

# ACT

---

Assessing  
low-Carbon Transition

---

**ACT Step-by-Step :  
Méthodologie**

---



**Version 1 – Février 2021**

## REMERCIEMENTS

Les auteurs souhaitent remercier les parties prenantes qui ont contribué à l'élaboration de cette méthodologie en partageant leurs commentaires lors d'ateliers dédiés.

---

## AUTEURS

Rémi Marcus et Jennifer Meyer (ECO2 Initiative), Ilaria Balletto, Antoine Joint et Sarah Gold (Utopies), Lisa Bertrand et Édouard Fourdrin (ADEME)

---

## FINANCEMENT



## ASSISTANCE TECHNIQUE

L'assistance technique au développement d'ACT-S a été menée par ECO2 Initiative et apportée par :

**ECO2 Initiative,**

**Utopies et**

**I Care & Consult.**

---

## © ADEME 2021

La reproduction de tout ou partie de l'œuvre sans licence d'utilisation de l'Initiative ACT est interdite

# Table des matières

<b>1.</b>	<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>PRINCIPES.....</b>	<b>7</b>
<b>3.</b>	<b>PORTÉE .....</b>	<b>8</b>
	3.1. PORTÉE DU DOCUMENT .....	8
	3.2. PORTÉE DES ACTEURS .....	8
	3.3. PORTÉE DE LA MÉTHODOLOGIE.....	9
	3.4. LIMITES .....	10
<b>4.</b>	<b>CADRE .....</b>	<b>11</b>
	4.1. UN PROCESSUS STRATÉGIQUE.....	11
	4.2. SCHÉMA DU PROCESSUS ACT-S.....	11
	4.2.1. ÉTAPES ET ACTIONS DU PROCESSUS .....	11
	4.2.2. NIVEAUX STRATÉGIQUES .....	12
	4.2.3. SCHÉMA DU PROCESSUS .....	13
	4.3. L'ENSEMBLE DES QUESTIONS D'ORIENTATION.....	15
	4.3.1. COMPOSITION.....	15
	4.3.2. L'APPROCHE DE MATURITÉ À 5 NIVEAUX .....	16
	4.3.3. ENSEMBLE DE QUESTIONS APPLICABLES À L'ENTREPRISE.....	17
	4.3.4. DIAGNOSTIC INITIAL ET SUIVI DES PROGRÈS .....	17
	4.3.5. NOMENCLATURE DES QUESTIONS D'ORIENTATION.....	18
<b>5.</b>	<b>MISE EN ŒUVRE DE LA MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>20</b>
	5.1. CONDITIONS PRÉALABLES .....	20
	5.2. RESSOURCES DU PROJET .....	20
	5.2.1. ÉQUIPE .....	21
	5.2.2. RESSOURCES PRATIQUES.....	23
	5.3. MISE EN ŒUVRE ÉTAPE PAR ÉTAPE .....	24
	5.3.1. ACTIONS PRÉLIMINAIRES .....	24
	5.3.2. ÉTAPE 1 – SITUATION ACTUELLE.....	26
	5.3.3. ÉTAPE 2 – ENJEUX ET DÉFIS.....	29
	5.3.4. ÉTAPE 3 – VISION .....	33
	5.3.5. ÉTAPE – NOUVELLE STRATÉGIE .....	36
	5.3.6. ÉTAPE 5 – PLAN D'ACTION.....	40

<b>6.</b>	<b>RECONNAISSANCE DES PROGRÈS</b> .....	<b>43</b>
6.1.	OBJECTIFS .....	43
6.2.	PROCESSUS DE RECONNAISSANCE GÉNÉRAL.....	43
6.3.	AVANTAGES POUR L'ENTREPRISE.....	44
6.4.	EXIGENCES .....	44
6.4.1.	POINT DE CONTRÔLE 1.....	44
6.4.2.	POINT DE CONTRÔLE 2.....	45
6.4.3.	POINT DE CONTRÔLE 3.....	45
<b>7.</b>	<b>SOURCES</b> .....	<b>46</b>
7.1.	BIBLIOGRAPHIE .....	46
7.2.	AUTRES LIENS UTILES.....	47
<b>8.</b>	<b>GLOSSAIRE</b> .....	<b>50</b>
8.1.	ACRONYMES .....	50
8.2.	DÉFINITIONS.....	50
<b>9.</b>	<b>ANNEXE</b> .....	<b>55</b>
9.1.	ADAPTATION DE L'APPROCHE PDCA À ACT-S.....	55
9.2.	DE LA CLASSIFICATION TCFD AUX NIVEAUX STRATÉGIQUES ACT-S .....	57

# 1. Introduction

Le caractère urgent de la transition vers un monde bas carbone de nos sociétés humaines n'est plus à démontrer. En 2016, l'ADEME<sup>1</sup> (Agence de la transition écologique) et le CDP<sup>2</sup> ont formé un partenariat pour développer et promouvoir l'Initiative ACT<sup>3</sup> [Assessing low-Carbon Transition], dans le but d'encourager les entreprises du monde entier à agir en faveur du climat. Elles ont d'abord combiné leur expertise pour élaborer la méthodologie ACT-A [ACT Assessment]. ACT-A distingue les entreprises, secteur par secteur, qui ont pris des engagements ambitieux en faveur du climat et qui mettent en place des mesures pour réaliser leur transition vers un monde bas carbone. Il s'agit d'une méthodologie sectorielle prospective dont la finalité est d'évaluer la stratégie de décarbonation d'une Entreprise. Elle combine des indicateurs d'évaluation quantitatifs et qualitatifs qui permettent de révéler l'alignement de l'Entreprise sur la transition vers un monde bas carbone.

À l'heure actuelle, une grande majorité d'entreprises n'ont pas encore intégré la transition vers un monde bas carbone dans leurs stratégies. Beaucoup d'entre elles cherchent de l'aide pour y parvenir, et un grand nombre d'autres devraient exprimer le même besoin dans les années à venir. ACT Step-by-Step [ACT-S] a été élaborée par l'Initiative ACT pour répondre à ce besoin.

**L'objectif d'ACT-S est de proposer des conseils et un soutien aux entreprises pour préparer, structurer et mettre en œuvre leurs stratégies de décarbonation.**

Il s'agit d'une méthodologie structurée en 4 niveaux stratégiques et 5 étapes. Elle s'accompagne de ressources pratiques pour faciliter sa mise en œuvre. La méthodologie est accessible au public et l'ensemble de ressources ACT-S est mise à la disposition de toute Entreprise ayant reçu une formation adéquate. Une Entreprise formée peut utiliser l'ensemble de ressources ACT-S en fonction de ses pratiques et de ses besoins spécifiques, pourvu qu'elle puisse contribuer activement à la transition vers un monde bas carbone. Plus important encore, la stratégie de décarbonation ne doit pas être séparée de la stratégie de l'Entreprise : elle doit être pleinement intégrée à la stratégie globale de l'entreprise et, idéalement, constituer l'un de ses principaux piliers.

Un système de reconnaissance des progrès est associé à ACT-S, qui récompensera les entreprises engagées dans la méthodologie ACT-S pour leurs efforts au cours du processus lui-même. Certaines exigences s'appliquent aux entreprises qui décident de bénéficier du système de reconnaissance : les progrès de l'Entreprise seront validés à 3 points de contrôle tout au long du processus.

Étant donné que leurs objectifs convergent, il existe un lien étroit entre ACT-A et ACT-S quant à leurs cadres. Bien que ce ne soit pas son objectif premier, la mise en œuvre d'ACT-S présente l'avantage connexe d'être un processus préparatoire pertinent à une évaluation d'ACT-A. Cependant, ACT-S ne garantit pas une bonne notation ACT-A, car la mise en œuvre d'une stratégie ambitieuse de décarbonation reste de la responsabilité de l'Entreprise.

---

<sup>1</sup> <https://www.ademe.fr>

<sup>2</sup> <https://www.cdp.net/fr/>

<sup>3</sup> ACT est une initiative volontaire conjointe du secrétariat de la CCNUCC, Global Climate Agenda. Pour en savoir plus : <https://actinitiative.org>.

Le présent document présente les principes, la portée et le cadre méthodologique d'ACT-S. Il présente également les ressources pratiques d'ACT-S qui sont à la disposition de l'utilisateur·rice et fournit des conseils détaillés pour la mise en œuvre. Le système de reconnaissance des progrès associés à ACT-S est présenté dans la dernière partie du document.

*Tout au long du document, l'utilisateur·rice potentiel·le de la méthodologie est appelé « l'Entreprise ». Les noms des autres acteurs qui ont un rôle clairement identifié dans le processus ACT-S sont également écrits avec une lettre majuscule initiale (les définitions sont fournies dans le glossaire [8.2]).*

# 2. Principes

Les principes ACT-S constituent la base de l'approche et des recommandations proposées dans cette méthodologie et en guideront la mise en application. Ces principes s'appliquent à la stratégie bas carbone de l'Entreprise ainsi qu'à la stratégie globale de l'Entreprise.

## **CLAIRVOYANCE**

La conception de la stratégie repose sur une analyse sincère et éclairée de la situation et des enjeux de transition vers un monde bas carbone de l'Entreprise.

## **AMBITION**

L'Entreprise a pour ambition de contribuer activement à la transition vers un monde bas carbone. Cela implique notamment de contribuer à l'atténuation du changement climatique à un niveau conforme aux objectifs de l'Accord de Paris de 2015 (1) (2), ou aux futurs accords politiques mondiaux susceptibles de remplacer l'Accord de Paris dans les années à venir.

## **FAISABILITÉ**

La stratégie est compatible avec les moyens, les méthodes et la mission de l'Entreprise, bien que celle-ci puisse envisager de les modifier à l'avenir, potentiellement de manière drastique.

## **COHÉRENCE**

Les divers aspects de la stratégie de l'Entreprise sont cohérents sur le plan interne. Plus précisément, sa stratégie de décarbonation et d'autres aspects de la stratégie de l'Entreprise sont cohérents.

