	<ul style="list-style-type: none"> - esprit d'équipe - gestion de flotte/logistique (un plus mais pas obligatoire) - engagé et persévérant - intelligence collective
Parrains Voir l'annexe 09 pour une proposition de cahier des charges	<ul style="list-style-type: none"> - fournir un soutien au point focal afin de faire avancer les actions au sein des organisations qui ne relèvent pas entièrement de sa responsabilité (mobilisation des cadres supérieurs, gestion du changement, engagement du personnel, implication d'autres départements...). - soutient l'adhésion au projet au sein de chaque organisation participante - garantit que le projet n'est pas laissé à l'état de simple tâche logistique ou d'organisation, mais qui occupe une place stratégique dans l'organisation (afin de mobiliser les conditions du succès) 	<ul style="list-style-type: none"> - disposé à soutenir la gestion du changement - capacité à interagir avec d'autres niveaux de gestion (siège, direction générale...)

Logistique uniquement ?

Gardez à l'esprit que même si une telle initiative peut être lancée unilatéralement par des logisticiens ou des gestionnaires de flotte, elle devra impliquer à un moment donné les principales parties prenantes au sein de l'organisation afin de prendre de l'ampleur, d'être acceptée et de conduire le changement.

2.2 - FIXER DES OBJECTIFS SPÉCIFIQUES À COURT TERME :

Voici quelques suggestions d'objectifs spécifiques à court terme (2-3 mois)

- 100 % des protocoles d'accord signés par les agences participantes actuelles d'ici à la fin de XXX
- Le mécanisme et les modalités du modèle de coût sont clôturés/convenus d'ici la fin de l'année XXX.
- 100 % des agences partagent leurs plans de déplacement chaque vendredi (ce qui permet d'identifier correctement les déplacements partagés pour la semaine suivante).
- Au moins un mouvement partagé est mis en œuvre par semaine
- Toutes les agences participantes organisent au moins une session de sensibilisation par mois sur l'initiative, à laquelle participent au moins 20 membres du personnel par session.
- Au moins trois autres agences se joindront à l'initiative d'ici la fin de l'année.

2.3 - RÉUNIONS ET COMMUNICATION

Suggestions :

- Organiser une réunion hebdomadaire au cours de laquelle les progrès et les rapports de situation sont discutés, ainsi que les prochaines étapes.
- Un groupe WhatsApp peut être créé pour faciliter la communication.
- Un espace de travail partagé peut être fourni par l'une des agences participantes, ce qui permet de centraliser les informations et les documents (ex : MS TEAMS thread).



3 - IDENTIFIER L'ÉTAT D'ESPRIT / L'APPROCHE DU PROJET

TIP

Petits pas : la mise en œuvre du premier mouvement est le plus important, une fois que c'est fait, nous avons appris que les choses se passent plus facilement, vous devez donc vous concentrer sur ce seul objectif.

Les différentes approches présentées ci-dessous peuvent être représentatives d'une ou de plusieurs agences participant au projet, les différentes approches peuvent donc cohabiter dans le projet, il est essentiel d'être flexible en traitant avec différentes cultures de travail tout en essayant de créer une approche/identité propre au projet.

3.1 - L'APPROCHE 'BUREAUCRATIQUE' :

Si vous évoluez dans un environnement plutôt axé sur les procédures, vous pourriez souhaiter que l'initiative soit encadrée par un document tel qu'un protocole d'accord ([voir l'annexe 01](#)). Cela pourrait contribuer à rassurer les parties prenantes, les gestionnaires et les logisticiens en leur montrant que l'initiative dans laquelle ils s'engagent est "sûre".

N'oubliez jamais l'objectif principal : partager les mouvements !

Certaines agences peuvent avoir besoin d'être rassurées par un cadre opérationnel tel qu'un protocole d'accord, mais le fait qu'elles soient rassurées ne garantit pas qu'elles s'engageront concrètement dans l'action. Vous devez trouver le bon équilibre entre l'assurance et l'action pratique.

