

# GUIDE POUR LA CONSTRUCTION, LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI D'UN PLAN DE TRANSITION

---

---

**Guide méthodologique**

Février  
2022



CLÉS POUR AGIR



## AVANT-PROPOS

Ce document a pour objectif de faciliter la réussite des plans de transition des organisations. Il est notamment basé sur l'analyse du contenu de différents documents de référence, sur les retours d'expériences d'organisations et les contributions des participants au groupe de travail historique Bilan d'Émissions de Gaz à Effet de Serre (GT BEGES) de l'ADEME. Dans le cadre de la mise à jour de janvier 2022, 8 organisations ont collaboré avec les rédacteurs et l'ADEME pour compléter et actualiser les recommandations.

Ce document s'intéresse uniquement aux plans de transition couvrant les actions de réduction des émissions directes et indirectes de GES liées aux activités d'une organisation, ainsi qu'à l'ébauche d'une vision long terme et stratégique pour transformer ces activités vers un modèle bas carbone. Les actions de type « compensation carbone » sont donc, par exemple, en dehors du champ de ce guide.

Ce document s'intéresse uniquement aux émissions de GES, et de ce fait, ne couvre qu'une problématique environnementale parmi beaucoup d'autres. Chaque organisation est invitée à se questionner sur les autres impacts associés à ses activités (ressources, biodiversité, santé, etc.) et, le cas échéant, à articuler leur gestion avec celle de leurs émissions de GES.

Ce Guide s'adresse aux organisations ayant réalisé la quantification de leurs émissions de GES dans le cadre de leur bilan GES et souhaitant mettre en place le plan de transition associé.

### Ce document est édité par l'ADEME

#### ADEME

20, avenue du Grésillé  
BP 90406 | 49004 Angers Cedex 01

#### Coordination :

ADEME / Direction Adaptation, Aménagement et Trajectoires Bas Carbone / Pôle Trajectoires Bas Carbone  
Fanny FLEURIOT (fanny.fleuriot@ademe.fr)

#### Rédacteurs :

ADEME / Direction Adaptation, Aménagement et Trajectoires Bas Carbone / Pôle Trajectoires Bas Carbone  
Fanny FLEURIOT (fanny.fleuriot@ademe.fr)

#### Association Bilan Carbone

Damien HUET (damien.huet@associationbilancarbone.fr)  
Quentin GUIGNARD (quentin.guignard@associationbilancarbone.fr)

#### ECO2 Initiative

Rémi Marcus (rémi.marcus@eco2initiative.com)  
Simon DELY (simon.dely@eco2initiative.com)  
Quentin JOUFFRE (quentin.jouffre@eco2initiative.com)

Édition : Février 2022

# SOMMAIRE

---

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>4</b>
1.1 QUELS SONT LES OBJECTIFS DE CE GUIDE ? .....	4
1.2 QU'EST-CE QU'UN PLAN DE TRANSITION ? .....	5
1.3 QUELS SONT LES GRANDS PRINCIPES A SUIVRE ? .....	6
1.4 COMMENT EST ORGANISE CE GUIDE ? .....	7
<b>DÉFINIR LE CADRE STRATÉGIQUE .....</b>	<b>8</b>
<b>CONSTRUIRE LE PROGRAMME D' ACTIONS .....</b>	<b>12</b>
3.1 IDENTIFICATION DES ACTIONS A METTRE EN ŒUVRE .....	12
3.2 SELECTION DES ACTIONS A METTRE EN ŒUVRE .....	15
<b>METTRE EN ŒUVRE LE PROGRAMME D' ACTIONS .....</b>	<b>22</b>
<b>SUIVRE ET PILOTER LE PLAN DE TRANSITION .....</b>	<b>24</b>
<b>ANNEXE 1 : LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX.....</b>	<b>26</b>
<b>ANNEXE 2 : ACTEURS AYANT PARTICIPÉ A L'ÉLABORATION DU GUIDE .....</b>	<b>27</b>
<b>ANNEXE 3 : DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE.....</b>	<b>28</b>

# INTRODUCTION

## 1.1 Quels sont les objectifs de ce guide ?

Les participants du Groupe de Travail Bilan d'Émissions de Gaz à Effet de Serre (GT BEGES) historique de l'ADEME ont jugé important d'apporter **une aide méthodologique** aux organisations souhaitant mettre en place des plans de transition. Ce guide pourra notamment aider les organisations obligées par la réglementation Bilan GES (Article 75 du Grenelle II) à répondre à cette dernière. Il n'a en revanche aucune valeur réglementaire et est public.

Ce guide est orienté « gestion de projet » en constituant une méthode opérationnelle préconisant **les étapes à suivre** pour la construction, la mise en place et le suivi d'un plan de transition. Il est basé sur l'analyse de documents de référence sur le sujet, des retours d'expériences d'organisations (notamment dans le cadre de sa mise à jour en janvier 2022) et les contributions des membres historiques du GT BEGES mis en place en 2013-2014. Toute organisation qui le souhaite est invitée à s'inspirer de ce guide, en sélectionnant les éléments qui lui semblent les plus pertinents au regard de ses enjeux métiers, de ses motivations et de son niveau de maturité.

## POUR ALLER PLUS LOIN

### L'évolution de la méthode réglementaire

Afin d'accompagner les plus récents développements méthodologiques de l'ISO 14064-1:2018 régissant l'exercice de Bilan GES à l'international, l'ADEME a préparé à une nouvelle version de la méthode de réalisation des bilan GES réglementaires (Loi Grenelle II du 12 Juillet 2010). Cette nouvelle version (encore à officialiser) intègre un certain nombre de changements, dont les plus impactants sont présentés ci-dessous. Nous invitons toutes les organisations concernées à anticiper ces évolutions à venir !

- Les catégories d'émissions seront simplifiées et réparties en 6 items : émissions directes, émissions indirectes liées à l'énergie, émissions indirectes associées au transport, émissions indirectes associées aux produits achetés, émissions indirectes associées aux produits vendus, autres émissions indirectes ;
- Le périmètre de déclaration intègre les émissions directes et les **émissions indirectes significatives**, c'est-à-dire estimées substantielles d'un point de vue quantitatif, mais aussi répondant à des critères plus qualitatifs et laissés au choix de l'organisation (niveau d'influence, importance stratégique, lignes directrices sectorielles, engagement du personnel, etc.). Il est à noter que les critères retenus et le seuil d'ampleur (soit le % d'émissions indirectes à partir duquel un poste est considéré significatif) doivent être rendus publics ;
- La vente de produits ou services bas carbone, ou le financement de projets de réduction en dehors du périmètre opérationnel, ou la consommation d'énergie garantie d'origine renouvelable restent des informations à indiquer à part du bilan GES.

Il est rappelé que les organisations soumises à l'article L229-25 du Code de l'Environnement sont d'ores et déjà tenues de publier, sur [la plateforme ADEME](#), un certain nombre d'informations détaillées dans la méthode réglementaire : description de la personne morale, année de *reporting* et mode de consolidation, émissions directes, indirectes significatives, critères de significativité, plan de transition.

## 1.2 Qu'est-ce qu'un plan de transition ?

La Loi Énergie Climat du 8 novembre 2019 impose désormais aux organisations obligées un plan de transition pour réduire les émissions de GES, présentant objectifs, moyens et actions envisagées et, le cas échéant, actions d'ores et déjà mises en œuvre lors d'un précédent bilan GES. La loi fixe une sanction en cas de non-réalisation allant jusqu'à 10 000 € (20 000 € en cas de récidive).

Un **plan de transition** définit donc **l'ensemble des actions et des moyens** envisagés pour la réduction des émissions liées aux activités d'une organisation, et l'évolution de ces activités afin de les rendre **compatibles avec un monde bas carbone** respectant l'Accord de Paris.

Il s'agit d'un processus complet qui s'appuie sur une **démarche dynamique et itérative**. Il couvre, à minima, la période allant de l'année courante jusqu'au prochain bilan d'émissions. Le plan de transition intègre le bilan des actions réalisées, et permettra de suivre l'implication de l'organisation en termes de réduction de ses émissions. Afin d'assurer le sérieux de la démarche, et sa réussite sur le long terme, un plan de transition ne peut se réaliser sans un engagement fort de la part de la direction.



### POUR ALLER PLUS LOIN

#### Le cadre français pour la réduction des émissions

La comptabilité carbone est un outil développé à partir des connaissances scientifiques sur la relation entre nos activités humaines et la concentration atmosphérique en gaz à effet de serre (donnant notamment les facteurs d'émission) afin d'estimer aussi précisément que possible des émissions et de mettre en place une stratégie pour les réduire.