## **RENTABILITÉ**

La stratégie de décarbonation contribue à la rentabilité globale de l'Entreprise.

# 3. Portée

## 3.1. PORTÉE DU DOCUMENT

Le présent document présente les principes, la portée et le cadre méthodologique d'ACT-S. Il présente également les ressources pratiques d'ACT-S à la disposition des utilisateur-ric-e-s et fournit des conseils détaillés pour leur mise en œuvre. Le système de reconnaissance des progrès associés à ACT-S est présenté dans la dernière partie du document.

Sur la base des principes présentés au chapitre précédent, l'architecture du cadre méthodologique ACT-S a été conçue à partir de trois références principales :

- ◆ L'approche de l'amélioration continue, adaptée au contexte du cycle stratégique (3) (4)
- ◆ La classification des recommandations de la TCFD (5)
- ◆ Les méthodologies ACT-A – le Cadre ACT, les Directives ACT pour l'élaboration de méthodologies sectorielles, les méthodologies sectorielles ACT et la méthodologie générique ACT – qui définissent l'approche, les modules et les indicateurs ACT (6) (7)

## 3.2. PORTÉE DES ACTEURS

Les utilisateur-ric-e-s potentiel-le-s d'ACT-S sont membres d'organisations commerciales, également appelées « entreprises » ou « l'Entreprise » dans le présent document.

L'initiative ACT utilise une classification sectorielle des entreprises, basée sur les méthodologies sectorielles correspondantes. Cette classification s'applique également à ACT-S. Elle est présentée dans le tableau ci-dessous.

TABLEAU 1 : SECTEURS ACT, ORGANISÉS PAR PÉRIODE DE DIFFUSION DE LA MÉTHODOLOGIE SECTORIELLE CORRESPONDANTE

2018	2019	DÉBUT 2021	MI-2021	2022
Auto	Bâtiment	Ciment	Agriculture et agroalimentaire	Aluminium
Électricité	Immobilier	Pétrole et gaz	Fer et acier	Produits chimiques
Commerce de détail	Gestion immobilière	Transport		Verre
		Générique (Autres secteurs)		Papier

Cette classification identifie 15 secteurs d'activité à fortes émissions. Les entreprises qui n'appartiennent à aucun de ces secteurs sont regroupées<sup>4</sup>.

ACT-S propose une méthodologie intersectorielle unique pour toutes les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité et leur taille. Néanmoins, les enjeux et les défis auxquels l'Entreprise est confrontée, ainsi que ses leviers de décarbonation, dépendent fortement de l'activité et du profil global de l'Entreprise. La mise en application de la méthodologie s'adaptera donc en fonction du secteur et, dans certains cas, d'autres paramètres tels que la position de l'Entreprise dans la chaîne de valeur sectorielle.

### 3.3. PORTÉE DE LA MÉTHODOLOGIE

La stratégie de décarbonation de l'Entreprise a deux objectifs complémentaires :

- ◆ **LA CONTRIBUTION ACTIVE DE L'ENTREPRISE À L'ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE** : c'est-à-dire la réduction au minimum des émissions directes de GES et des émissions indirectes de GES en amont et en aval de la chaîne de valeur. La contribution de l'Entreprise à l'atténuation du changement climatique sous d'autres formes est également possible ; ce point sera analysé dans ACT en fonction de l'influence de l'Entreprise sur les parties prenantes externes.
- ◆ **LA TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE DANS LE CONTEXTE DE LA TRANSITION VERS UN MONDE BAS CARBONE** : c'est-à-dire déterminer les changements qui auront une incidence sur l'Entreprise dans le contexte de la transition, en termes de réglementation, de marchés, de ressources et de normes de performance, et ensuite prendre en compte ces changements dans l'élaboration de la stratégie.

Bien que l'accent soit mis davantage sur le premier, ACT-S couvre simultanément ces deux objectifs.

L'Entreprise relèvera les défis stratégiques posés par les deux objectifs grâce à l'analyse et à la conception systématiques des principaux aspects pertinents. ACT s'appuie au total sur 9 modules de performance – chacun étant composé de plusieurs critères de performance<sup>5</sup> – pour décrire les aspects qui répondent au premier objectif, et sur 4 critères narratifs pour décrire les aspects qui répondent au deuxième objectif. Ces modules et critères sont pleinement adaptés à ACT-S.

---

<sup>4</sup> ACT-A fournit une méthodologie sectorielle spécifique pour 15 secteurs à fortes émissions, tandis qu'une méthodologie générique s'applique aux entreprises qui ne relèvent d'aucun de ces secteurs à fortes émissions. Les 16 méthodologies sont basées sur une méthodologie cadre ACT-A unique.

<sup>5</sup> Les critères ACT, utilisés et définis dans la méthodologie ACT-S, sont basés sur les indicateurs définis dans les méthodologies ACT-A. Voir les Définitions [8.2] pour obtenir une définition des critères ACT.

TABLEAU 2 : LES MODULES DE PERFORMANCE ET LES CRITÈRES NARRATIFS ACT

<b>MODULES DE PERFORMANCE</b>			
<i>(Objectifs)</i>	<i>(Performances des activités principales)</i>	<i>(Influence)</i>	<i>(Modèle économique)</i>
1 – Objectifs	2 – Investissements matériels	6 – Influence sur les clients	9 – Modèles économiques
	3 – Investissements immatériels	7 – Influence sur les fournisseurs	
	4 – Performance des produits vendus	8 – Prises de position et engagements	
	5 – Management		

<b>CRITÈRES NARRATIFS</b>			
Modèle économique et stratégie	Cohérence et crédibilité	Réputation	Risque

En ce qui concerne le processus, ACT-S couvre l'ensemble du cycle stratégique, de l'analyse de la stratégie actuelle et du contexte opérationnel global à la conception et à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie de décarbonation.

### 3.4. LIMITES

Les émissions de GES de l'Entreprise qu'il est pertinent de prendre en compte dans ACT-S – les limites des GES – comprennent les émissions directes de GES de l'Entreprise ainsi que certaines émissions indirectes de GES de la chaîne de valeur, selon leur importance relative et les leviers de décarbonation de l'Entreprise. Par conséquent, ces émissions sont les mêmes que dans les limites de déclaration des GES définies dans les méthodologies sectorielles ou la méthodologie générique applicables d'ACT-A. Elles seront définies en fonction du profil de l'Entreprise, son secteur et, dans certains cas, d'autres paramètres tels que sa position dans la chaîne de valeur sectorielle, en fonction des mêmes règles.

# 4. Cadre

## 4.1. UN PROCESSUS STRATÉGIQUE

Le cadre méthodologique d'ACT-S comprend des étapes, des actions, des niveaux stratégiques et un ensemble de questions qui décrivent un processus stratégique standard de structuration de la stratégie de décarbonation de l'Entreprise. Ce chapitre présente ces éléments et la façon dont ils se combinent dans un processus stratégique.

La stratégie de décarbonation a un sens si elle est pleinement intégrée à la stratégie globale de l'Entreprise. Le cas échéant, ce processus normalisé doit donc être adapté par l'Entreprise afin de s'adapter au processus stratégique global. Au contraire, si l'Entreprise ne dispose pas d'un processus stratégique précis, le cadre méthodologique d'ACT-S fournira la base pertinente d'un processus qui peut s'étendre à la stratégie globale.

De façon plus générale, l'utilisation et la mise en œuvre de la méthodologie ACT-S dépendront grandement du profil, du contexte et des objectifs précis de l'Entreprise.

## 4.2. SCHÉMA DU PROCESSUS ACT-S

Afin de concevoir le processus ACT-S, le schéma standard d'amélioration continue a été adapté au cas d'une stratégie d'entreprise. Cette adaptation est décrite à l'annexe [9.1].

### 4.2.1. ÉTAPES ET ACTIONS DU PROCESSUS

Le processus se compose de 5 étapes.



FIGURE 1 : LES 5 ÉTAPES DU PROCESSUS ACT-S

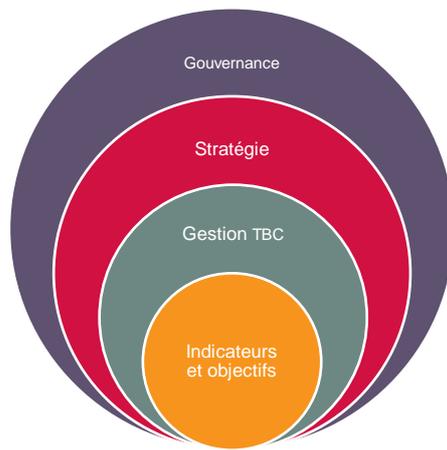
Pour franchir chaque étape, plusieurs actions doivent être réalisées.