Notre expérience : Les agences les plus exigeantes pour le MoU avant de s'engager concrètement dans des mouvements de partage sont en fin de compte celles qui n'ont pas signé le MoU, ni ne se sont engagées dans le partage...

3.2 - L'APPROCHE 'GESTIONNAIRE DE RISQUE' :

Vous identifiez et listez les menaces qui pèsent sur le partage des mouvements entre les ONG et identifiez leur niveau de risque respectif. L'utilisation d'un simple tableau de référence est suffisante ([voir annexe 05](#)) pour comparer les pratiques des agences et fixer des exigences minimales sur des sujets tels que l'assurance, la manière de traiter les problèmes mécaniques, la visibilité et la réputation, etc.

En ce qui concerne les risques liés à la sécurité et à la sûreté, cet exercice doit être réalisé avec la participation des points focaux de sécurité/sûreté des agences participantes et s'assurer qu'ils sont dans l'état d'esprit de "faire bouger les choses" et pas seulement d'identifier les signaux d'alarme du partage de véhicules entre les ONG. Les promoteurs de projets peuvent jouer un rôle crucial à cet égard (voir 2.1).

Voir l'[annexe 02](#) pour les exigences minimales.

LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS

Toutes les agences ont des protocoles et des approches relativement identiques.

Malgré des mandats et des cultures organisationnelles différents, les ONG appliquent globalement les mêmes normes (gestion de la sécurité et de la sûreté, entretien des véhicules, recrutement des conducteurs...), de sorte que le niveau de risque résiduel lié au fait de monter dans la voiture d'une autre agence est faible.

3.3 - L'APPROCHE "FAISONS-LE" :

Vous pouvez faire le choix d'être opportuniste et décider de saisir l'occasion de tout mouvement partagé potentiel pour le réaliser en premier et en tirer les leçons qui s'imposent. Cet angle d'approche traduit et/ou exige certainement un engagement personnel/institutionnel fort envers l'objectif du projet, mais il peut s'avérer très efficace par rapport à des approches plus conservatrices.

LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS

- Il s'agit probablement de l'approche la plus stimulante et la plus gratifiante, car vous partagez déjà des mouvements tout en encadrant votre initiative pour la transposer à plus grande échelle ; l'apprentissage par l'action est bien plus significatif que le déclenchement d'une action à partir de politiques ou de normes.

Citation d'un coordinateur logistique d'une agence participante :

De notre côté, nous voulons nous concentrer sur le partage des mouvements, sur une approche solidaire pour l'instant, le recouvrement des coûts n'est pas la principale priorité à ce stade.



4 - AGIR / S'ENGAGER CONCRÈTEMENT

4.1 - PARTAGE DU PLANNING DE MOUVEMENT

Identifier les trajets concomitants : la comparaison des plans de déplacement hebdomadaires des agences participantes permet d'identifier les possibilités de déplacements conjoints et les sièges vides où les passagers peuvent être accueillis dans le véhicule d'une autre agence.

Faible technologie : afin de compiler efficacement les plans de mouvement de chaque agence participante, vous pouvez utiliser un fichier Excel partagé sur un support en ligne de votre choix ([voir l'annexe 04](#)).

Haute technologie : certaines solutions de réservation inter-agences existent sur le marché et peuvent s'avérer utiles lorsque votre projet prend de l'ampleur. Cependant, elles sont coûteuses et il est donc préférable de se concentrer sur la réalisation d'un grand nombre de mouvements partagés avant de déployer une telle technologie ([voir l'annexe 10](#) pour les spécifications de la solution de réservation utilisée dans le cadre de l'initiative libanaise).

! LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS

La technologie utilisée pour l'examen comparatif des plans de déplacement des agences (recherche de concordances, possibilités de partage des déplacements...) n'est pas importante dans la phase initiale, ce qui est important c'est qu'elle soit utilisée (tableau blanc, fichier excel, table partagée en ligne...).

4.2 - PARTAGER LE 1ER MOUVEMENT

Si des schémas de mouvements sont mis en évidence lors de la comparaison des plans de mouvements, vous pouvez décider soit de partager des mouvements ad hoc, soit d'établir un mouvement systématique avec des fréquences prédéterminées (navette, un jour sur deux...).