En France, l'État publie sa **Stratégie Nationale Bas Carbone (SNBC)** qui reprend les orientations pour mettre en œuvre, dans tous les secteurs d'activité, la transition vers une économie bas carbone, circulaire et durable. Cette stratégie s'appuie sur un scénario d'atteinte de la neutralité carbone à l'horizon 2050, passant ainsi de 546 MtCO<sub>2</sub>eq (1990) à 80 MtCO<sub>2</sub>eq (2050) grâce à des budgets carbone de quatre ans (2019-2023 puis 2024-2028, etc.). Les budgets sont détaillés par secteur d'activité (transports, agriculture, bâtiments, industrie, etc.). Le plan d'action climat du Ministère en charge de l'environnement décline les orientations de la SNBC et du Plan national d'adaptation au changement climatique.

L'ADEME a publié fin novembre 2021 quatre scénarios pour expliciter la transition bas carbone. Ces scénarios (Génération frugale, Coopérations territoriales, Technologies vertes et Pari réparateur) présentent différents possibles inspirants : chacun peut ainsi se projeter dans l'un ou l'autre de ces « mondes de demain » et anticiper les changements à venir.

Les Schémas Régionaux d'Aménagement, de Développement Durable et d'Égalité des Territoires (SRADDET) sont introduits par l'article 10 de la loi portant nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe) et portés par les régions. Ils fixent les objectifs à moyen et long terme pour le territoire concerné, notamment en termes de lutte contre le changement climatique. Les organisations peuvent s'appuyer sur ces documents pour avancer de concert.

Pour en savoir plus, consultez directement [la SNBC](#), les [scénarios ADEME](#), et [les SRADDET](#).

### 1.3 Quels sont les grands principes à suivre ?

Pour favoriser le succès d'un plan de transition, certains principes clés issus de l'expérience s'imposent :

#### > COHERENCE

Avoir une démarche cohérente avec la stratégie globale de l'organisation en intégrant la démarche aux activités des équipes sans alourdir la charge de travail. Faire de la question climat & transition **une activité à part entière**, et non pas une mission supplémentaire ou annexe. La transition bas carbone n'est pas une évolution invisible d'une partie de l'organisation mais une modification structurelle des comportements de chacun en son sein et dans ses relations en amont et aval de sa chaîne de valeur.

#### > PERFORMANCE

Inscrire le plan de transition dans un cadre de **création de valeur** pour les parties prenantes (les collaborateurs, les citoyens/clients, les fournisseurs, l'État/actionnaire(s)), et ce, grâce aux **opportunités** associées à sa mise en œuvre. On peut notamment citer, en fonction des organisations, de manière non exhaustive :

- Se préparer à l'évolution des prix de l'énergie et réduire sa vulnérabilité énergétique ;
- Réduire les coûts d'exploitation ;
- Innover/se différencier pour profiter des opportunités offertes par la transition ;
- Adapter son offre commerciale aux modes de consommation de demain ;
- Améliorer son image en portant les valeurs de la transition ;
- Anticiper les nouvelles contraintes notamment juridiques et réglementaires ;
- Motiver ses équipes et attirer les jeunes recrues ;
- Construire de nouveaux partenariats ;
- Faire sa part dans l'effort collectif de limitation des conséquences du changement climatique et de l'adaptation (de l'organisation et la société) à celles-ci.

#### > PROGRESSIVITE

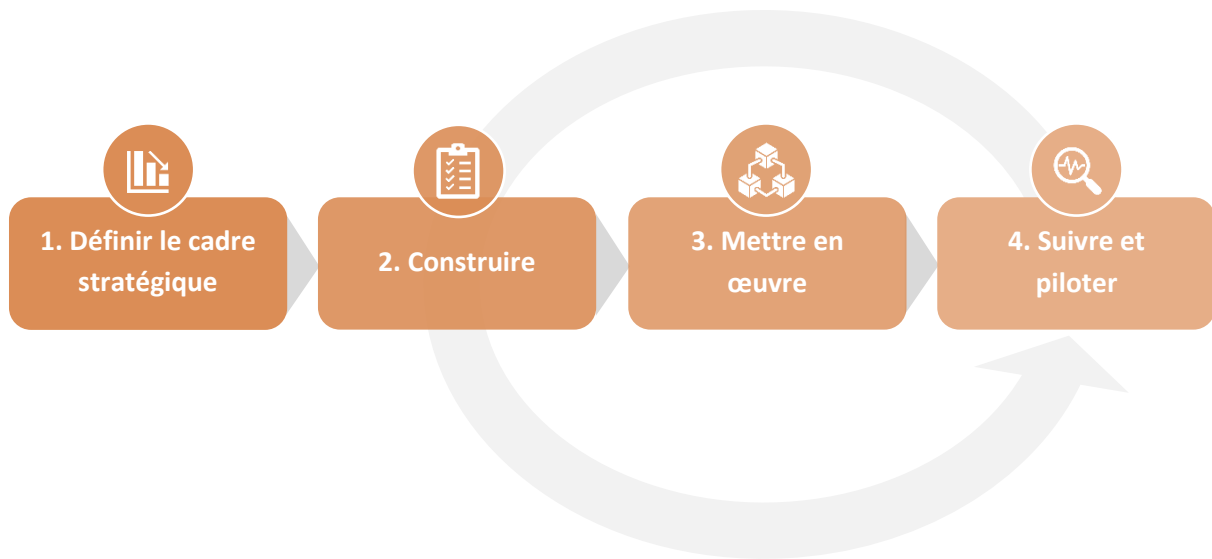
Adopter une approche d'**amélioration continue** dans toute la démarche de transition. Celle-ci pourra être recherchée de manière complémentaire :

- Au sein d'un cycle (cadrage > construction > mise en œuvre > suivi) en particulier, par un **enrichissement progressif du programme d'actions** ;
- Entre deux cycles (i.e. deux mises à jour successives du plan de transition) par une **montée en maturité** sur chacune des différentes étapes. Il s'agit de la visée principale des encarts « *Pour aller plus loin* » de ce guide : fournir des recommandations utiles aux organisations qui souhaitent avancer dans leur parcours de maturité. Par exemple, il semble peu raisonnable pour une organisation « débutante » d'initier sa démarche de transition bas-carbone par une évaluation substantielle de type ACT® (voir encart [page 25](#)) ; à l'inverse, une organisation « mature » (c'est-à-dire travaillant depuis quelques années déjà sur la question) pourra dépasser les recommandations issues des guides sectoriels, être contributrice de programmes plus ambitieux et montrer la voie à son secteur d'activité.

#### > EXEMPLARITE

Développer le caractère **fédérateur** d'une telle démarche, au sein et hors de l'organisation.

## 1.4 Comment est organisé ce guide ?



Ce guide présente les 4 grandes étapes à suivre au cours de la vie d'un plan de transition.

Dans chacune de ces étapes, les étapes à mener sont synthétisées sous la forme d'un tableau répondant aux 3 questions suivantes :

- « **Quoi ?** »
- « **Pourquoi ?** »
- « **Comment ?** » en décomposant selon les 3 enjeux-clés suivants :



« Enjeu gouvernance » : actions à mener en lien avec le pilotage du plan de transition (avec le comité de direction)



« Enjeu opérationnel » : actions à mener en lien avec les enjeux métiers de l'organisation



« Enjeu communication » : actions à mener dans le cadre d'une communication interne et/ou externe (au choix, selon les enjeux) autour du plan de transition.

Toutes les étapes et actions recommandées dans le « Comment ? » ne sont que des **propositions** et doivent bien évidemment faire l'objet d'une appropriation et d'une éventuelle adaptation par l'organisation. Elles peuvent également être complétées par d'autres actions et manières de faire non listées dans ces tableaux.

# DÉFINIR LE CADRE STRATÉGIQUE

Bien qu'autoportant de façon générale, le plan de transition doit aussi s'intégrer à la **vision stratégique de la transition bas carbone de l'organisation**. Cette projection à long terme peut elle-même s'appuyer sur des référentiels préexistants et/ou des guides sectoriels adaptés. En d'autres termes, le plan de transition est la déclinaison à court et moyen terme de cette vision stratégique dont il présente les premiers jalons.

Ainsi, avant de se lancer dans la construction précise d'un plan de transition, il est important de cadrer un certain nombre de sujets que sont la gouvernance, les différents facteurs à prendre en compte, les risques et opportunités associés à la transition ainsi que le ou les objectifs à atteindre. Les points listés dans le Tableau 1 ont pour objectif d'établir ce cadre générique.