TABLEAU 3 : LES ÉTAPES ET ACTIONS D'ACT-S

ÉTAPE	ACTIONS – description succincte
1. Situation actuelle	<p><b>Profil de l'Entreprise</b> – Identifier les critères ACT-S applicables</p> <p><b>Maturité de la stratégie de décarbonation</b> – Diagnostic initial</p>
2. Enjeux et défis	<p><b>Indicateurs de performance carbone</b> – Identifier les indicateurs de performance carbone applicables et les trajectoires de référence associées</p> <p><b>Évaluation de la performance carbone</b> – Évaluer la performance carbone et la position de l'Entreprise par rapport aux objectifs existants</p> <p><b>Analyse stratégique</b> – Analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces de l'Entreprise dans le contexte de la transition vers un monde bas carbone</p> <p><b>Formation des membres du Conseil d'administration</b> – Former les décideurs de l'Entreprise aux enjeux liés au climat dans le cadre de la stratégie de l'Entreprise</p>
3. Vision	<p><b>Vision à long terme</b> – Développer une vision de l'Entreprise dans un monde bas carbone</p> <p><b>Feuille de route de la transition</b> – Feuille de route par étapes d'aujourd'hui à la vision bas carbone</p> <p><b>Adhésion du Conseil d'administration</b> – Approbation formelle de la vision et de la feuille de route</p>
4. Nouvelle stratégie	<p><b>Objectifs de performance carbone</b> – Établissement de nouveaux objectifs de performance carbone</p> <p><b>Plan stratégique</b> – Conception du nouveau plan stratégique</p> <p><b>Engagement du Conseil d'administration</b> – Engagement formel envers les objectifs et le plan stratégique</p>
5. Plan d'action	<p><b>Définition</b> – Identification des actions concrètes potentielles qui permettront la mise en œuvre du plan stratégique et la sélection de l'ensemble d'actions les plus pertinentes pour la mise en œuvre</p> <p><b>Mise en œuvre</b> – Mise en œuvre de certaines actions</p> <p><b>Suivi</b> – Suivi et orientation de la mise en œuvre du plan d'action</p>

#### 4.2.2. NIVEAUX STRATÉGIQUES

Les actions qui composent les étapes impliquent des aspects très différents de la stratégie. Ils sont classés en quatre niveaux stratégiques, qui ont été officialisés sur la base de la classification des recommandations de la TCFD (5). La correspondance entre les deux classifications est présentée à l'annexe [9.2].



**FIGURE 2 : LES NIVEAUX STRATÉGIQUES D'ACT-S**

**GOVERNANCE**

La gouvernance de l'organisation autour de la transition bas carbone de l'Entreprise.

**STRATÉGIE**

Les impacts réels et potentiels de la transition vers un monde bas carbone sur les activités, la stratégie et la planification financière de l'Entreprise.

**GESTION DE LA TRANSITION BAS CARBONE (TBC)**

Les processus utilisés par l'Entreprise pour permettre l'action, et évaluer et gérer la transition vers un monde bas carbone.

**INDICATEURS ET OBJECTIFS**

Les indicateurs et les objectifs servant à évaluer et gérer la performance carbone.

**4.2.3. SCHÉMA DU PROCESSUS**

Le schéma du processus ACT-S est structuré en fonction des étapes et des niveaux mentionnés ci-dessus. Le schéma montre plus clairement comment les actions se suivent au sein d'un niveau stratégique donné et comment elles sont interdépendantes entre ces niveaux.



FIGURE 3 : LE SCHÉMA DU PROCESSUS ACT

## 4.3. L'ENSEMBLE DES QUESTIONS D'ORIENTATION

### 4.3.1. COMPOSITION

L'ensemble comprend toutes les questions auxquelles l'Entreprise sera soumise tout au long du processus. Ce sont les questions pour lesquelles elle doit améliorer ses premières réponses, qui sont basées sur la stratégie et les pratiques actuelles.

L'ensemble de questions est élaboré d'après 2 références :

- ◆ Les critères ACT
- ◆ Le schéma du processus ACT-S

Il y a 2 types de questions d'orientation dans l'ensemble :

- ◆ **QUESTION SUR LA PERFORMANCE** – La grande majorité des questions correspondent à des critères de performance d'ACT (et aux indicateurs de performance ACT-A correspondants). Chaque critère de performance d'ACT est transposé en une ou plusieurs questions, qui préparent l'Entreprise tout au long du processus d'ACT-S vers une plus grande maturité pour chaque aspect considéré.
- ◆ **QUESTION SUR LE PROCESSUS** – Un plus petit nombre de questions ne font pas référence à un critère ACT (et donc à un indicateur ACT-A), mais portent plutôt sur les actions (sous-étapes) qui doivent être menées tout au long du processus ACT-S ou qui auraient dû être menées avant de s'engager dans le processus.

TABLEAU 4 : EXEMPLE DES QUESTIONS D'ORIENTATION SUR LA PERFORMANCE CORRESPONDANT À UN CRITÈRE DE PERFORMANCE ACT

CRITÈRES ACT	QUESTIONS D'ORIENTATION ACT-S
TENDANCE DE L'INTENSITÉ DES ÉMISSIONS DIRECTES FUTURES (MODULE 2)	La tendance à court terme de mon intensité d'émissions directes est-elle alignée sur la tendance de la trajectoire de référence de mon entreprise ? (Étape 2)
	Ma stratégie d'investissement comprend-elle l'amélioration de la performance carbone de mes actifs émetteurs ? (Étape 4)
	Est-ce que je prends des mesures concrètes pour améliorer la performance carbone de mes actifs émetteurs ? (Étape 5)

Un autre ensemble de questions sera utilisé tout au long du processus parallèlement à la grille de progression. Il s'agit de **questions narratives**, qui correspondent aux critères narratifs d'ACT et jouent un rôle similaire. Les questions narratives serviront de garde-fous tout au long du processus : en examinant la stratégie de décarbonation sous des angles complémentaires – par rapport aux questions sur la performance – elles aideront l'Entreprise à s'assurer que les principales caractéristiques de haut niveau correspondantes ne sont pas compromises ; en fait, elles devraient idéalement être améliorées dans la nouvelle stratégie.

**TABLEAU 5 : LES CRITÈRES NARRATIFS D'ACT ET LES QUESTIONS NARRATIVES D'ACT CORRESPONDANTES**

<b>CRITÈRES NARRATIFS</b>	<b>QUESTIONS NARRATIVES</b>
<b>MODÈLE ÉCONOMIQUE ET STRATÉGIE</b>	Dans quelle mesure l'Entreprise est-elle en mesure de s'appuyer exclusivement sur des modèles économiques et des activités à la fois rentables et bas carbone ?
<b>COHÉRENCE ET CRÉDIBILITÉ</b>	Dans quelle mesure les actions passées et présentes de l'Entreprise sont-elles cohérentes avec la mise en œuvre de son plan de transition vers un monde bas carbone et les objectifs climatiques associés ?
<b>RÉPUTATION</b>	La réputation de l'Entreprise est-elle compromise par des controverses environnementales ?
<b>RISQUE</b>	Existe-t-il des risques pour la rentabilité future de l'Entreprise ou sa capacité à mettre en œuvre sa transition vers un modèle économique bas carbone ?

#### **4.3.2. L'APPROCHE DE MATURITÉ À 5 NIVEAUX**

Pour chaque question, la réponse potentielle est classée sur une échelle de maturité à 5 niveaux. Le niveau d'échéance le plus bas correspond à une situation où l'Entreprise part de zéro ou ne sait pas où elle se trouve, alors que le niveau de maturité le plus élevé correspond à une situation où la stratégie, la pratique et/ou la performance de l'Entreprise sont alignées sur les exigences de la transition vers un monde bas carbone. En fournissant une réponse basée sur sa stratégie, sa pratique et/ou ses performances actuelles et en la positionnant sur cette échelle de maturité, l'Entreprise comprendra donc où elle se situe par rapport au niveau de maturité nécessaire à la transition vers un monde bas carbone.

Le tableau décrivant les 5 niveaux de maturité d'une question ACT-S s'appelle sa matrice de maturité.

**TABLEAU 6 : EXEMPLE D'UNE QUESTION D'ORIENTATION D'ACT-S ET MATRICE DE MATURITÉ CONNEXE**

<b>QUESTION</b>	<b>BASIQUE</b>	<b>STANDARD</b>	<b>AVANCÉ</b>	<b>FUTURE PRATIQUE</b>	<b>ALIGNÉ SUR LA TRAJECTOIRE BAS CARBONE</b>
<b>Ma stratégie prévoit-elle d'investir dans la performance carbone de mes actifs émetteurs ?</b>	Ma stratégie d'investissement n'inclut pas la performance carbone	Ma stratégie d'investissement tient compte de la performance carbone de mes actifs émetteurs	Ma stratégie consiste à investir dans la performance carbone de certains de mes actifs émetteurs	Ma stratégie consiste à investir dans la performance carbone d'une grande partie de mes actifs émetteurs	Investir dans la performance carbone de mes actifs émetteurs est un élément majeur de la stratégie

### 4.3.3. ENSEMBLE DE QUESTIONS APPLICABLES À L'ENTREPRISE

Toutes les questions sur le processus et toutes les questions narratives s'appliquent à toute Entreprise.

Les questions sur la performance qui s'appliquent à l'Entreprise sont celles pour lesquelles les critères de performance d'ACT correspondants s'appliquent, selon le profil des émissions de GES de l'Entreprise et les leviers d'action en matière d'atténuation des GES et de décarbonation globale du modèle économique. L'ensemble des questions pertinentes sur la performance sera donc adapté en fonction du secteur de l'Entreprise, selon la classification sectorielle ACT. Dans certains cas, la position de l'Entreprise au sein de la chaîne de valeur ou d'autres aspects de l'activité de l'Entreprise seront également impliqués dans la définition de l'ensemble de questions d'orientation.

Les entreprises qui utiliseront la méthodologie ACT-S sont très diverses en termes de taille, de ressources, de maturité de leurs stratégies de décarbonation et des objectifs qui en découlent. L'Entreprise pourra donc suivre le processus selon 3 parcours différents, du minimal au complet, qui impliquent un nombre croissant de questions :

- ◆ **LE PARCOURS MINIMAL** ne comprend que les questions qui sont considérées comme essentielles à une stratégie de décarbonation de toute Entreprise ; il regroupe toutes les questions relatives aux progrès ainsi que les questions qui correspondent aux critères de performance d'ACT qui sont considérées comme essentielles pour toute Entreprise dès lors qu'elles sont pertinentes pour le secteur de l'Entreprise
- ◆ **LE PARCOURS COMPACT** comprend les questions du parcours minimal ainsi que les questions qui correspondent aux critères d'ACT se référant à certains leviers majeurs de décarbonation de l'Entreprise ; c'est le cas pour un critère si la pondération de l'indicateur correspondant dans ACT-A est supérieure à un seuil donné ; le seuil est choisi par l'Entreprise
- ◆ **LE PARCOURS COMPLET** inclut les questions du parcours compact ainsi que toutes les autres questions qui correspondent aux critères de performance d'ACT qui sont pertinents pour l'Entreprise, c'est-à-dire si l'indicateur correspondant est pertinent pour le secteur de l'Entreprise et que la pondération de l'indicateur dans la méthodologie ACT-A n'est pas nulle pour l'Entreprise

L'Entreprise sera libre de choisir l'un des parcours ci-dessus en fonction de son contexte spécifique. Il sera toujours intéressant pour une Entreprise qui choisit le parcours minimal ou compact de garder un œil sur les questions du ou des parcours plus étendus au cours du processus ; et pour une Entreprise qui choisit le parcours complet ou compact de garder à l'esprit qu'il y a des questions qui sont plus essentielles que d'autres dans l'ensemble applicable.