Navettes : pour être efficaces, elles impliquent d'établir un point de rencontre et une heure de départ, ce qui peut être difficile à mettre en place car cela implique de changer certaines habitudes.



4.2.1 - IDENTIFIER ET ÉVALUER UN POINT DE RAMASSAGE

Cela peut se faire en cartographiant les bureaux des agences participantes et en triangulant le point de rencontre optimal entre eux (dans certaines circonstances, cela a pour effet d'encourager le personnel à se rendre à pied au point de rencontre depuis le bureau), la sélection du point de rencontre implique de s'assurer de la disponibilité de places de parking au point de rencontre afin que le personnel puisse s'y garer directement. Il doit également s'agir d'un endroit sûr (pas seulement sur le bord de la route...).

4.2.2 - INFORMER ET BRIEFER LES PASSAGERS

Il est essentiel d'informer les passagers et de répondre à leurs questions pour obtenir leur adhésion, et il est également important de leur demander leur avis à la fin du voyage.

4.2.3 DÉTERMINER CLAIREMENT QUI SUIT LES MOUVEMENTS

Il est logique que l'agence qui fournit les véhicules suive ses propres déplacements.

4.2.4 - TIRER LES LEÇONS ET ESTIMER LES ÉCONOMIES GÉNÉRÉES PAR LE 1ER MOUVEMENT

Recueillez les impressions et les suggestions des passagers, ainsi que celles des conducteurs et des gestionnaires de flotte, et prenez des mesures d'atténuation si nécessaire. Un simple calcul peut vous permettre de vous faire une idée de l'importance du mouvement partagé, que ce soit en termes financiers (coût d'utilisation du véhicule, coût par km, conducteur...), environnementaux (réduction des émissions de gaz à effet de serre, du bruit...) ou de santé publique (moins de voitures sur la route = moins d'accidents, moins d'émissions = moins de décès prématurés liés aux particules...).

! LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS

Le calcul des économies réalisées grâce à votre premier mouvement partagé vous permet d'estimer le potentiel d'économies si les mouvements partagés sont étendus, il constitue un argument très factuel qui sera entendu par la direction générale afin de promouvoir l'initiative.

5 - MISE EN PLACE D'UN CADRE OPÉRATIONNEL

5.1 - MEMORANDUM D'ACCORD (MoU)

Voir le modèle de protocole d'accord [à l'annexe 01](#), il a été développé en cohérence avec les principes du projet : économiser les ressources, être efficace. Selon les agences impliquées dans l'initiative, cette étape de signature d'un protocole d'accord n'est pas nécessairement considérée comme obligatoire : vous devez garder à l'esprit votre objectif de partage des mouvements et décider si le protocole d'accord est une étape vers la réalisation de cet objectif, ou non. Dans la perspective de l'intensification des mouvements partagés, un protocole d'accord semble toutefois être une étape obligatoire à un moment donné afin d'assurer l'alignement des différentes agences participantes.

5.2 - EXIGENCES MINIMALES

Afin d'assurer une qualité harmonieuse et cohérente de la prestation de services, nous recommandons de fixer des exigences minimales auxquelles les agences doivent se conformer si elles rejoignent l'initiative, en particulier pour celles qui fournissent des véhicules. Cela permet notamment d'établir des normes sur des sujets tels que l'assurance, la formation des conducteurs, l'entretien des véhicules et les protocoles de sécurité. [Voir l'annexe 02](#).

5.3 - SÉCURITÉ/SÛRETÉ

Pour de très bonnes raisons, le projet sera contesté du point de vue de la sécurité. Il est donc important d'impliquer les points focaux de sécurité/sûreté des organisations à un stade précoce, de leur expliquer les objectifs du projet et de les impliquer/demander leur soutien pour le réaliser.

Il faut garder à l'esprit que, bien que les risques identifiés à première vue soient liés aux accidents de la route et aux protocoles d'autres agences, l'initiative contribue à réduire le nombre de véhicules sur les routes et donc la probabilité d'accidents, sans parler des avantages en termes de santé publique.