TABLEAU 1 : ETAPES POUR LA DEFINITION DU CADRE DU PLAN DE TRANSITION			
Étape	Quoi ?	Pourquoi ?	Comment ?
1	Définir le comité directeur et un référent unique pour la gestion de l'ensemble du plan de transition	Pour acter le lancement du travail sur le plan de transition, légitimer le rôle du référent tout en assurant une cohérence dans la démarche globale	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ En le nommant en comité de direction</li> <li>✚ En le choisissant pour ses compétences en gestion de projet en lien avec les GES, sa maîtrise des enjeux énergie-climat et sa capacité à fédérer</li> <li>✚ En le présentant dans un document à disposition de tous les employés</li> </ul>
2	Identifier les risques et opportunités associés à la transition	Pour maîtriser les enjeux auxquels est et sera confrontée l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ En menant une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) dans un contexte de transition climat</li> </ul>
3	Identifier les éléments qui caractérisent la situation actuelle de l'organisation	Pour bien définir le contexte dans lequel s'inscrit le plan de transition et capitaliser sur l'existant	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ En effectuant un inventaire de l'existant et notamment :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bilan(s) GES réalisé(s),</li> <li>▪ Réglementations s'appliquant,</li> <li>▪ Engagements volontaires pris,</li> <li>▪ Autres démarches avec lesquels le plan de transition doit s'articuler (RSE, environnement, qualité, ...),</li> <li>▪ Actions déjà existantes</li> </ul> </li> </ul>
4	Définir les périmètres organisationnel et opérationnel auxquels le plan de transition s'appliquera	Pour bien définir les cibles du plan de transition	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ En les définissant à partir des éléments considérés dans l'étape 3.</li> </ul>
5	Définir les horizons temporels pertinents et fixer les objectifs quantifiés associés	Pour se fixer un cap général et des jalons intermédiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ En le validant en comité de direction</li> <li>✚ En définissant le(s) bon(s) indicateur(s) de l'empreinte carbone</li> <li>✚ En définissant des horizons de temps multiples dont, à minima, celui du prochain bilan d'émissions (comme le demande la réglementation)</li> <li>✚ En se calant sur les rythmes habituels des autres plans d'actions de l'organisation (ex. : 3 à 5 ans)</li> <li>✚ En le présentant dans un document à disposition de tous les employés</li> </ul>

Gouvernance

Opérationnel

Communication





## Comment définir le bon périmètre du plan de transition ?

La définition du **périmètre des activités de l'organisation** sur lequel porte le plan de transition est très importante. Pour les organisations de type « groupe » (notamment dans des cas où chaque entité réalise des activités très différentes), ce point s'avère déterminant afin de clarifier la portée du plan de transition : *est-il défini de manière macroscopique pour l'ensemble du groupe ? et est-il défini plus finement pour une ou plusieurs entités opérationnelles ?* Un travail important de mise en cohérence entre ces deux niveaux d'actions est à mener par l'organisation en question.

En général, il est pertinent de respecter les périmètres - organisationnel et opérationnel - définis lors de l'exercice de comptabilité carbone préalable, afin de pouvoir s'appuyer sur ses résultats. Dit autrement, le bon périmètre d'un plan de transition est **celui couvert par son bilan GES**.



### POUR ALLER PLUS LOIN

#### Piloter et prioriser les périmètres de comptabilité carbone avec le référentiel *Net Zero Initiative*

La [Net Zero Initiative](#) propose un langage commun à tous les acteurs souhaitant piloter leur action climatique de manière sincère, ambitieuse et transparente. Selon la logique de ce référentiel, l'organisation peut contribuer à la baisse globale des émissions de GES selon trois modes d'actions, qu'il s'agit de dissocier lors des exercices comptables :

- A. **Réduire ses propres émissions** directes et indirectes : il s'agit ici du périmètre du bilan GES.
- B. **Réduire les émissions des autres**, via la commercialisation de solutions bas carbone ou en finançant des projets bas carbone en dehors de sa chaîne de valeur.
- C. **Augmenter les puits de carbone**, via des solutions d'absorption dans sa chaîne de valeur (directes, ou indirectes) ou en finançant des projets d'absorption hors de sa chaîne de valeur.

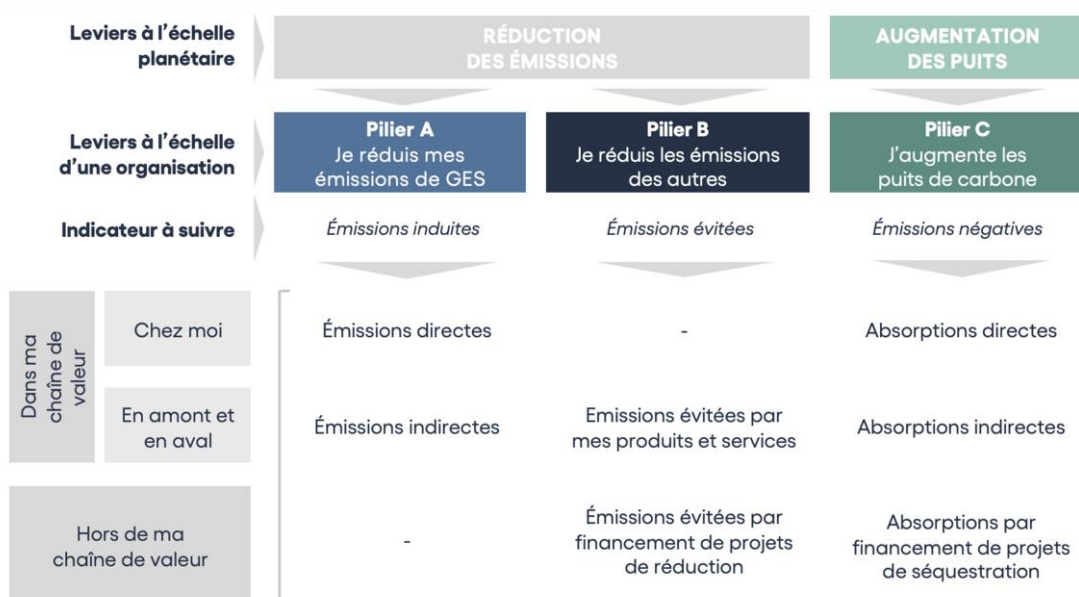


Figure 1 : Tableau de bord de la Net Zero Initiative, Rapport 2020-2021

Attention, ces trois piliers peuvent s'exprimer en quantité de GES (tCO<sub>2</sub>e typiquement) mais ne sont pas additionnables/consolidables : l'organisation est invitée à présenter les trois résultats et leur évolution respective dans le temps, **de manière distincte**, pour faire état de son engagement climat.



## RETOUR D'EXPÉRIENCE #1

**soitec**

Leader mondial des  
matériaux semi-  
conducteurs innovants

ETI  
Isère, AURA

SOITEC tient à faire porter les enjeux de transition bas-carbone au plus haut niveau et en faire un élément structurant de la stratégie globale de l'entreprise. Nous avons donc fixé des objectifs basés sur la science sur nos émissions directes et indirectes, sur nos sites français et étrangers. Cette ambition prolonge un virage déjà engagé et qui s'appuie sur des outils déjà en place comme le système de gestion de l'énergie (ISO 50001) et le Bilan Carbone® qui permettent un suivi fin de l'impact GES de nos activités.



Stéphane COTTE  
Responsable HSE



### 2 Comment définir un objectif de réduction ?

L'objectif global de réduction de l'empreinte carbone fixe **le cap à atteindre** pour le plan de transition. Il est défini :

- Pour une année cible,
- Par rapport à une année de référence (donc impérativement antérieure à l'année cible) pour laquelle l'organisation a estimé ses émissions de GES sur le périmètre opérationnel qu'elle a défini.

Il est caractérisé par un ou plusieurs **indicateurs de performance globaux** qui permettent de suivre les effets des actions mises en œuvre. De manière ordinaire, il s'agit soit :

- d'une valeur en absolu définie en tCO<sub>2</sub>e sur le périmètre opérationnel choisi ;
- d'une valeur relative définie par un ratio entre :
  - les émissions de GES sur le périmètre opérationnel choisi, en tCO<sub>2</sub>e,
  - et une donnée représentative de l'activité de l'organisation (ex. : nombre d'employés, euros de chiffre d'affaires, nombres d'unités vendues, population, ...)