### 4.3.4. DIAGNOSTIC INITIAL ET SUIVI DES PROGRÈS

Le diagnostic initial est la première étape du processus (étape 1) : l'Entreprise passera en revue toutes les questions pertinentes et fournira une première réponse à chacune d'elles, en fonction de la stratégie, des pratiques et de la performance carbone. Cela fixe le point de départ de l'Entreprise pour chaque question.

Chaque question est placée sur le schéma du processus en fonction du niveau stratégique, selon la nature de la question, et de l'étape/action, en fonction de l'étape du processus à partir de laquelle la société va élaborer une réponse plus aboutie à la question.

*Remarque : le résultat du diagnostic initial d'ACT-S ne reflète pas le score ACT-A. L'Entreprise doit faire l'objet d'un audit ACT-A pour obtenir un score ACT-A.*

En mettant en œuvre des actions, l'Entreprise améliorera progressivement sa réponse à chaque question : elle répond aux questions telles qu'elles apparaissent dans les étapes du schéma du processus. La progression de l'ambition de l'Entreprise par rapport à chaque question est suivie dans la matrice de maturité correspondante.

**TABLEAU 7 : EXEMPLES DE TYPES DE RÉPONSES AUX QUESTIONS D'ORIENTATION ACT-S QUE L'ENTREPRISE DOIT FORMULER EN FONCTION DE L'ÉTAPE ACT-S**

<b>QUESTION D'ORIENTATION ACT-S</b>	<b>TYPE DE RÉPONSE À FORMULER PAR L'ENTREPRISE EN FONCTION DE L'ÉTAPE ACT-S</b>
<b>La tendance à court terme de mon intensité d'émissions directes est-elle alignée sur la tendance de la trajectoire de référence de mon entreprise ?</b>	Étape 1 (Diagnostic initial) – La réponse reflète les connaissances actuelles de l'Entreprise, fondées uniquement sur la collecte de données internes (aucune nouvelle production ou traitement de données).
	Étape 2 (Suivi des progrès) – L'Entreprise élabore une nouvelle réponse à la question, qui peut inclure la production, la collecte (en interne et en externe) et le traitement des données.
<b>Ma stratégie d'investissement comprend-elle l'amélioration de la performance carbone de mes actifs émetteurs ?</b>	Étape 1 (Diagnostic initial) – La réponse reflète la stratégie d'investissement de l'Entreprise avant qu'elle ne soit potentiellement modifiée dans le cadre du projet ACT-S.
	Étape 4 (Suivi des progrès) – L'Entreprise élabore une nouvelle réponse à la question, qui pourrait consister à modifier le plan d'investissement dans le cadre du plan stratégique de décarbonation. Cela augmenterait les investissements prévus dans la performance carbone des actifs émetteurs.
<b>Est-ce que je prends des mesures concrètes pour améliorer la performance carbone de mes actifs émetteurs ?</b>	Étape 1 (Diagnostic initial) – La réponse reflète les mesures prises par l'Entreprise pour améliorer la performance carbone des actifs émetteurs avant que de nouvelles mesures ne soient éventuellement prises dans le cadre du projet ACT-S.
	Étape 5 (Suivi des progrès) – L'Entreprise développe une nouvelle réponse à la question, qui consiste potentiellement à prendre de nouvelles mesures qui amélioreront la performance carbone de ses actifs émetteurs.

#### **4.3.5. NOMENCLATURE DES QUESTIONS D'ORIENTATION**

Le cas échéant, les questions d'orientation seront référencées avec leurs codes individuels, qui sont définis selon la règle suivante :

Code de question = « ÉTAPE » + « ACTION » + « NIVEAU STRATÉGIQUE » + « MODULE.CRITÈRES »

Où :

<b>ÉTAPE</b>	Chiffre compris entre 2 et 5 qui correspond à l'étape du processus au cours de laquelle la question est posée
<b>ACTION</b>	Lettre de A à D qui correspond à l'action du processus au cours de laquelle la question est posée
<b>NIVEAU STRATÉGIQUE</b>	Première lettre du niveau stratégique concerné : M, S, G, L (« Metrics », « Strategy », « Governance » ou « Low-carbon transition management »)
<b>MODULE.CRITÈRES</b>	Chiffre de 0 à 9 qui représente le module ACT concerné, suivi, après un point, du chiffre qui représente les critères pertinents de ce module ; par convention dans ACT-S, les questions sur le processus sont regroupées dans le module 0 tandis que les questions narratives sont regroupées dans le module 10

Par exemple, le code de question « 4BS2.1 » correspond à la question « Ma stratégie d'investissement prévoit-elle d'investir dans la performance carbone de mes actifs émetteurs ? »

En outre, une lettre sera ajoutée au début du code de question, si nécessaire, afin de faire la distinction entre la situation dans laquelle la question est posée pendant le diagnostic initial (« i », pour l'étape 1) et la situation dans laquelle elle est posée au cours de la progression de l'Entreprise vers une stratégie de décarbonation plus mature (« c », pour les étapes 2 à 5).

Par exemple, le code de question « i4BM2.1 » correspond à une situation où la question « Ma stratégie d'investissement comprend-elle l'amélioration de la performance carbone de mes actifs émetteurs ? » est posée lors du diagnostic initial.

# 5. Mise en œuvre de la méthodologie

Le présent chapitre présente d'abord les conditions préalables à la participation au processus ACT-S ; il formule ensuite des recommandations pour la gestion du projet et détaille, étape par étape, certaines méthodes possibles de mise en œuvre du projet.

À l'exception d'une condition préalable obligatoire (voir la section suivante), tous les contenus du présent chapitre sont des informations, des propositions ou des recommandations : l'Entreprise sera libre de mettre en œuvre ACT-S en fonction de ses pratiques et de ses besoins, à condition qu'elle serve sa capacité à effectuer sa transition bas carbone. Mais surtout, l'Entreprise doit viser à intégrer pleinement la stratégie bas carbone dans sa stratégie globale et idéalement en faire l'un de ses principaux piliers.

## 5.1. CONDITIONS PRÉALABLES

Il n'y a **qu'une seule condition obligatoire pour qu'une Entreprise s'engage dans le processus** : une personne de l'Entreprise doit avoir suivi et validé le programme de formation du coordinateur ACT-S. Cela permet également à l'Entreprise d'avoir accès à l'ensemble de ressources ACT-S.

L'adhésion d'une Entreprise à ACT-S n'a de sens que si certaines conditions préalables supplémentaires sont remplies. Il est fortement recommandé de prendre les mesures suivantes :

- ◆ Le Conseil d'administration a clairement exprimé sa volonté de participer au projet ACT-S ;
- ◆ Au moins un membre du Conseil d'administration a été nommé porteur·euse du projet ACT-S ;
- ◆ Un·e employé·e de l'Entreprise a été nommé·e coordinateur·rice du projet ACT-S ;
- ◆ Le·la coordinateur·rice du projet a suivi et validé le programme de formation du·de la coordinateur·rice ACT-S ;
- ◆ L'Entreprise a effectué au moins un inventaire organisationnel des GES au cours des deux dernières années qui couvre toutes les sources importantes d'émissions de GES.

Voici d'autres recommandations à l'intention d'une Entreprise qui souhaite s'engager dans le processus ACT-S :

- ◆ Le Conseil d'administration et plus particulièrement le·la porteur·euse du projet ont été informés du contexte général du changement climatique et des impacts associés ;
- ◆ Le·la coordinateur·rice de projet a également reçu une formation sur la comptabilisation des GES ;
- ◆ D'autres employé·e·s qui seront membres de l'équipe de projet ont suivi et validé un programme de formation ACT-S.

## 5.2. RESSOURCES DU PROJET

Les ressources présentées dans cette section doivent être utilisées par l'Entreprise pour un projet ACT-S standard. Bien entendu, elles ne sont pas exhaustives et d'autres ressources peuvent être utiles et compléter le projet ACT-S.

### 5.2.1. ÉQUIPE

**PORTEUR·EUSE** – L'équipe de projet comprend le·la porteur·euse du projet [Porteur·euse], qui est responsable de l'intégration du processus ACT-S dans le processus stratégique global de l'Entreprise. Le·la Porteur·euse est membre du Conseil d'administration.

**COORDINATEUR·RICE** – L'équipe de projet comprend le·la coordinateur·rice du projet [Coordinateur·rice], qui est responsable de la coordination et de la gestion du projet ACT-S.

**MEMBRES DE L'ÉQUIPE** – Selon la taille et l'organisation de l'Entreprise, l'équipe de projet doit comprendre un groupe d'employé·e·s qui, ensemble, représentent les principales fonctions/départements/unités opérationnelles de l'Entreprise [Membres de l'équipe]. Ces employé·e·s doivent être des responsables dans leurs fonctions respectives.

**CONSEILLER·ÈRE** – L'Entreprise peut également décider de bénéficier du soutien d'un·e consultant·e spécialisé·e qui sera le·la conseiller·ère de l'Entreprise tout au long du projet ACT-S [Conseiller·ère].