5.4 - PROCÉDURES OPÉRATIONNELLES STANDARDISÉES

Destiné à décrire les tâches quotidiennes liées au partage des véhicules (élaboration du plan de circulation, rôles et responsabilités des répartiteurs), ce document évolutif permet aux nouvelles agences de s'intégrer en douceur. [Voir l'annexe 03](#)

5.5 - PARTAGE DES COÛTS

5.5.1 – COMMENCER PAR LE COMMENCEMENT

Bien que le partage des mouvements ait pour objectif de réduire les coûts d'exploitation des flottes et l'empreinte environnementale, nous recommandons de se concentrer d'abord sur le partage effectif des mouvements. Des économies réelles ne peuvent être réalisées que lorsque les mouvements partagés sont à l'échelle. Ce n'est qu'à ce moment-là qu'il est possible de réduire le nombre de kilomètres parcourus et/ou de réduire la taille de la flotte globale de toutes les organisations participantes.

Si vous souhaitez examiner d'un point de vue plus financier le type de trajets à attribuer au projet de partage de véhicules, l'outil d'optimisation des coûts de transport permet aux utilisateurs de se faire une idée de la combinaison optimale de modes de transport pour le transport de passagers en saisissant des données historiques récapitulatives pour une période donnée (un jour, une semaine, un mois, etc.). Il permet aux utilisateurs de comparer leur situation actuelle à la situation optimale afin d'évaluer les gains d'efficacité et d'utiliser les résultats de l'outil pour prendre des décisions : <https://knowledge.fleetforum.org/knowledge-base/article/transport-cost-optimisation-tool>



5.5.2 - MÉTHODE DE PARTAGE DES COÛTS

L'élaboration d'un modèle de coûts permettant d'imputer les coûts des mouvements aux utilisateurs est indispensable pour garantir l'équité, la durabilité, la fiabilité, la responsabilité et la transparence de l'initiative.

Le projet de covoiturage du UNHCR, dont le projet pilote a été mené à bien au Liban (et qui se poursuit désormais), a été utilisé par la présente initiative. La matrice de son modèle de coûts, fondée sur le principe du recouvrement intégral des coûts, a été adoptée par l'initiative et se trouve à l'[annexe 08](#).

Le modèle est basé sur l'approche du TCO (coût total de possession). Au stade initial, il est donc nécessaire de saisir toutes les données pour calculer le TCO afin de répartir le recouvrement des coûts par agence.

Le TCO définit tous les coûts de possession d'un véhicule depuis son achat par le propriétaire, en passant par son fonctionnement et son entretien, jusqu'au moment où il quitte la possession du propriétaire. Vous pouvez accéder au calculateur de TCO du Fleet Forum ici : <https://tco.fleetforum.org/#/vehicle-selection> et à d'autres documents ici : <https://knowledge.fleetforum.org/knowledge-base/article/total-cost-of-ownership-in-practice>.