L'utilisation d'un indicateur en valeur relative permet de s'affranchir d'effets conjoncturels pouvant avoir un effet sur les émissions de GES tels qu'une augmentation ou une réduction d'activité de l'organisation. En général, un indicateur de performance global est suivi annuellement. Compléter cet indicateur avec celui d'un objectif sur les émissions en valeur absolue servira de garde-fou et assurera la réelle réduction de GES.

L'objectif global de réduction se fixe à la fois dans une « **approche descendante** » par rapport à des objectifs sectoriels, nationaux et internationaux tels que définis par la communauté scientifique ; et dans une « **approche ascendante** » à partir du gisement de réductions disponibles au sein de l'organisation. De la première approche naît une trajectoire de réduction dite « idéale » tandis que de

la seconde découle une trajectoire dite « spécifique », théoriquement acquise mais souvent bien moins ambitieuse.

Tout l'enjeu du plan de transition va être de **faire converger de manière incrémentale la seconde vers la première**, c'est-à-dire assurer l'exploitation de ces gisements de réduction identifiés tout en disposant de moyens pour en exploiter de nouveaux.

Du point de vue des attentes réglementaires, le volume global de réduction d'émissions attendu doit se décomposer par grandes catégories d'émissions : les **émissions directes** (Scope 1) d'une part et les **émissions indirectes** (Scope 2 et Scope 3) d'autre part. En pratique, cette répartition pourra être faite de la même manière selon les Scope 1 & 2 et Scope 3, en précisant toujours les significativités relatives des périmètres ainsi choisis.

In fine, il est conseillé d'inscrire son objectif dans un document de type **feuille de route** - au regard d'engagements plus larges, pour lui donner du sens - et de s'appuyer sur les gisements disponibles pour le motiver et l'incrémenter avec des cibles intermédiaires. Il est important de tenir compte du fait que dans certains cas, des objectifs apparemment inatteignables aujourd'hui seront potentiellement envisageables demain (ruptures technologiques, nouvelles réglementations, repositionnement stratégique...). La difficulté de l'exercice est de savoir rester réaliste tout en étant ambitieux et mettre en perspective ses actions avec les enjeux mondiaux à venir.

## POUR ALLER PLUS LOIN

### Définir le bon niveau d'ambition d'une trajectoire de réduction avec l'initiative *Science-Based Targets*

L'initiative [Science Based Targets](#) vise à développer des méthodes sectorielles de détermination de trajectoires de réduction des émissions de GES, compatibles avec les différents modèles proposés par le GIEC. On parle de trajectoires « compatibles avec la science » ou plus précisément de « trajectoires 2°C » lorsqu'elles visent le respect de l'Accord de Paris.

Pour l'heure, 13 grands secteurs ont ou sont en cours de détermination de leurs trajectoires de réduction (parmi lesquels la chimie, la production d'énergie, les transports, etc.) et plus de 2000 entreprises et institutions financières se sont engagées à respecter ces trajectoires. Pour ces secteurs, les trajectoires sont quantifiées par des indicateurs en intensité carbone relative à la valeur ajoutée de l'entreprise. A noter que, bien que les métriques soient relatives, les objectifs de réduction compatibles avec une trajectoire 2°C ou « en dessous de 2°C » mènent généralement à une réduction absolue des émissions.

Pour deux tiers des approuvés par la SBTi en 2020, la trajectoire à suivre correspond à une contraction absolue des émissions directes de 4,2% par an (respectivement. 2,5%) en moyenne linéaire pour être compatible avec l'objectif mondial des 1,5°C (resp. 2°C). Cela revient à une réduction absolue des émissions directes d'au moins 42% (resp. 25%) sur 10 ans. L'ampleur des efforts attendus est donc conséquente, reste aux organisations concernées à respecter ces trajectoires.

Les SBT sont ainsi une étape nécessaire pour toute organisation qui souhaite s'inscrire dans une stratégie bas carbone et se fixer les objectifs nécessaires à un monde bas carbone : elle dispose alors d'une trajectoire d'émissions, connaît son budget d'émissions pour les décennies à venir et peut dimensionner ses actions.

En complément du cadre défini par SBT, la méthodologie ACT<sup>®</sup> propose également un cadre d'analyse du niveau d'ambition d'une trajectoire de réduction des émissions (voir encart [page 25](#)).

## CONSTRUIRE LE PROGRAMME D' ACTIONS

### 3.1 Identification des actions à mettre en œuvre

L'identification des actions à mettre en œuvre ne peut se faire sans la constitution **d'un comité de pilotage** et un minimum de cadrage par la définition d'**axes principaux d'actions**. Il s'agit ici de croiser la compréhension des enjeux carbone avec la connaissance de l'organisation et de ses métiers. Il est ensuite important d'effectuer une consultation large de manière à définir un premier **listing d'actions possibles**.

Les points listés dans le Tableau 2 ont pour objectif d'aider à la réalisation de ces actions potentielles.



### RETOUR D'EXPÉRIENCE #2



Entreprise de restauration spécialisée dans la microbrasserie et la cuisine traditionnelle

 PME  
 France (53 sites)

Afin d'être au plus proche des problématiques de terrain, nous avons réalisé des ateliers de construction du programme d'actions sur différents sites. Grâce à cette implication directe des collaborateurs, nous avons réussi à créer une dynamique très positive et mobilisatrice autour des enjeux environnementaux. Les propositions d'actions étaient d'autant plus riches et adaptées aux enjeux locaux des différentes brasseries.

Céline METZGER  
Coordinatrice de projets RSE

TABLEAU 2 : ETAPES POUR L'IDENTIFICATION DES ACTIONS POSSIBLES

Étape	Quoi ?	Pourquoi ?	Comment ?
1	Monter un comité de pilotage du plan de transition	Pour rassembler les compétences nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>En les définissant et en les validant en comité de direction</li> <li>En identifiant très tôt l'ensemble des directions / services qu'il faut impliquer, et les personnes ressources associées ainsi que les porteurs d'actions</li> <li>En définissant le format et le calendrier de travail</li> <li>En s'appuyant sur des volontaires</li> <li>En le présentant dans un document à disposition de tous les employés</li> <li>En communiquant très tôt sur le montage du COFIL en vue d'attirer les volontaires</li> </ul>
2	Définir les axes de réduction	Pour structurer le plan de transition et expliciter la stratégie de réduction au plus proche des enjeux métiers et compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>En impliquant le comité de pilotage</li> <li>En s'appuyant sur les postes d'émissions significatifs (souvent les plus émetteurs)</li> <li>En s'appuyant en priorité sur les postes d'émissions sur lesquels l'organisation a le plus de leviers</li> <li>En présentant les enjeux au CSE et autres comités sociaux et techniques</li> </ul>
3	Définir les types d'actions	Pour structurer le plan de transition et agir à différents niveaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>En s'appuyant sur l'analyse des enjeux issus du cadrage</li> <li>En couvrant l'ensemble de typologies d'actions possibles</li> </ul>
4	Réaliser un listing large d'actions possibles	Pour assurer la multiplicité et la diversité des actions possibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>En exploitant les synergies avec d'autres démarches de progrès déjà en cours, et en valorisant/formalisant les actions déjà en place et pouvant être répliquées</li> <li>En associant autant que possible les employés de l'organisation</li> <li>En associant autant que possible les parties prenantes externes</li> <li>En ne se donnant aucune limite de nombre, de type ou d'originalité</li> <li>En présentant l'enjeu et l'intérêt à participer à la construction du plan de transition, et notamment auprès d'autres acteurs susceptibles d'apporter vision et action complémentaire : acteurs territoriaux (établissements voisins, DREAL, ADEME) et partenaires (fournisseurs, clients)</li> </ul>

Gouvernance

Opérationnel

Communication

## RETOUR D'EXPÉRIENCE #3

**RACER**  
FRANCE | 1927

Entreprise spécialisée dans la création / conception de gants et de protections pour le sport.

PME

Bouches-du-Rhône (PACA)

Nous avons décidé de structurer notre programme d'actions selon 4 grands axes : l'écoconception, la performance des sous-traitants, les déplacements et la logistique. Les propositions d'actions se sont concentrées sur ces thématiques car il s'agit de nos principaux leviers de réduction. Celles qui rassemblaient le plus de votes étaient ensuite approfondies pour être intégrées au plan d'actions. Cela a permis d'assurer un soutien des équipes opérationnelles aux actions sélectionnées et de favoriser la réussite de celles-ci.