Pour qu'un·e consultant·e devienne Conseiller·ère ACT-S d'une entreprise, il·elle doit avoir prouvé son admissibilité à l'Initiative ACT. Pour être admissible, un·e consultant·e doit :

- ◆ Avoir suivi et validé le programme de formation de Conseiller·ère ACT-S
- ◆ Avoir démontré une compétence et une expérience en comptabilisation des GES

**PERSONNES RESSOURCES ET PARTIES PRENANTES EXTERNES** – Certain·e·s employé·e·s supplémentaires participeront occasionnellement à des phases spécifiques du processus [Personnes ressources]. Cela peut également être le cas pour certain·e·s représentant·e·s des parties prenantes externes de l'Entreprise [Parties prenantes]. Les Personnes-ressources et les Parties prenantes ne font pas directement partie de l'équipe du projet, mais seront en mesure de contribuer au succès de celui-ci.

TABLEAU 8 : ACTEURS IMPLIQUÉS DANS LES ACTIONS RESPECTIVES TOUT AU LONG DU PROCESSUS ACT-S

ACTION	CONSEIL D'ADMINISTRATION	PORTEUR·EUSE	COORDINATEUR·RICE (+ CONSEILLER·ÈRE)	MEMBRES DE L'ÉQUIPE	PERSONNES RESSOURCES	TOU·TE·S LES EMPLOYÉ·E·S	PARTIES PRENANTES
1A. PROFIL DE L'ENTREPRISE			X				
1B. MATURITÉ DE LA STRATÉGIE DE DÉCARB.			X	X	(X)		
2A. INDICATEURS PERF. CARB.			X				

<b>2B. ÉVALUATION PERF. CARB.</b>			X		X		
<b>2C. ANALYSE STRATÉGIQUE</b>		X	X	X	(X)		(X)
<b>2D. FORMATION DU CONSEIL D'ADM.</b>	X	X	X				
<b>3A. VISION À LONG TERME</b>	X	X	X	(X)	(X)		
<b>3B. FEUILLE DE ROUTE DE LA TRANSITION</b>	X	X	X	(X)	(X)		
<b>3C. ADHÉSION DU CONSEIL D'ADM.</b>	X	X	X				
<b>4A. OBJ. PERF. CARB.</b>		X	X	X			
<b>4B. PLAN STRATÉGIQUE</b>	(X)	X	X	X	(X)		
<b>4C. ENGAGEMENT DU CONSEIL D'ADM.</b>	X	X	X				
<b>5A. ÉLABORATION DU PLAN D'ACTION</b>			X	X	X	(X)	(X)
<b>5B. MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION</b>						X	(X)
<b>5C. SUIVI DU PLAN D'ACTION</b>			X	X			

L'organisation standard des entreprises ne correspond généralement pas à la structure d'ACT en ce qui concerne les modules de performance et les dimensions de la stratégie de décarbonation associées. Toutefois, l'Entreprise devra répondre aux questions qui sont organisées en fonction de ces modules et aborder ces dimensions. Il peut donc être difficile pour l'Entreprise de constituer l'équipe du projet ACT-S et d'identifier les Personnes ressources concernées.

Afin de faciliter cette tâche, le tableau ci-après établit une correspondance indicative entre les modules ACT-S et la nécessité ou l'intérêt potentiel d'associer un-e représentant-e des fonctions standard respectives au projet, soit en tant que Personne ressource, soit en tant que Membre de l'équipe. Bien sûr, le tableau sera plus pertinent s'il est adapté par l'Entreprise à son organisation spécifique.

TABLE 9 : CORRESPONDANCE INDICATIVE ENTRE LES MODULES ACT-S ET LES FONCTIONS STANDARD D'UNE ENTREPRISE

	Objectifs	Investissements matériels	Investissements immatériels	Performance des produits vendus	Management	Influence sur les fournisseurs	Influence sur les clients	Prises de position et engagements	Modèles économiques
Conseil d'administration et stratégie									
RSE et climat									
Communication et RP									
Ressources humaines									
Innovation									
Finances									
Achats									
Logistique									
Production									
Marketing et ventes									

## 5.2.2. RESSOURCES PRATIQUES

Un ensemble de ressources a été spécialement constitué pour soutenir la mise en œuvre du projet et est mise à la disposition des utilisateur·rice·s avec la version actuelle d'ACT-S. Il comprend 4 principaux éléments :

- ◆ **LA MÉTHODOLOGIE** – Ce document présente la méthodologie-cadre, les conditions préalables à un projet ACT-S et le système de reconnaissance ; il s'agit également d'un manuel d'utilisation : il présente les ressources pratiques utiles au projet et propose des recommandations pratiques à l'utilisateur·rice et des méthodes possibles de mise en œuvre.
- ◆ **LA GRILLE DE PROGRESSION** – Il s'agit du carnet de route du·de la Coordinateur·rice pour le projet ACT-S. Elle comprend l'ensemble des questions d'orientation et les matrices de maturité associées. L'utilisateur·rice configurera la grille et la remplira pendant le diagnostic initial (Étape 1), ainsi que pendant les étapes ultérieures du processus. La grille de progression aidera le·la Coordinateur·rice et le·la Porteur·euse à orienter les efforts et à suivre les progrès tout au long du processus.
- ◆ **LA BOÎTE À OUTILS STRATÉGIE** – Elle comprend 4 types de ressources, qui soutiennent respectivement la mise en œuvre des actions d'analyse stratégique et de conception pour les étapes 2 à 4 : le premier est une matrice de transition bas carbone qui a été spécialement conçue pour analyser les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de l'Entreprise dans le contexte de la transition bas carbone ; le deuxième est un Catalogue des techniques de créativité dédié à la réalisation de la vision à long terme et de la feuille de route de la transition ; le troisième est une méthode de conception stratégique inspirée de l'approche Océan bleu (8) qui accompagne l'élaboration du plan stratégique de l'Entreprise ; et le quatrième est un simple questionnaire de plan d'action, qui aidera l'utilisateur·rice durant l'Étape 5 à répertorier les actions identifiées et à les évaluer et à les sélectionner en fonction de critères prédéfinis.
- ◆ **LA BOÎTE À OUTILS PERFORMANCE CARBONE** – Cette boîte à outils soutient la mise en œuvre des actions impliquant les indicateurs et les objectifs de performance carbone au cours des Étapes 2 et 4. Elle est composée d'un outil didactique principal, consacré à la définition et à la compréhension des indicateurs de performance carbone, ainsi que de liens et de références à d'autres ressources externes potentiellement utiles. En se fondant sur le profil de l'Entreprise et les données disponibles sur les activités et les GES, l'outil appuiera d'abord la définition – au besoin – des indicateurs de mesure du carbone pertinents, puis l'évaluation de la performance carbone et la comparaison de cette performance avec les trajectoires de référence applicables, qui pourraient également devoir être déterminées par l'Entreprise. Enfin, l'outil facilitera l'établissement d'objectifs de performance carbone dans le cadre de la conception de la stratégie de décarbonation.

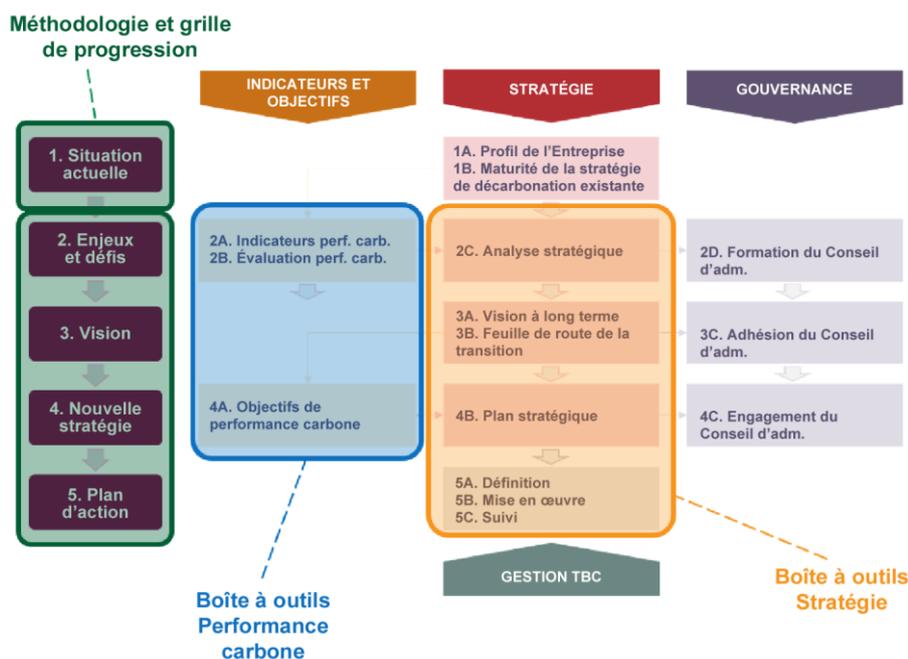


FIGURE 4 : DOMAINES D'INTÉRÊT DES RESSOURCES PRATIQUES D'ACT-S SUR LE SCHÉMA DU PROCESSUS

L'élaboration, la structuration et la mise en œuvre de la stratégie bas carbone au cours du processus ACT-S doivent améliorer la performance de l'Entreprise en ce qui concerne plusieurs normes relatives à l'action climatique. C'est pourquoi **un tableau de correspondance est également ajouté à l'ensemble de ressources** : il identifie les avantages connexes potentiels pour l'Entreprise d'une amélioration par rapport aux critères d'ACT en fonction des exigences ou des attentes de plusieurs autres normes de référence qui peuvent être utilisées par l'Entreprise ou applicables à celle-ci. Il permet donc à l'Entreprise d'optimiser potentiellement la valeur d'ACT-S grâce à d'autres normes.