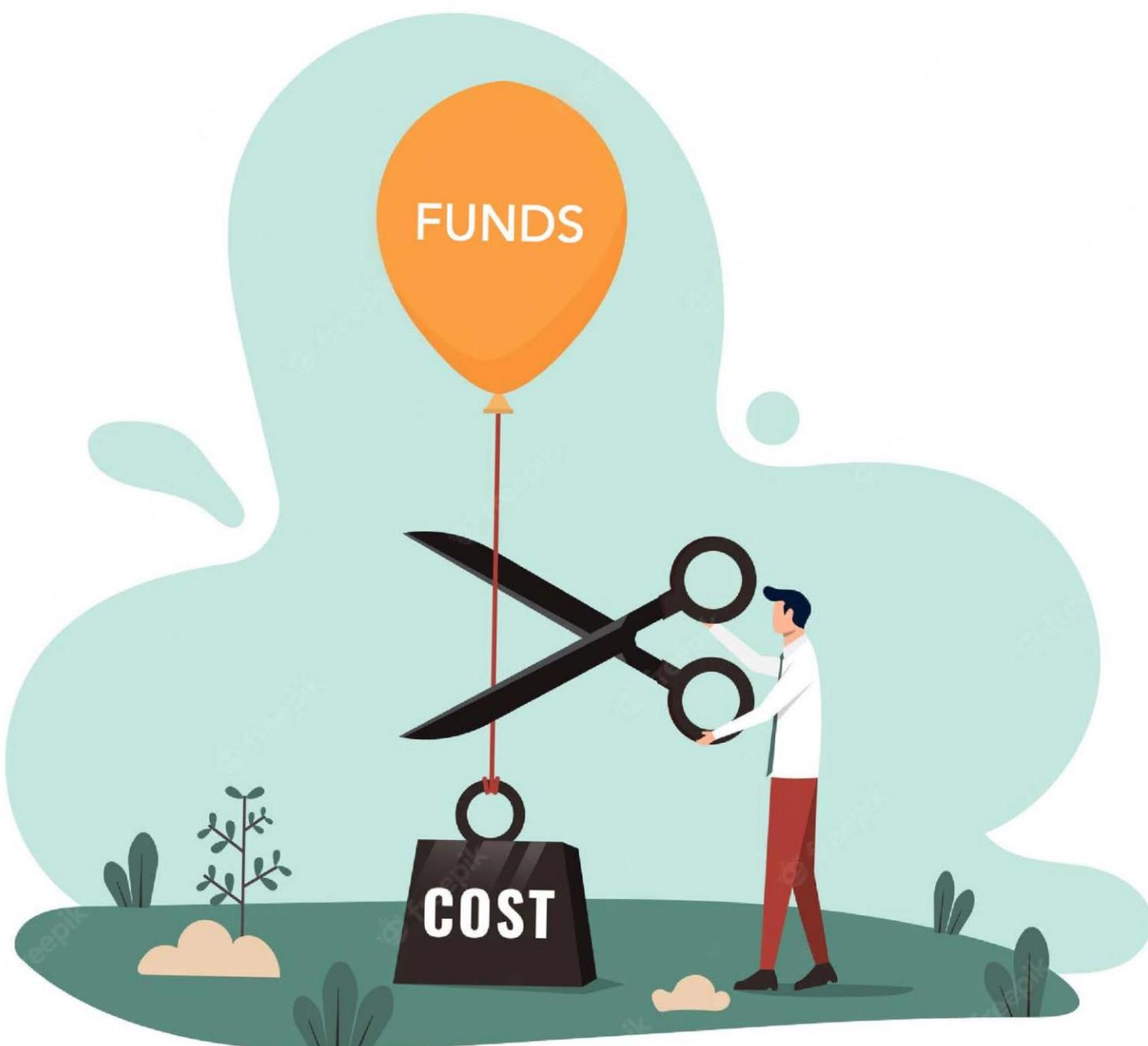
Les agences devront déterminer la meilleure modalité qu'elles souhaitent adopter (ou qu'elles peuvent adopter en fonction du pays où elles opèrent) pour s'imputer mutuellement leurs coûts : une option pourrait être la facturation mensuelle, ou la tenue de bilans/suivi des dépenses et le fait de demander aux agences de mobiliser plus de ressources que d'autres sur une certaine période afin de compenser les crédits.

! LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS

À ce stade du projet, il est essentiel d'impliquer les responsables financiers de toutes les agences participantes, qui doivent comprendre le projet et les attentes afin de fournir les solutions les plus adaptées. Leur implication est également essentielle pour garantir la faisabilité et les cadres juridiques de la facturation inter-agences.

Citation d'un coordinateur financier d'une agence participante :

Je suis très heureux de voir qu'il est possible de réduire nos coûts de support et de faire un meilleur usage de nos fonds pour les bénéficiaires, c'est plutôt inhabituel mais vraiment bienvenu.



6 - CONDUITE DU CHANGEMENT

Les petits pas réussis du début sont le meilleur outil pour promouvoir l'initiative et augmenter le nombre de mouvements partagés. Comme mentionné au point 4.2.5, la documentation des avantages et de leur potentiel est également la clé du succès.