Florent KATCHIKIAN  
Président

3

### Les grandes typologies d'action de réduction d'émissions

Il existe **différents types d'actions** de réduction qui sont complémentaires et qui permettent d'agir à tous les niveaux de l'organisation pour créer des synergies. La méthode QuantiGES de l'ADEME (voir encart [page 21](#)) propose 14 types d'actions qui sont regroupés en 4 grandes catégories :

- **Actions physiques** : modifications des équipements et systèmes
- **Actions organisationnelles** : changement dans les processus organisationnels
- **Actions comportementales** : changement dans les comportements quotidiens
- **Actions réglementaires** : modification des règles

Pour plus de détails, [le guide de la méthode](#) propose des exemples concrets dans chacune des 14 typologies d'actions proposées. Ces types d'actions opérationnelles gagnent également à être complétés par d'autres plus transversales s'appuyant sur le pilotage et/ou la coordination, la mobilisation interne ou la mobilisation externe (clients, citoyens, partenaires, fournisseurs).

Ainsi, d'un côté, certaines actions nécessiteront des investissements importants et permettront des réductions **directes** à la hauteur de l'effort fourni (e.g. changement d'une flotte de véhicules). De l'autre, il y a celles plus **indirectes**, de l'ordre du structurel, qui rendent possibles les premières et conditionnent leurs réussites (e.g. communication et formation interne, allocation du budget, reporting). Le plan de transition doit donc pouvoir s'appuyer sur tous les leviers offerts par ces types d'actions.

### 3.2 Sélection des actions à mettre en œuvre

Une fois qu'une liste large d'actions de réduction a été définie, il faut sélectionner les actions qui seront réellement mises en place. Cette phase a pour objectif principal celui de permettre l'**arbitrage collectif et structuré** entre les *bonnes* et les *mauvaises* actions à partir de critères objectifs transparents. Ce travail nécessite **la définition de ces critères de sélection et leurs priorisations**.

C'est bien souvent le gain généré par l'action, à la fois en termes de réduction des émissions et de création de valeur pour l'organisation, qui orientera le choix. Dans certains cas il pourra être nécessaire de chiffrer **le coût de l'inaction** comme cela se fait en management de la qualité, de la sécurité ou de l'environnement.



#### RETOUR D'EXPÉRIENCE #4



EPIC en charge de l'exploitation d'une partie des transports en commun d'Ile-de-France.

Grande entreprise/EPIC  
Ile-de-France

En ayant recours à des projets pilotes, nous pouvons tester l'efficacité de certaines actions de réduction, valider leur potentiel de gains GES et leur viabilité économique, pour les généraliser ensuite. Le déploiement de bus à motorisation électrique en Ile-de-France pour le compte d'Ile-de-France Mobilités ou la mise en place de l'éco-conduite dans le système de pilotage d'une ligne de métro automatique sont des exemples d'actions qui ont bénéficié de ce process.



Aurélia MENACER  
Responsable énergie, climat & écoconception

Les points listés dans le Tableau 3 ont pour objectif d'aider à la sélection et la spécification de ces actions.

**TABLEAU 3 : ETAPES POUR LA SELECTION DES ACTIONS A METTRE EN OEUVRE**

Étape	Quoi ?	Pourquoi ?	Comment ?
1	Définir / Identifier les moyens humains, techniques et financiers à disposition pour le plan de transition	Pour mesurer les éléments structurels déjà existants et ceux manquants à mettre en place pour rendre le plan de transition possible	<ul style="list-style-type: none"> <li>En les définissant et en les validant en comité de direction</li> <li>En précisant l'origine des financements (budget disponible), les compétences métier, les ressources humaines, les outils de suivi, les partenaires clés</li> </ul>
2	Définir les critères de sélection des actions et leurs priorisations (ex. : potentiel de réduction, besoins financiers, besoins humains, temps de ROI, image, ...)	Pour pouvoir caractériser les actions sur une base commune et cohérente	<ul style="list-style-type: none"> <li>En les validant en comité de direction</li> <li>En s'appuyant sur les enjeux identifiés lors des étapes de cadrage</li> <li>En communiquant ces critères de manière à rationaliser et crédibiliser les choix auprès des acteurs du déploiement</li> </ul>
3	Évaluer « à priori » les actions de réduction au regard des critères et sélectionner celles aux meilleurs résultats	Pour pouvoir prioriser les actions au regard des critères de sélection	<ul style="list-style-type: none"> <li>En caractérisant de manière qualitative et/ou quantitative les besoins et effets attendus de chaque action</li> <li>En montrant les bénéfices directs des actions auprès des acteurs concernés</li> </ul>
<p><b>IL EST IMPORTANT DE S'ASSURER QUE LES EFFETS ATTENDUS DES ACTIONS DE REDUCTION SELECTIONNEES PERMETTENT D'ATTEINDRE LES OBJECTIFS DE REDUCTION SOUHAITES PAR L'ORGANISATION</b></p>			
4	Spécifier les actions sélectionnées à partir des évaluations de l'étape précédente	Pour définir rigoureusement chaque action sélectionnée	<ul style="list-style-type: none"> <li>En réalisant une fiche pour chaque action</li> </ul>
5	Faire valider les actions de réduction qui seront mises en œuvre et leur fiche-action par les référents / responsables des actions et le comité de direction	Pour acter chacune des actions et constituer le programme d'actions	<ul style="list-style-type: none"> <li>En les faisant valider en comité de direction et actant officiellement ce choix</li> <li>En les faisant valider par les référents</li> <li>En communiquant sur l'engagement de la direction sur les actions retenues</li> </ul>

Gouvernance      Opérationnel      Communication



**Quels critères de sélection pour sélectionner les actions ?**

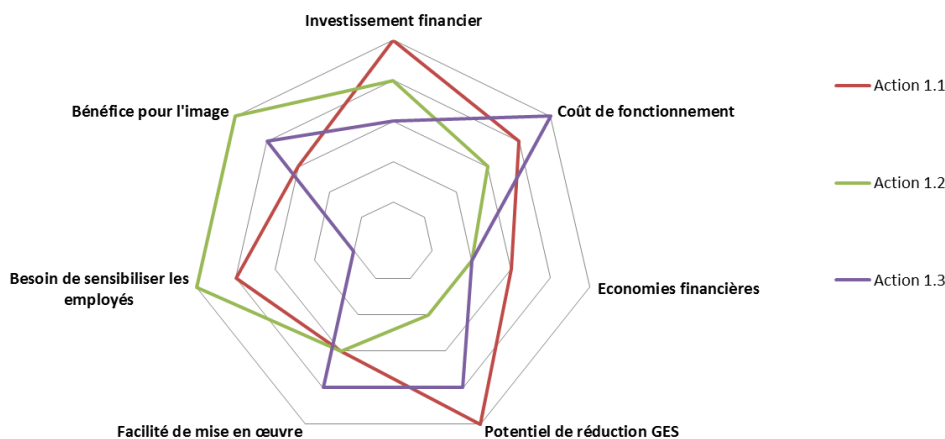


Figure 2 : Exemple de matrice issue de l'Outil SM-GES pour le choix des actions de réduction V1, ABC, 2013





## Qu'est-ce qu'une fiche action ?

La **fiche action** permet d'aider à définir précisément chacune des actions de réduction retenues, généralement établie par les équipes de pilotage conjointement avec les équipes opérationnelles. La fiche illustrative ci-dessus n'est présentée ici qu'à titre indicatif et devra être modifiée de manière à se rapprocher au maximum des usages habituels internes à chaque organisation.

Poste d'émissions	Type
Fret	Opérationnelle
<b>Intitulé de l'action</b>	
<i>Faire appel à des fournisseurs au plus proche des ressources</i>	
<b>Sous-étapes</b>	
1. Mutualiser le fret pour diminuer le nombre de fournisseurs 2. Développer les commandes ouvertes pour favoriser l'approvisionnement en une fois, pour les besoins annuels et trimestriels 3. Remonter la chaîne d'approvisionnement des achats (pour ne transporter que les produits finis et non les ressources brutes)	
<b>Responsable(s)</b>	<b>Partenaires à mobiliser</b>
<i>Alain Prot (Service Achats)</i>	<i>Fournisseurs : XX1, XX2, XX3 DSI</i>
<b>Budget</b>	<b>Calendrier</b>
-	<i>Etape 1 : dès 2022 Etape 2: Q2 2022 Etape 3 : à partir de 2023</i>
<b>Indicateur(s)</b>	<b>Objectif(s) à atteindre</b>
<i>tonne.kilomètre parcourues par les fournisseurs</i>	-40% d'ici 2024
<b>Potentiel de réduction GES</b>	
<i>~ 2 540 tCO2e (=30% du Fret, 4% du Bilan total)</i>	

Figure 3 : Exemple de fiche action utilisée pour décrire les éléments principaux d'une action de réduction



## RETOUR D'EXPÉRIENCE #5



Mirion crée des solutions pour la mesure et la détection des rayonnements ionisants pour protéger les personnes travaillant dans ces milieux

ETI  
Bouches-du-Rhône, PACA

Mirion a intégré l'ENVIRONNEMENT comme l'un des 4 piliers de son projet d'entreprise OXYGEN. Après un premier travail collaboratif d'identification de l'ensemble des actions possibles, nous avons sélectionné les plus prioritaires au regard notamment des enjeux en matière d'émissions de GES et de leur popularité auprès des équipes. Un travail concerté avec les responsables opérationnels a ensuite été effectué afin de produire des fiches actions dédiées (ex. : sélectionner les fournisseurs sur un critère carbone, intégrer l'écoconception dans le processus de conception...). La réduction de notre impact est notre préoccupation et celle de nos clients.