La méthodologie ACT-S et les ressources pratiques associées décrites ci-dessus devraient suffire à une mise en œuvre harmonieuse du projet ACT-S. Toutefois, certaines ressources supplémentaires pourraient être utiles pendant le projet pour une approche avancée de la méthodologie. Des exemples de ressources complémentaires potentielles figurent dans la bibliographie de la méthodologie. Il s'agit notamment de la documentation existante d'ACT, qui complétera cette méthodologie pour ce qui est de la description de l'approche générale, de l'architecture, des critères et de la terminologie d'ACT :

- ◆ Le Cadre et les Directives ACT pour l'élaboration de méthodologies sectorielles décrivent l'approche générale, l'infrastructure de données, les critères narratifs et la terminologie générale d'ACT
- ◆ Les méthodologies sectorielles ACT et la méthodologie générique ACT décrivent en détail les critères de performance ACT en fonction du secteur de l'Entreprise et, dans certains cas, des caractéristiques d'Entreprise plus spécifiques.

## 5.3. MISE EN ŒUVRE ÉTAPE PAR ÉTAPE

### 5.3.1. ACTIONS PRÉLIMINAIRES

Il est nécessaire de prendre certaines mesures avant le lancement du processus ACT-S proprement dit : celles-ci seront nécessaires pour remplir les conditions préalables à ACT-S, présentées à la section [5.1].

D'autres mesures préliminaires seront nécessaires quant à la gestion globale du projet. Cela comprend notamment :

- ◆ **Réunion de l'équipe ACT-S** autour du/de la Porteur-euse et du/de la Coordinateur-ric(e) ;
- ◆ **Identifier et éventuellement informer les Personnes ressources concernées**, au-delà des Membres de l'équipe ; d'autres éléments peuvent être identifiés plus tard dans le projet ;
- ◆ **Organiser une réunion de lancement** du projet au cours de laquelle les objectifs, le processus ACT-S, le calendrier provisoire et les ressources allouées seront présentés.

Selon le profil de l'Entreprise et le contexte et les objectifs du projet, la participation à la réunion de lancement peut être limitée à l'équipe, ou impliquer un public plus large qui inclura alors les Personnes ressources déjà identifiées.

### 5.3.2. ÉTAPE 1 – SITUATION ACTUELLE

**FINALITÉ** – Décrire la maturité initiale de la stratégie de transition de l'Entreprise

**DESCRIPTION SUCCINCTE** – Identifier les critères ACT pertinents pour la description de la maturité de la stratégie de transition de l'Entreprise en fonction du secteur d'activité et du profil des GES et des leviers d'action potentiels. Effectuer ensuite un diagnostic fondé sur les critères choisis et établir le point de départ des progrès de l'Entreprise vers une stratégie de transition plus aboutie tout au long du processus ACT-S. Le diagnostic explorera les neuf piliers ACT de la stratégie de transition, qui couvrent les performances des activités principales, les modèles économiques, la chaîne de valeur et les prises de position et engagements, ainsi que les objectifs de performance carbone.

**DURÉE INDICATIVE** – 1 semaine à 1 mois

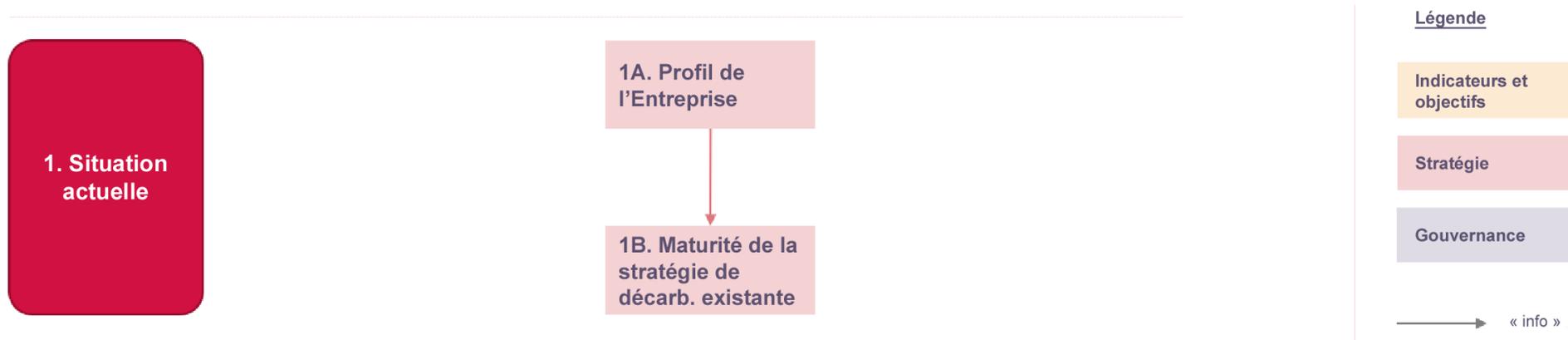


FIGURE 5 : SÉQUENCE LOGIQUE DES ACTIONS DE L'ÉTAPE 1 D'ACT-S

ACTIONS DE L'ÉTAPE 1	DESCRIPTION SUCCINCTE	ACTEURS IMPLIQUÉS	RESSOURCES PRATIQUES
<b>1A. PROFIL DE L'ENTREPRISE</b>	Les questions d'orientation ACT-S, applicables au diagnostic initial de l'Entreprise qui suivra et à l'ensemble du processus ACT-S, sont choisies en fonction d'informations simples (notamment le secteur d'activité) à l'aide de la grille de progression.	Coordinateur·rice (+ Conseiller·ère)	Grille de progression – Configuration
<b>1B. MATURITÉ DE LA STRATÉGIE DE DÉCARBONATION EXISTANTE</b>	Diagnostic basé sur l'ensemble de 30 à 50 questions d'orientation ACT-S et l'échelle de 5 niveaux de maturité. Selon le profil de l'Entreprise (principalement la taille et la maturité), le diagnostic impliquera un niveau d'effort et un nombre de personnes différents.	Coordinateur·rice (+ Conseiller·ère) Membres de l'équipe (+ Personnes ressources)	Grille de progression – Diagnostic initial

## PROPOSITIONS DE MISE EN ŒUVRE

**ACTION 1A** – Le·la Coordinateur·rice établira la grille de progression sur la base d'informations simples. Selon le secteur d'activité de l'Entreprise, seules les informations de ce secteur seront requises, ou bien le profil des GES, la position des principaux leviers de décarbonation dans la chaîne de valeur et d'autres informations simples seront également utilisées. Une fois la configuration terminée, l'ensemble des questions d'orientation applicables demeurera le même tout au long du projet ACT-S. Cette action ne devrait prendre que quelques minutes et ne concerner personne d'autre que le·la Coordinateur·rice dès que les informations pertinentes sont disponibles.

**ACTION 1B** – La grille de progression est utilisée pour effectuer le diagnostic initial : tous les résultats seront enregistrés dans la grille de la feuille de calcul dédiée. Ce diagnostic peut être organisé de différentes manières selon le profil de l'Entreprise, à savoir sa taille et sa maturité, qui conditionnent respectivement la diffusion des informations pertinentes dans l'Entreprise et la quantité d'informations potentiellement pertinentes pour le diagnostic. Il est recommandé de fournir toutes les explications pertinentes et les informations connexes ainsi que la réponse à chaque question d'orientation (Personnes ressources, documentation, justification, etc.). Si nécessaire, les informations peuvent être recueillies dans un fichier distinct qui sera mentionné dans le champ « Commentaires » prévu dans la grille pour cette question d'orientation. Cela sera en général très utile plus tard dans le processus.

**Option accélérée** – Applicable aux petites entreprises ou aux entreprises peu matures sur le sujet de la transition bas carbone

Le-la Coordinateur·rice est en mesure d'accéder aux informations pertinentes pour répondre à la majorité des questions. Il-elle parcourt la grille seul-e et répond à toutes les questions pour lesquelles il-elle dispose déjà des informations pertinentes. Il-elle réunira ensuite tous les Membres de l'équipe pour un atelier consacré à répondre aux questions restantes.

**Option étendue** – Applicable aux grandes entreprises et aux entreprises assez matures sur le sujet de la transition bas carbone

Le-la Coordinateur·rice n'est pas en mesure d'accéder aux informations nécessaires pour répondre à la majorité des questions. Il-elle parcourt la grille seul-e pour regrouper les questions en fonction des interlocuteur·rice·s concerné·e·s dans l'Entreprise. Il-elle réunira ensuite ces personnes, qui peuvent comprendre l'Équipe ainsi que d'autres Personnes ressources, au cours d'une réunion plénière ou d'ateliers séparés afin de présenter les questions et les contributions attendues des participants. Un court processus de collecte d'informations suivra la réunion, au cours duquel le-la Coordinateur·rice sera le point central de la circulation des informations. Une deuxième réunion (ou une série d'ateliers) peut être utile pour aider le-la Coordinateur·rice à recueillir et à comprendre les informations recueillies et à produire des réponses complètes aux questions d'orientation.

Dans tous les cas (option accélérée ou étendue), il est recommandé que les résultats du diagnostic initial soient présentés à tous les contributeurs, et plus particulièrement à l'Équipe. En effet, le résultat de ce diagnostic constituera un apport majeur aux étapes ultérieures du processus. Pour la même raison, ces résultats doivent également être présentés au·à la Porteur·euse et discutés avec lui-elle. Idéalement, ils peuvent être présentés à l'ensemble du Conseil d'administration.

### 5.3.3. ÉTAPE 2 – ENJEUX ET DÉFIS

**FINALITÉ** – Informer le Conseil d'administration sur les enjeux carbone de l'Entreprise avec les résultats d'une analyse pertinente de la stratégie et des performances

**DESCRIPTION SUCCINCTE** – Améliorer la capacité de l'Entreprise à gérer et à surveiller sa performance carbone, et éventuellement à évaluer sa performance carbone actuelle. Effectuer une analyse stratégique qui examine les enjeux et les défis de l'Entreprise dans le contexte de la transition bas carbone et informer le Conseil d'administration des résultats de cette analyse. Ces analyses, ainsi que les résultats du diagnostic initial effectué à l'Étape 1, serviront à la formation du Conseil d'administration sur ces questions à la fin de cette étape.