6.1 - PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES

Bien que le projet semble à première vue être un simple défi de logistique/gestion de flotte, il est en fait plus complexe que cela : en touchant à la mobilité du personnel et des projets, nous touchons directement le modèle actuel de fourniture d'aide humanitaire. Le partage de véhicules est donc un défi plus large qu'il n'y paraît au premier abord.

6.1.1 - AU NIVEAU DE LA COMMUNAUTÉ HUMANITAIRE

Top 8 des réticences au changement

Nous avons identifié les tendances suivantes qui expliquent la réticence des ONG à s'engager concrètement dans les mouvements de projets et de partage :

RAISON DE LA RÉTICENCE	DÉTAIL	ATTÉNUATION
Préoccupations en matière de sécurité	Gestion des accidents, protocoles de sécurité	<ul style="list-style-type: none"> - Impliquer les points focaux de sécurité dans le développement du projet - Veiller à ce que les protocoles de sécurité/sûreté fassent l'objet d'une évaluation comparative si nécessaire.
Cadre administratif	Présence d'un protocole d'accord	<ul style="list-style-type: none"> - Proposer rapidement un "cadre juridique" si nécessaire

Suite à la page suivante :

RAISON DE LA RÉTICENCE	DÉTAIL	ATTÉNUATION
Responsabilité (accountability)	Partage des coûts, éligibilité des coûts par les donateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Fixer des objectifs initiaux axés sur l'action (partager les mouvements) - Déclarer qu'il n'y aura pas de coûts en deçà d'une certaine échelle de mouvements partagés - Ouvrir le sujet du partage des coûts avec l'agence participante, mais ne pas le laisser entraver le partage des mouvements. - Impliquer les responsables financiers des organisations participantes à un stade précoce
Réputation/visibilité	Affichage de logos, assimilation à une autre organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Politique de visibilité des agences de référence - Laisser aux agences la possibilité de ne pas collaborer partout
Attendons de voir	L'initiative n'est pas encore opérationnelle, j'engagerai mon organisation une fois qu'elle sera en place.	<ul style="list-style-type: none"> - Rappelez aux agences qu'il s'agit d'un projet exploratoire visant à réduire les coûts et l'empreinte environnementale : plus nous explorons, moins nous risquons d'échouer. - Impliquer le mécanisme de coordination des ONG du pays : cela peut permettre de limiter le "dilemme du prisonnier" où toutes les agences attendent de voir les autres s'engager avant de s'engager elles-mêmes.

RAISON DE LA RÉTICENCE	DÉTAIL	ATTÉNUATION
Solutionnisme	Ce qu'ils disent, c'est qu'ils veulent quelque chose de prêt à l'emploi : Nous voulons quelque chose de prêt à l'emploi, sans avoir à contribuer à sa conception ou à son développement.	-Essayer de faire en sorte que les agences et le personnel participant intègrent la complexité au lieu de chercher des solutions faciles, ce qui va de pair avec la compréhension par le public des défis posés par la transition vers des transports moins émetteurs : il y a plusieurs angles d'attaque mais aucun n'est une solution miracle, la voie à suivre impliquera des décisions et des arbitrages complexes.
Nous sommes uniques	Ce qu'ils disent, c'est qu'ils ont des besoins particuliers qui les empêchent de partager la voiture avec d'autres : Nous avons des besoins particuliers qui nous empêchent de partager des trajets avec d'autres personnes.	<ul style="list-style-type: none"> - Obtenez d'abord l'adhésion des cadres supérieurs et leur soutien pour contrer ces arguments. - Rappeler aux agences qu'elles doivent avoir une vue d'ensemble et ne pas se limiter aux détails et aux cas particuliers. - Dans l'autre sens, rappelez à l'agence que même si elle ne peut pas utiliser le projet à grande échelle, une petite utilisation reste une utilisation pertinente (réduction des coûts, réduction de l'empreinte écologique).
Comportement contradictoire	Ce qu'ils disent, c'est qu'il s'agit d'une excellente initiative. Ce que l'on constate, c'est qu'il n'y a pas de participation	-Rappeler aux agences qu'elles doivent joindre le geste à la parole en ce qui concerne leurs engagements en matière d'environnement et d'efficacité financière.