Il s'agit à ce stade d'avoir **une première estimation du potentiel de réduction** attendu pour une action. On pourra distinguer en fonction des types d'actions :

> Pour une **action opérationnelle**, il s'agit de comparer, toutes choses égales par ailleurs, l'évolution des émissions concernées par l'action entre deux scénarios : avec et sans mise en œuvre de l'action. De manière simplifiée, on pourra distinguer 3 types d'actions opérationnelles :

1. **Réduction** : action de réduction de l'activité mais conservant une intensité carbone identique. Dans ce cas, on calcule simplement la réduction des émissions de GES proportionnellement à l'objectif de réduction des données d'activités (*exemple : faire du télétravail 1 jour/semaine équivaut à réduire de 20% les émissions des déplacements domicile-travail*).
2. **Substitution** : action modifiant l'intensité carbone de l'activité concernée. Dans ce cas, on calcule la différence d'émissions entre un scénario où le vecteur reste inchangé et un scénario où le vecteur est substitué, à évolution d'activité identique (*exemple : changer une chaudière fioul par une pompe à chaleur équivaut à recalculer les émissions en multipliant le nouveau facteur d'émissions par les données d'activités projetées à date de la mise en œuvre*).
3. **Combiné** : il s'agit d'une action qui s'appuie sur les deux leviers (activité et intensité carbone). Le principe reste le même : on calcule la différence d'émissions entre le scénario d'évolution probable et celui où l'activité et l'intensité carbone sont modifiées (*exemple : proposer le déploiement d'un covoiturage avec des véhicules bas-carbone équivaut à diminuer les distances parcourues proportionnellement à l'évolution « normalement » attendue, tout en remplaçant les facteurs d'émissions des motorisations de la flotte concernée*).

> Pour les **actions structurantes**, il n'existe pas de méthodologie générique simple pour quantifier l'impact GES de ce type d'actions. Cependant, elles représentent d'importants leviers de réduction et entament une démarche de mise en question des modèles d'activité qui sera souvent nécessaire dans le cadre de la transition. A défaut d'avoir une estimation quantifiée de l'impact, on pourra alors préciser qu'il s'agit d'une action de type « indirecte mais structurante ».

> Pour les **autres actions**, en fonction des émissions concernées par l'action et les objectifs qui y sont fixés, il est intéressant d'établir à minima une classification qualitative (Faible, Moyenne et Forte) de l'impact GES attendu de l'action.

A savoir que la méthodologie QuantiGES de l'ADEME propose une manière de formaliser ce travail de quantification de manière claire et rigoureuse. Elle engage un processus de projet pour chaque quantification menée, et ne peut raisonnablement pas être systématisée pour toutes les actions listées dans le plan de transition de l'organisation (pour plus de détails sur QuantiGES, voir encart [page 21](#)). Il est recommandé d'utiliser cette méthode pour les actions exigeant les **investissements les plus importants** et/ou celles présentant à priori un **fort potentiel de réduction**.



## RETOUR D'EXPÉRIENCE #6

### CDM Lavoisier

Laboratoires Chaix et Du Marais

Entreprise spécialisée dans la fabrication de produits stériles injectables

PME  
Paris, IDF

Pour le premier exercice [de plan d'actions], nous avons estimé l'impact GES de nos actions de manière qualitative avec un bon niveau de précision. Cela nous a permis de sélectionner à la fois des actions à fort impact global et des actions à moindre impact global mais aux bénéfices quasi immédiats. L'idée était de se familiariser progressivement avec la démarche. Certaines actions n'avaient pas d'autre objectif que celui de faire un suivi des émissions sur le court terme pour ajuster le choix des indicateurs à suivre et permettre dans un second temps de mieux chiffrer des objectifs de réduction cohérents et réalisables.

”

“

Philippe TRUELLE  
Président – Directeur Général



### 7 Comment bien définir un indicateur de suivi ?

La bonne mise en œuvre des actions de réduction nécessite un **suivi continu** sous forme d'indicateurs complémentaires et adaptés qu'on peut rassembler en un **tableau de bord**.

Un indicateur de suivi permet de mesurer la progression d'une action dans le temps et ainsi que permettre aux acteurs de la démarche de se projeter vers l'action en la rendant plus lisible.

Un tel indicateur doit donc **rendre compte d'une réalité opérationnelle**. Il sera ainsi systématiquement défini dans l'unité fonctionnelle la plus pertinente au regard de l'action qu'il doit permettre de suivre. Il est possible que l'indicateur existe déjà au sein de l'organisation et auquel cas, il s'agit de créer une synergie plutôt qu'un doublon.

Un indicateur de suivi peut être suivi **mensuellement, trimestriellement, ou annuellement**.

*Exemples d'indicateurs de suivi :*

- *Énergie : kWh/m<sup>2</sup>, % d'ENR dans le mix énergie, % m<sup>2</sup> de bâtiments certifiés*
- *Achats : % de fournisseurs sélectionnés selon des critères carbone, % de papier acheté d'origine recyclé, durée de vie des équipements*
- *Fret : taux de chargement des camions, % transport multi modal pour le post acheminement des produits, % quantités transportées en avion pour le transport « amont des produits »*
- *Déplacements : taux de co-voiturage, km parcourus en véhicules électriques, % d'employés utilisant un mode de transport doux pour les déplacements domicile-travail, litres consommés par km parcouru, litres consommés par passager.km*
- *Déchets : % déchets triés, % de recyclage des déchets*
- *Autres : % de produits/services bas-carbone vendus, % des investissements R&D bas-carbone, % de CAPEX investis dans des technologies bas-carbone, nombre de collaborateurs sensibilisés, nombre d'heures de formation (ex. écoconduite, écoconception), montant des primes/salaires indexés sur la performance climat de l'organisation*



## RETOUR D'EXPÉRIENCE #7

# SEPPIC

Filiale du Groupe Air Liquide, Seppic développe, fabrique et commercialise des ingrédients pour des applications cosmétiques, nutraceutiques, pharmaceutique, vétérinaires et industrielle.

ETI  
Paris, IDF



L'écoconception est une manière efficace d'intégrer des indicateurs de suivi dès le début du processus de fabrication de nos produits. A partir de données opérationnelles, nous pouvons mesurer l'efficacité environnementale de nos recettes sur plusieurs critères : émissions de GES, consommations d'eau/solvants, etc. En comparant les impacts environnementaux de nos nouveaux produits, on veille à ce qu'ils respectent des seuils fixés et on oriente ainsi plus efficacement les choix stratégiques de développement.



Corinne NAWROCKI  
Coordinatrice Développement durable



### Comment bien définir un indicateur de résultat ?

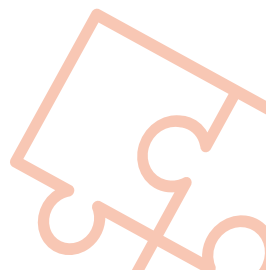
Les indicateurs de résultat permettent de mesurer la performance, le plus souvent d'un groupement d'actions, vis-à-vis de l'objectif recherché : réduire l'impact carbone de l'organisation, en valeur relative (intensité) et/ou en valeur absolue.

Ils sont définis par thématique et, en fonction de chaque thématique et des enjeux associés pour l'organisation, sont exprimés en unité opérationnel ou en GES.

En général un indicateur de résultat est suivi annuellement.