**DURÉE INDICATIVE** – 1 à 3 mois

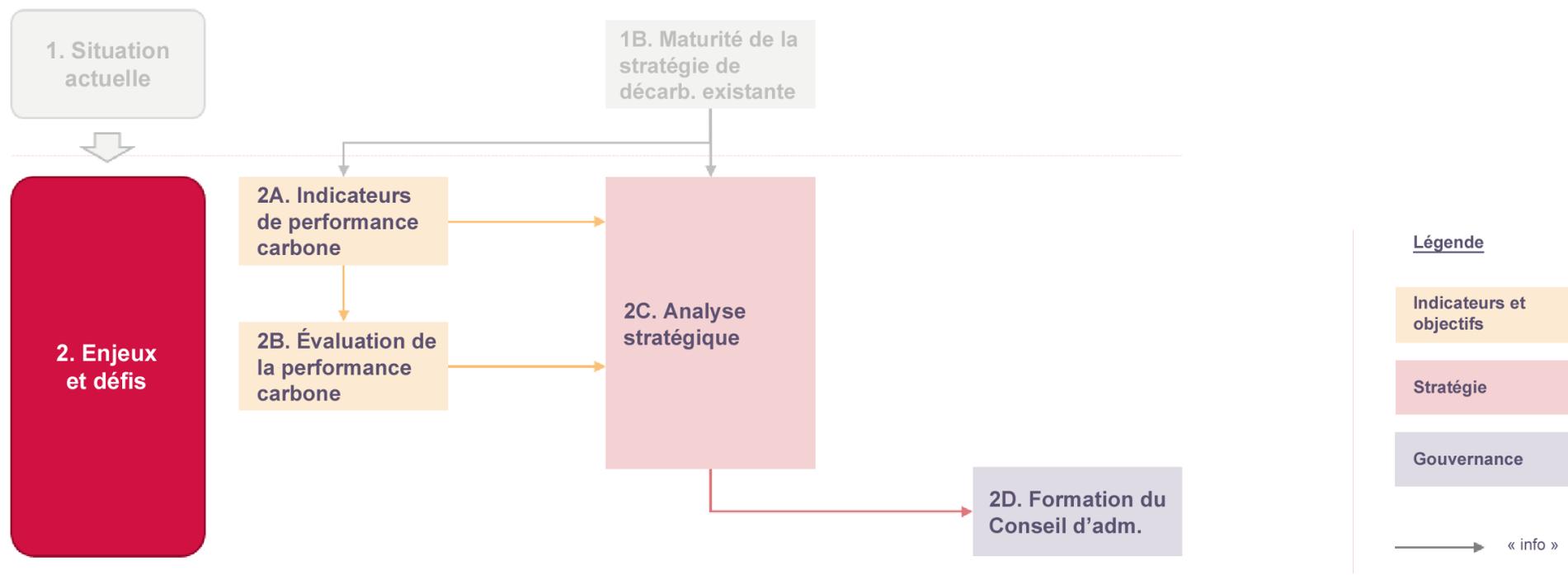


FIGURE 6 : SÉQUENCE LOGIQUE DES ACTIONS DE L'ÉTAPE 2 D'ACT-S

ACTIONS DE L'ÉTAPE 2	DESCRIPTION SUCCINCTE	ACTEURS IMPLIQUÉS	RESSOURCES PRATIQUES
<b>2A. INDICATEURS DE PERFORMANCE CARBONE</b>	Identifie les indicateurs qui sont pertinents pour la description de la performance carbone de l'Entreprise, ainsi que les référentiels applicables.	Coordinateur·rice (+ Conseiller·ère)	Outil Performance carbone – (9)
<b>2B. ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE CARBONE</b>	Évaluer la performance carbone de l'Entreprise en fonction des indicateurs et des référentiels susmentionnés.	Coordinateur·rice (+ Conseiller·ère) Personnes ressources	Outil Performance carbone – (9)
<b>2C. ANALYSE STRATÉGIQUE</b>	Identifie les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de l'Entreprise dans le contexte de la transition vers un monde bas carbone. Il peut être utile d'associer une diversité d'acteurs à cette vaste analyse, puisqu'ils apporteront des points de vue complémentaires.	Coordinateur·rice (+ Conseiller·ère) Porteur·euse Membres de l'équipe (+ Personnes ressources) (+ Parties prenantes)	Boîte à outils Stratégie – Matrice de transition bas carbone – (10)
<b>2D. FORMATION DU CONSEIL D'ADM.</b>	Formation du Conseil d'administration sur le changement climatique général et les enjeux de la transition vers un monde bas carbone pour les entreprises, ainsi que sur les performances, les enjeux et les défis propres à l'Entreprise dans le contexte de la transition vers un monde bas carbone.	Coordinateur·rice (+ Conseiller·ère) Conseil d'adm. (dont le·la Porteur·euse)	<i>Module de formation spécifique à l'Entreprise à élaborer spécifiquement pour le projet</i>

## PROPOSITIONS DE MISE EN ŒUVRE

**ACTION 2A** – Par nature, cette action est essentiellement technique et ne concernera que quelques personnes. L'identification des indicateurs pertinents de mesure de la performance carbone de l'Entreprise est une condition préalable à la conception d'une stratégie de décarbonation, car elle est nécessaire pour permettre la fixation d'objectifs et le suivi de la performance carbone. L'action comprend l'identification de trajectoires de performance carbone de référence pertinentes. Si l'Entreprise appartient à l'un des secteurs ACT à fortes émissions (voir Tableau 1), la méthodologie sectorielle ACT correspondante fournira des réponses aux questions ; si tel n'est pas le cas, on peut imaginer des indicateurs d'intensité pertinents fondés sur les données d'émissions de GES et d'activité de l'Entreprise (p. ex. nombre ou tonnes de produits vendus). Le choix des indicateurs tiendra compte de la faisabilité, qui inclut la capacité de l'Entreprise à produire les données d'entrée nécessaires, actuellement et/ou à l'avenir. Plus d'un indicateur

peut être utile pour une caractérisation plus complète de la performance carbone de l'Entreprise. Les émissions absolues de GES peuvent être incluses dans ces principaux indicateurs de performance carbone.

**ACTION 2B** – L'action consiste à utiliser les indicateurs de performance carbone et les trajectoires de référence identifiées précédemment afin de comprendre où se situe l'Entreprise au départ. Cette action est également technique par nature. Toutefois, elle peut nécessiter la collecte d'une quantité importante de données afin d'alimenter l'évaluation de la performance. Un certain nombre de personnes peuvent être impliquées, notamment les Personnes ressources. Ces données comprendront les données sur les émissions de GES ainsi que les données sur les activités de l'Entreprise utilisées dans les indicateurs définis (p. ex., le nombre ou les tonnes de produits vendus). Si de telles données ne sont pas disponibles dans la pratique, la possibilité de produire ces données constituera un domaine d'amélioration dans un avenir proche, car cela est essentiel pour pouvoir contrôler efficacement la performance carbone de l'Entreprise. Si l'amélioration à très court terme n'est pas réalisable, elle devra être incluse dans le plan d'action futur (Étape 5).

**ACTION 2C** – Pour définir une stratégie climat réussie dans une économie en mutation, les entreprises doivent définir leurs objectifs en fonction de leurs forces tout en maîtrisant leurs faiblesses. L'analyse stratégique permet d'identifier ces facteurs et représente une étape nécessaire de la réflexion stratégique. Le·la Coordinateur·rice et le·la Conseiller·ère doivent définir qui doit participer à l'analyse stratégique ; la participation de tous les Membres de l'équipe et des Parties prenantes est recommandée afin de permettre une analyse plus complète. En effet, la transition vers une économie bas carbone engendrera plusieurs risques et opportunités qui peuvent affecter la résilience de l'Entreprise et son environnement socio-économique plus large. La réponse à ces facteurs dépendra des forces et des faiblesses internes. Les risques et les opportunités énumérés dans les *Recommandations de la TCFD* (5) constituent un cadre utile pour orienter l'analyse stratégique : comprendre comment ces facteurs s'appliquent à la réalité de l'Entreprise, estimer le niveau d'impact et la probabilité qu'ils se produisent et, enfin, déterminer les forces internes dont l'Entreprise dispose pour les combattre et les faiblesses qui peuvent en découler ou les amplifier. Autres ressources bibliographiques, qui proposent différents angles sur les caractéristiques probables ou possibles d'un monde plus chaud/post-transition/bas carbone (11) (12) (Autres liens utiles – Section 7.2) peuvent également aider à préparer l'action et à étayer les contributions.

**Option accélérée** – Seule l'Équipe est concernée

Seuls les Membres de l'équipe et le·la Coordinateur·rice sont impliqués. Idéalement, la Matrice de transition bas carbone sera remplie lors d'une séance de *brainstorming*, qui peut être organisée en présentiel ou en distanciel selon la faisabilité. Si l'organisation de la séance n'est pas possible, le·la Coordinateur·rice doit au moins diffuser la Matrice de transition bas carbone parmi les Membres de l'équipe et recueillir leurs commentaires, mais l'option est à éviter ; en effet, le travail collaboratif et la discussion en direct déboucheront sur une action plus fructueuse.

**Option étendue** – Participation au-delà de l'Équipe

La participation d'un éventail de personnes, internes ou externes à l'Entreprise, qui représentent divers types d'expertise et de points de vue sur les activités de l'Entreprise, permettra de maximiser les bénéfices de l'exercice, car il peut mettre en lumière des perspectives qui ne sont pas visibles au sein de l'Équipe elle-même. Les options pour la séance de *brainstorming* restent les mêmes, mais nécessiteront une gestion plus importante à mesure que le nombre de personnes impliquées augmente.