6.1.2 - AU NIVEAU DES AGENCES PARTICIPANTES :

Vous devez stimuler simultanément les différents niveaux de gestion des agences participantes : praticiens sur le terrain, cadres supérieurs des opérations nationales, référents au siège et points focaux environnement...

Nous avons identifié les parties prenantes suivantes comme devant être impliquées à un moment ou à un autre dans la mise en œuvre du projet :

- **Département logistique / approvisionnement** : naturellement la pierre angulaire du projet, mais ne sous-estimez pas les changements qu'un tel projet implique pour les logisticiens/gestionnaires de flotte qui ont l'habitude de gérer leur flotte individuellement. Un projet de partage de véhicules est en quelque sorte une remise en question de plusieurs années de leur pratique de gestion de flotte.
- **Responsable de la sécurité** : les préoccupations en matière de sécurité étant l'une des questions à soulever lors de l'élaboration de ces plans, leur implication et leur participation sont essentielles, en gardant à l'esprit qu'ils ne doivent pas seulement contribuer à lancer des signaux d'alarme, mais plutôt à les surmonter.
- **Représentant national** : le changement impliqué par le partage de véhicules va bien au-delà de la simple gestion de flotte, il touche aux modèles d'intervention, les représentants nationaux doivent soutenir et pousser l'initiative.
- **Département des ressources humaines** : afin de soutenir la diffusion de nouvelles modalités de planification des départs et/ou des mouvements.

- **Département des finances** : étant donné que le partage des véhicules peut impliquer un partage des coûts à un moment donné, l'implication des collègues du département des finances semble inévitable afin d'identifier la meilleure solution dans un contexte spécifique.
- **Siège** : le partage étant une modalité assez nouvelle, il peut être utile de demander le soutien du siège, afin que les praticiens de terrain aient le sentiment de disposer de l'espace nécessaire à l'exploration d'une nouvelle utilisation de la flotte.

Citation d'un directeur national d'une agence participante :

"Le projet correspond à plusieurs sujets qui sont dans l'air du temps : réduction des coûts, réduction de l'empreinte environnementale ; mon siège est de plus en plus exigeant sur ces sujets et j'ai une belle opportunité de démontrer que mon pays avance concrètement ".



6.2 - LES OUTILS DE GESTION DU CHANGEMENT :

Outils : PPT ([Annexe 06](#)), Q&R ([Annexe 07](#))

Sessions de sensibilisation du personnel :

En utilisant le support visuel mentionné ci-dessus, il est essentiel que le personnel des agences participantes soit informé du projet, de ses raisons, de ce qu'il change pour eux. L'organisation de séances de sensibilisation en groupe est importante dans le processus de gestion du changement et de réponse à leurs questions et à leurs doutes.

Atelier de gestion du changement :

L'organisation d'une session de formation dédiée à la gestion du changement parmi les agences participantes, les points focaux et les sponsors peut soutenir leurs défis internes respectifs pour conduire le changement et identifier les parties prenantes, les messages et les tactiques clés.



7 - MISE A L'ECHELLE ? SELON QUELS CRITÈRES ?

L'échelle semble être une condition importante pour réaliser des économies et réduire l'empreinte environnementale : comme expliqué dans le présent document, c'est l'échelle qui permettra de réduire la taille globale de la flotte des agences participantes et de réduire le nombre total de kilomètres parcourus.