*Exemples d'indicateurs de résultat :*

- *Énergie :  $tCO_2e$ ,  $tCO_2e / m^2$ ,  $kWh / m^2$*
- *Achats :  $tCO_2e$ , % de matière achetée qui est d'origine recyclée*
- *Fret :  $tCO_2e$ ,  $CO_2e / kg$  transporté*
- *Déplacements :  $tCO_2e$ ,  $tCO_2e / km$  parcouru*
- *Déchets :  $tCO_2e$ , tonnes de déchets*





## POUR ALLER PLUS LOIN

### Quantifier l'impact GES d'une action de réduction avec la méthodologie *QuantiGES*

La quantification de l'impact GES d'une action de réduction est complexe et ne se limite pas à la simple différence des émissions observées avant/après mise en œuvre de l'action. Par définition, l'impact GES se calcule à partir de la comparaison, sur la période d'observation considérée, entre les émissions de GES du scénario de référence (sans action) et celles du scénario avec action.

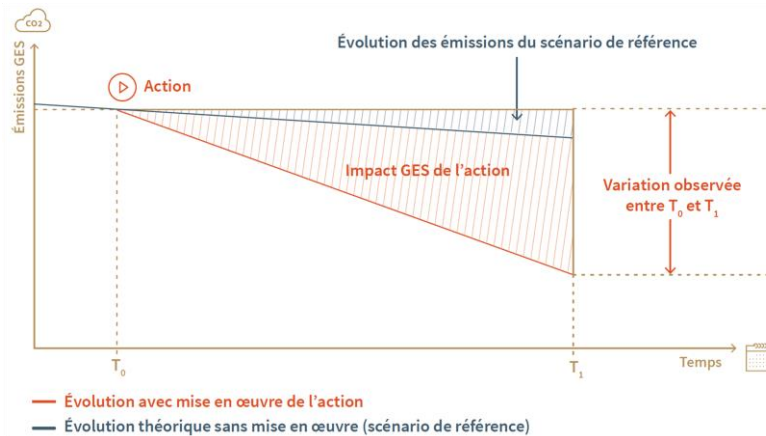


Figure 4 : Impact GES d'une action (Quantifier l'impact GES d'une action de réduction des émissions, ADEME, version 3, 2021)

Cette quantification sera d'autant plus délicate à réaliser que les actions de réduction d'émissions ne sont pas indépendantes. Deux actions portant sur une même source d'émissions sont susceptibles d'interférer l'une avec l'autre (ex : remplacement de la flotte de tracteur poids lourd et la formation à l'écoconduite des chauffeurs). En conséquence l'impact GES de la somme des actions (d'autant plus du plan de transition dans son ensemble) peut être différent de la somme des impacts GES de chaque action considérée séparément. La méthode *QuantiGES* développée par l'ADEME propose un cadre méthodologique robuste pour le calcul de cet impact GES, disponible gratuitement [en ligne](#). Il s'agit d'une démarche pratique en 8 étapes qui aide l'utilisateur à caractériser l'action visée, à établir l'arbre des conséquences de l'action puis à poser et réaliser les calculs permettant la quantification.

Plus de 100 fiches actions concrètes - tous secteurs confondus - sont déjà disponibles [en ligne](#).

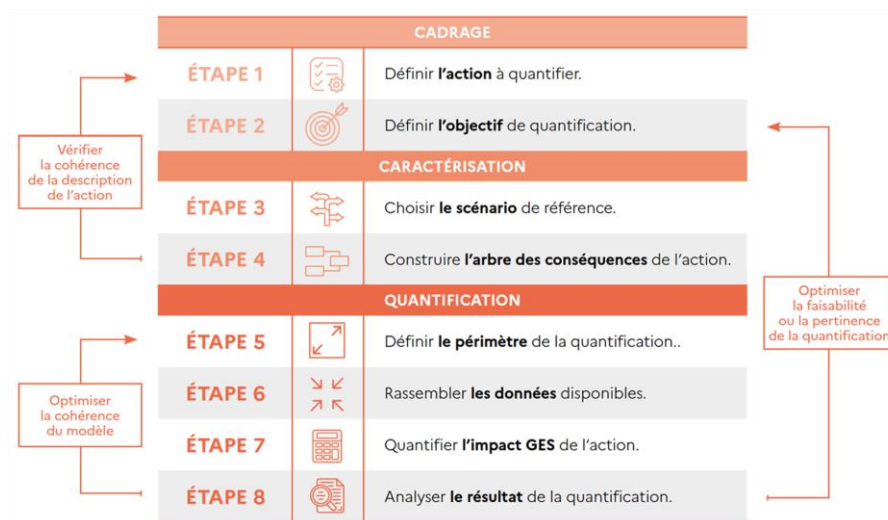


Figure 5 : Logigramme de synthèse de la démarche de quantification par étapes (Quantifier l'impact GES d'une action de réduction des émissions, ADEME, version 3, 2021)

# METTRE EN ŒUVRE LE PROGRAMME D' ACTIONS

Une fois que les actions ont été définies, il est temps de les mettre en place. Cela nécessite notamment de valider leur financement et de communiquer largement auprès des différentes parties prenantes concernées afin d'aider les référents de ces actions dans leur travail.

Les points listés ci-dessous ont pour objectif d'aider cette mise en œuvre.

TABLEAU 4 : ETAPES POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D' ACTIONS			
Étape	Quoi ?	Pourquoi ?	Comment ?
1	Valider l'ensemble du plan de transition (actions et moyens humains, techniques et financiers)	Pour concrétiser les engagements pris, faciliter le déploiement et donner aux référents de chaque action les moyens de les mettre en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>En le validant en comité de direction</li> <li>En communiquant cet élément pour renforcer l'engagement de la direction vis-à-vis des collaborateurs et même des parties prenantes externes</li> </ul>
2	Communiquer le plan de transition à l'ensemble des services / direction de l'organisation et autres partenaires impliqués	Pour que tous les collaborateurs se l'approprient (non uniquement les référents des actions) et fédérer toutes les parties prenantes autour du plan de transition	<ul style="list-style-type: none"> <li>En le présentant directement aux responsables des différents services/directions</li> <li>En le présentant directement aux parties prenantes externes concernés par les actions (clients, fournisseurs, citoyens, etc.)</li> <li>En le diffusant très largement en interne à l'ensemble des employés</li> </ul>
3	Définir le processus de suivi du plan de transition (informations devant être échangées et à quelle fréquence) avec un outil de pilotage associé	Pour se donner les moyens de bien réaliser le suivi du plan de transition	<ul style="list-style-type: none"> <li>En le construisant et en le validant avec les référents des différentes actions</li> <li>En intégrant les indicateurs dans les tableaux de bord des pilotes des actions</li> </ul>

Gouvernance

Opérationnel

Communication



## RETOUR D'EXPÉRIENCE #8



Entreprise fabricant des produits et solutions dans le domaine de la biosécurité et l'hygiène

ETI  
Ille-et-Vilaine, BRE

La démarche ACT Pas-à-pas nous permet de structurer la stratégie climat déjà ébauchée en nous appuyant sur des outils *ad hoc* et des trajectoires de référence pertinentes. A différentes étapes du processus, le Comité Exécutif du groupe est mobilisé pour construire la stratégie, arbitrer certains choix, prendre les engagements. ACT Pas-à-pas met ainsi les enjeux de transition bas-carbone au cœur des préoccupations stratégiques Kersia et nous permet de progresser rapidement sur notre maturité climat.

”

“

Isabelle DEMOMENT  
Directrice RSE



## POUR ALLER PLUS LOIN

### Établir une stratégie globale de transition avec ACT Pas-à-pas

Complémentaire et indépendante de l'évaluation ACT® (voir encart [page 25](#)), la démarche ACT Pas-à-pas s'adresse à toute entreprise désireuse de construire et de mettre en œuvre une stratégie bas carbone ambitieuse et concrète.

La démarche en 5 grandes étapes, qui s'appuie sur une boîte à outils et des guides pratiques, a pour objectif final la mise en œuvre d'un programme d'actions qui décline la stratégie, ainsi que son suivi et son pilotage. Le processus recouvre tous les thèmes de la stratégie, des enjeux de gouvernance aux indicateurs et objectifs de performance carbone.



Figure 6 : Les 5 grandes étapes du processus ACT Pas-à-pas

La grille de progression d'ACT Pas-à-Pas s'appuie sur les mêmes 9 modules de description de la stratégie et des indicateurs qui les composent qu'ACT Évaluation. L'ensemble des ressources liées à la démarche ACT Pas-à-pas sont disponibles sur [le site de l'initiative ACT®](#).

# SUIVRE ET PILOTER LE PLAN DE TRANSITION

Lorsque les actions sont mises en place, il est nécessaire de suivre leur réalisation dans le temps. Ce suivi doit être fait à différents niveaux (opérationnel, semi global, global, ...) en fonction des objectifs. Ces différents niveaux de suivi nécessitent des fréquences de suivi différentes qu'il faut piloter.

Les points listés ci-dessous ont pour objectif d'aider dans le suivi du plan de transition.

TABLEAU 5 : ETAPES POUR LE SUIVI DU PLAN DE TRANSITION			
Étape	Quoi ?	Pourquoi ?	Comment ?
1	Effectuer le suivi périodique des actions lancées à partir des indicateurs de suivi	Pour suivre régulièrement l'état d'avancement du plan de transition, mettre en place des actions correctives, fédérer et créer des synergies avec les parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>En échangeant périodiquement avec les référents des différentes actions</li> <li>En communiquant régulièrement sur l'avancement du plan de transition, en mettant l'accent sur les réussites, de manière à faire vivre la dynamique autour de ce dernier</li> </ul>
2	Effectuer le suivi annuel des actions lancées à partir des indicateurs de résultat		<ul style="list-style-type: none"> <li>En présentant ce suivi en comité de direction (revue de direction)</li> <li>En consolidant les informations transmises par les référents des différentes actions</li> <li>En communiquant sur ces résultats de manière à faire vivre la dynamique autour du plan de transition</li> </ul>
3	Analyser l'effet du plan de transition en comparant : <ul style="list-style-type: none"> <li>La mise à jour du bilan des émissions GES sur le périmètre opérationnel défini par l'organisation, afin de suivre l'indicateur de performance global du plan de transition</li> <li>Le cumul des quantifications des effets des différentes actions mise en place</li> <li>Le bilan des actions non réalisées, imposé aux organisations dont ce n'est pas le premier plan de transition</li> </ul>	Pour pouvoir faire le point sur l'effet global du plan de transition et éventuellement des actions correctives, en justifiant les éléments non réalisés depuis le dernier bilan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En présentant ces résultats en comité de direction</li> <li>En faisant valider les actions correctives et relancer les actions non réalisées par le comité de direction</li> <li>En collectant les informations nécessaires à la quantification des effets des actions les plus significatives</li> <li>En identifiant et en valorisant les co-bénéfices des actions mises en place</li> <li>En communiquant sur ces résultats de manière à faire vivre la dynamique autour du plan de transition</li> </ul>

Gouvernance

Opérationnel

Communication





## POUR ALLER PLUS LOIN

### Évaluer sa stratégie globale de transition avec ACT Évaluation

Lancée par l'ADEME et l'ONG CDP en 2015, l'initiative *Assessing low-Carbon Transition* (ACT®) propose un cadre méthodologique sectoriel complet d'évaluation de la stratégie climat de l'entreprise.

ACT® s'appuie sur des trajectoires sectorielles (en partie issues de l'initiative SBT) pour porter un double regard critique sur les objectifs et les moyens mis en œuvre pour les atteindre. Avec cette approche par secteur d'activité, ACT® offre un cadre de compréhension et d'évaluation très concret pour situer la stratégie de transition de l'organisation dans un environnement pertinent, non simplement national ou international.

A ce jour, un référentiel-cadre, les méthodologies et les outils pratiques d'évaluation de 14 secteurs d'activités ont été construits. Ainsi, ACT propose une approche pertinente et complète quelle que soit l'entreprise considérée.

Le référentiel-cadre repose sur 9 modules d'évaluation avec des pondérations et des indicateurs spécifiques au secteur d'activité, à la fois quantitatifs et qualitatifs. L'évaluation ACT® aboutit à une note décomposée en trois scores qui mesurent l'alignement stratégique de l'entreprise avec un monde bas-carbone.

ACT ASSESSMENT	
ACT MODULES & INDICATORS	
1	Targets
2	Material investment
3	Intangible investment
4	Performance of products
5	Management
6	Suppliers
7	Clients
8	Policy engagement
9	Business model



L'ensemble des ressources liées à cette méthodologie sont disponible [sur le site de l'initiative ACT®](#).



## ANNEXE 1 : LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

### TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Liste des organisations et personnes ayant participé à l'élaboration de ce guide.....	27
Tableau 2 : Liste des membres du GT BEGES ayant participé à l'élaboration du guide dans sa version 1 .....	27

### TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 : Tableau de bord de la Net Zero Initiative, Rapport 2020-2021 .....	9
Figure 2 : Exemple de matrice issue de l'Outil SM-GES pour le choix des actions de réduction V1, ABC, 2013.....	16
Figure 3 : Exemple de fiche action utilisée pour décrire les éléments principaux d'une action de réduction .....	17
Figure 4 : Impact GES d'une action (Quantifier l'impact GES d'une action de réduction des émissions, ADEME, version 3, 2021).....	21
Figure 5 : Logigramme de synthèse de la démarche de quantification par étapes (Quantifier l'impact GES d'une action de réduction des émissions, ADEME, version 3, 2021).....	21
Figure 6 : Les 5 grandes étapes du processus ACT Pas-à-pas.....	23

## ANNEXE 2 : ACTEURS AYANT PARTICIPÉ A L'ÉLABORATION DU GUIDE

L'élaboration du présent guide a été rendue possible par la participation des organismes et personnes suivantes, que nous remercions vivement.

ORGANISME	NOM	PRENOM
ABC	GUIGNARD	Quentin
ABC	HUET	Damien
ADEME	FLEURIOT	Fanny
CDM LAVOISIER	TRUELLE	Philippe
ECO2 INITIATIVE	DELY	Simon
ECO2 INITIATIVE	JOUFFRE	Quentin
ECO2 INITIATIVE	MARCUS	Rémi
KERSIA	DEMOMENT	Isabelle
LES 3 BRASSEURS	METZGER	Céline
MIRION TECHNOLOGIES	DOERLER	Virginie
RACER	KATCHIKIAN	Florent
RATP	MENACER	Aurélia
SEPPIC	NAWROCKI	Corinne
SOITEC	COTTE	Stéphane

Tableau 1 : Liste des organisations et personnes ayant participé à l'élaboration de ce guide

Pour mémoire, la version précédente de ce guide avait été rendue possible par la participation des organismes et personnes suivantes.

ORGANISME	NOM	PRENOM
ABC	DELY	Simon
ADEME	POIVET	Romain
ADEME	GOURDON	Thomas
AFEP	BOQUET	Nicolas
ANIA	FARRANT	Laura
APCC	NEVEU	Guillaume
ASTEÉ	MAUGENDRE	Jean-Pierre
CARBONE 4	COTTENCEAU	Jean-Baptiste
CINOV	KATHRADA	Idriss
CITEPA	SERVEAU	Laetitia
DECATHLON	AUBRY	Emilie
DGCIS	NARDOT	Isabelle
DGEC	CROQUETTE	Gilles
FEDENE	CASSOWITZ	Laura
FNAM	DAUPHIN	Mildred
MEDDE	JAKUBOWSKI	Valérie
ORSE	GERARDI	Anne
PERIFEM	GILLIER	Sophie
RATP	BONDEUX	Sandrine
SERVICE COOP DE FRANCE	ROUGET	Kristell
SOLVAY	PERROT	Jean Philippe
TRANSALLIANCE	CROUAN	Sébastien
UIC	LENAIN	Yves

Tableau 2 : Liste des membres du GT BEGES ayant participé à l'élaboration du guide dans sa version 1



## ANNEXE 3 : DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

[Méthode pour la réalisation de bilans d'émissions de gaz à effet de serre – conformément à l'article L. 229-25 du code de l'environnement - Version 4](#), MEEM, 2016

[Méthode pour la réalisation des bilans d'émissions de gaz à effet de serre - conformément à l'article L. 229-25 du code de l'environnement – Version 5](#), MEEM, 2020 (en cours de consultation)

[Norme ISO 14064-1](#), TC207/SC1 « Management environnemental », 2018

[Technical Report ISO 14069](#), TC207/SC7 « Gestion des gaz à effet de serre et activités associées », 2013

[Corporate Value Chain Accounting and Reporting Standard](#), GHG Protocol, 2011

[Système de Management des Gaz à Effet de Serre \(SM-GES\) – Version 2](#), ABC, 2015

[Net Zero Initiative 2020-2021 Rapport final](#), Net Zero Initiative, 2021

[Quantifier l'impact GES d'une action de réduction des émissions – Version 3](#), ADEME, 2021

[Guides sectoriels de réalisation de Bilan GES](#), ADEME

[SBTi Corporate Manual – Version 2](#), Science-Based Targets, 2021

[ACT Framework – Version 1.1](#), ACT Initiative, 2019

[ACT Step-by-Step Methodology – Version 1](#), ACT Initiative, 2021