Nous avons identifié les critères suivants à prendre en compte pour la mise à l'échelle :

- **Engagement de la direction et des institutions** : bien que l'initiative puisse parfaitement démarrer au sein d'un très petit groupe de personnes désireuses d'apporter un changement positif, gagner en ampleur implique nécessairement d'intégrer des sponsors clés au projet et de faire du partage/de la mise en commun une modalité institutionnelle. L'encadrement supérieur du pays et le niveau régional/mondial doivent s'impliquer afin de déclencher/pousser au changement, mais aussi de fournir un soutien.
- **Changement de paradigme dans l'approche de la gestion de flotte** : il est obligatoire que les logisticiens/gestionnaires de flotte intègrent le partage de véhicules comme une solution centrale dans leur gestion et ne le considèrent pas comme un objectif secondaire "nous ferons cette chose exotique de temps en temps pour le plaisir". En ce sens, les agences devraient s'efforcer d'adapter leur politique et leurs procédures de gestion du parc automobile.
- **Avantages communs contre avantages individuels** : en référence au "dilemme du prisonnier", les nouvelles agences ont tout intérêt à être convaincues des avantages d'un travail en commun au lieu de s'appuyer sur leurs méthodes de travail individuelles : les économies de coûts et d'émissions de CO2 sont plus faciles à réaliser si nous mettons tout en commun que si les agences essaient d'optimiser leur travail chacune de leur côté.
- **Partage des coûts** : (voir aussi section 5.4) bien que le recouvrement des coûts puisse ne pas être un objectif immédiat du projet au début, il est important d'y avoir pensé une fois que vous aurez atteint le stade de la "mise à l'échelle", car l'adhésion d'un plus grand nombre d'agences et l'augmentation du nombre de trajets partagés nécessitent une répartition équitable des coûts.
- **Système de réservation** : (voir également la section 4.1) l'identification des possibilités de déplacements partagés lors du lancement de l'initiative peut se faire avec des outils de base ; cependant, la gestion d'un grand nombre de demandes de déplacements peut nécessiter la mise en place d'autres systèmes et outils, non seulement pour gérer les réservations, mais aussi pour suivre l'affectation des coûts.
- **Conformité des règles donateurs** : alors que les exigences des donateurs et de l'opinion publique en matière de durabilité augmentent, il est important que le personnel du programme en soit conscient et l'inclue dans ses propositions aux donateurs, que ce soit simplement pour reconnaître ses avantages (optimisation des coûts, coordination...) ou pour expliquer la ventilation des coûts inter-agences qu'elle implique.

8 - LE PARTAGE DE VÉHICULES N'EST QUE L'UNE DES ÉTAPES DE LA RÉDUCTION DES ÉMISSIONS

Le partage de véhicules est un des leviers d'action pour réduire les émissions des flottes et des transports. Bien entendu, son impact sera plus important s'il est mis en œuvre en parallèle avec d'autres actions, vous trouverez ci-dessous une liste (non exhaustive) d'actions à déclencher pour réduire l'empreinte environnementale de votre flotte :

- **Réduire le nombre total de kilomètres parcourus** : la réduction de la demande de transport est un levier clé pour l'amélioration des opérations de votre flotte, mais aussi l'un des plus difficiles car il implique des changements de comportement social et peut remettre en question notre modèle actuel d'intervention basé sur un niveau élevé de mobilité (visites de supervision, allers-retours sur le terrain...).
- **Promouvoir le covoiturage pour les déplacements du personnel** : les émissions induites par les déplacements des employés entre leur lieu de résidence et leur lieu de travail représentent l'empreinte carbone de votre organisation dans le cadre du champ d'application 3 (émissions indirectes en amont). Prendre des mesures concrètes pour promouvoir le covoiturage lors de ces déplacements contribue donc positivement à la réduction de votre empreinte globale.
- **Promouvoir le transfert modal** : certains des trajets actuellement effectués avec un véhicule peuvent potentiellement être effectués avec d'autres modes de transport moins émetteurs (vélo, transports publics, marche...) : revoyez vos schémas de déplacement et soyez conscient du type d'alternative qu'offre votre contexte d'exploitation.
- **Acheter/utiliser/louer des véhicules plus petits/légers** : les véhicules plus petits nécessitent moins d'énergie pour être mis en mouvement, ce qui réduit la consommation de carburant, les coûts et les émissions.
- **Réduire la vitesse** : plus la vitesse est élevée, plus l'énergie consommée est importante ; limiter et/ou réduire mécaniquement la vitesse contribue non seulement à réduire les coûts et les émissions, mais a également un effet positif sur la sécurité routière.