Enfin, il est important que le-la Coordinateur-riche compile toutes les contributions dans une analyse stratégique structurée et descriptive, qui – avec l'évaluation de la performance carbone – apportera une contribution très utile à la conception d'une vision à long terme, d'une feuille de route de la transition et, éventuellement, de la nouvelle stratégie de décarbonation.

**ACTION 2D** – La formation du Conseil d'administration doit prendre la forme d'une formation d'une demi-journée ou d'une journée complète. Elle peut être répartie en deux sessions. Les principaux sujets à aborder pendant la formation sont : la question générale du réchauffement de la planète, les fondamentaux de la comptabilisation des GES, les scénarios de transition et les objectifs de l'Accord de Paris (1), les impacts potentiels des scénarios de transition (réchauffement de la planète + décarbonation) sur l'activité globale de l'Entreprise, le cadre de l'initiative ACT et la méthodologie ACT-S. Les résultats des analyses stratégiques et de la performance carbone de l'Entreprise réalisées dans le cadre des actions 2A à 2C doivent également alimenter le module de formation en informations contextuelles/spécifiques. La formation peut être complétée par d'autres sujets d'inspiration, tels qu'un référentiel sur ce que font les meilleures entreprises de leur catégorie concernant leur stratégie de décarbonation. Elle peut utiliser des documents adaptés des modules officiels de formation ACT-S, ainsi que des documents trouvés grâce à la documentation et aux liens proposés dans le chapitre Sources de la présente méthodologie [7.1 et 7.2], notamment le site Web de l'Initiative ACT. Il est également judicieux de ne pas séparer cette formation des étapes et des actions subséquentes. L'étape 3 peut être effectuée comme un processus continu commençant par la formation du Conseil d'administration. Ce sera également une bonne occasion de rendre la formation plus participative et dynamique.

### 5.3.4. ÉTAPE 3 – VISION

**FINALITÉ** – Construire une vision commune du parcours de l'Entreprise vers un monde bas carbone

**DESCRIPTION SUCCINCTE** – En se basant sur la transformation du modèle économique et des activités actuelles de l'Entreprise, concevoir ce à quoi cette dernière ressemblerait dans un monde bas carbone. Une fois la destination établie, tracer la feuille de route de l'Entreprise pour ce futur modèle en identifiant les étapes intermédiaires. Le Conseil d'administration, qui participe à ces actions, approuve officiellement la vision et la feuille de route connexe.

**DURÉE INDICATIVE** – 2 semaines à 1,5 mois

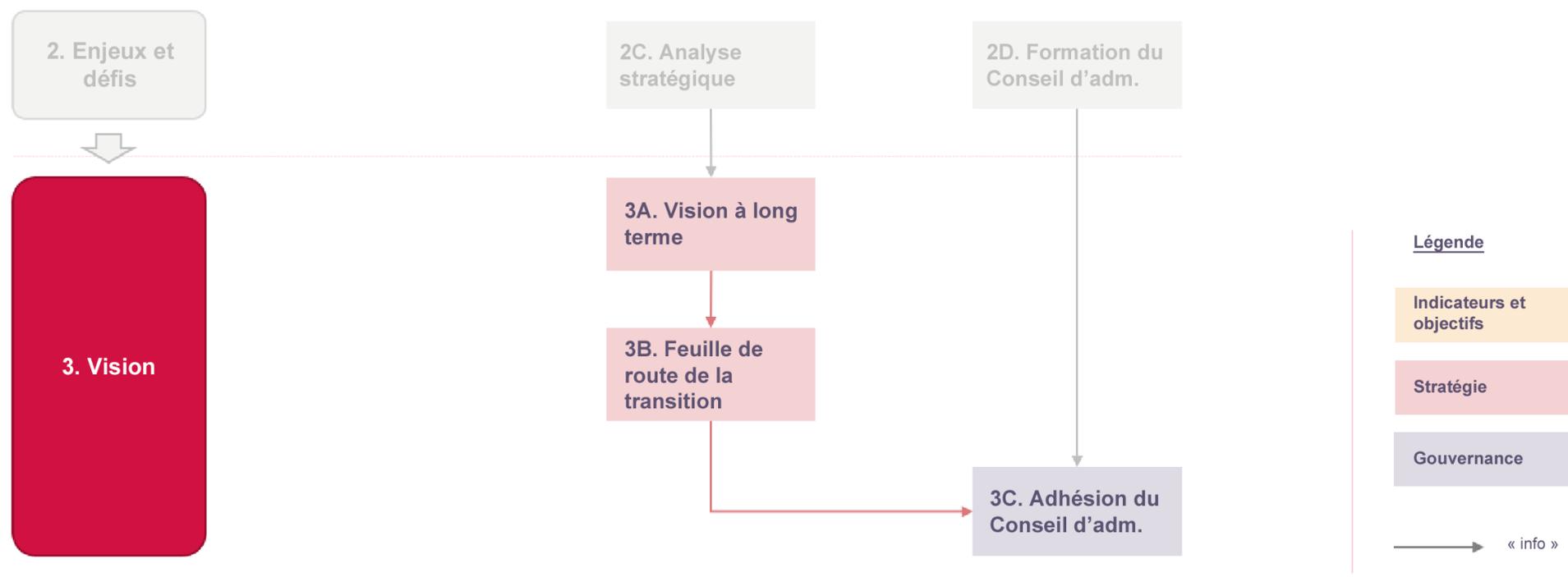


FIGURE 7 : SÉQUENCE LOGIQUE DES ACTIONS DE L'ÉTAPE 3 D'ACT-S

ACTIONS DE L'ÉTAPE 3	DESCRIPTION SUCCINCTE	ACTEURS IMPLIQUÉS	RESSOURCES PRATIQUES
<b>3A. VISION À LONG TERME</b>	Développer une vision de l'Entreprise dans un monde bas carbone. Cela tient compte des caractéristiques actuelles de l'Entreprise, d'une part, et des principaux paramètres pour faire face à un monde bas carbone (économie circulaire, marginalisation des combustibles fossiles, etc.), d'autre part.	Conseil d'adm. (dont le·la Porteur·euse) Coordinateur·rice (+ Conseiller·ère) (+ Membres de l'équipe) (+ Parties prenantes)	Boîte à outils Stratégie – Catalogue des techniques de créativité – (13)
<b>3B. FEUILLE DE ROUTE DE LA TRANSITION</b>	Identifie les étapes intermédiaires pour l'Entreprise entre aujourd'hui et la réalisation d'un monde bas carbone. La transformation de l'Entreprise est décrite étape par étape de manière qualitative par intervalles de trois à cinq ans pour les 20 à 30 prochaines années.	Conseil d'adm. (dont le·la Porteur·euse) Coordinateur·rice (+ Conseiller·ère) (+ Membres de l'équipe) (+ Parties prenantes)	Boîte à outils Stratégie – Vision et feuille de route – (10)
<b>3C. ADHÉSION DU CONSEIL D'ADM.</b>	Le Conseil d'administration signe un document officiel dans lequel il engage l'Entreprise dans la feuille de route vers la vision à long terme.	Conseil d'adm. (dont le·la Porteur·euse) Coordinateur·rice (+ Conseiller·ère)	Grille de progression – Modèle de lettre d'engagement du Conseil d'administration

## PROPOSITIONS DE MISE EN ŒUVRE

**ACTION 3A** – Cette étape consiste à établir une vision à long terme pour l'avenir (d'ici 2050) de l'Entreprise dans une économie bas carbone. La définition d'une vision ambitieuse est essentielle pour atteindre l'objectif de limitation du réchauffement climatique et de prévention de certains des pires impacts du changement climatique tout en restant compétitif sur un marché bas carbone. Pour atteindre ce niveau d'analyse, il faut un travail d'équipe et une réflexion collective : Conseil d'administration (dont le·la Porteur·euse), Coordinateur·rice (+ Conseiller·ère) et d'autres Membres de l'équipe et Parties prenantes joueront tous un rôle vital dans cette étape. Une fois le groupe de participant·e·s défini, l'utilisation de techniques de créativité doit permettre de définir la vision à long terme. Les techniques de créativité sont des outils de *brainstorming* pour faciliter la génération d'idées (la créativité), le dialogue de groupe et la prise de décision pour transformer ces idées en réalité : la vision pour 2050 doit être ambitieuse mais réaliste en même temps.

Bien que la vision à long terme n'ait pas besoin d'une description très détaillée de l'Entreprise à ce moment-là, les modules ACT peuvent appuyer la créativité en examinant tous les aspects de la stratégie future de l'entreprise liés au climat.

**Option accélérée** – Seul le Conseil d'administration est concerné

Le travail de groupe ne peut impliquer que le Conseil d'administration (dont le-la Porteur-euse) et le-la Coordinateur-riche (+ Conseiller-ère). Des techniques simples et moins longues peuvent être préférables.

**Option étendue** – Participation au-delà du Conseil d'administration

Le travail de groupe peut impliquer d'autres intervenant-e-s, comme les Membres de l'équipe et les Parties prenantes, qui peuvent apporter une analyse plus approfondie et plus complète. Dans cette configuration avec plus de contributeur-riche-s, un atelier structuré avec des techniques de créativité plus avancées et potentiellement impliquant un ou plusieurs animateur-riche-s externes peut être organisé.

**ACTION 3B** – La feuille de route de la transition traduit une vision à long terme en étapes spécifiques que l'Entreprise doit atteindre à court et moyen terme pour atteindre son ambition pour 2050. Les actions 3A et 3B sont présentées de façon séquentielle dans le schéma du processus afin de souligner le fait que la route ne peut être conçue qu'une fois la destination fixée. Toutefois, l'Entreprise peut utiliser le même atelier organisé pour l'étape précédente afin de définir la trajectoire qualitative de la réalisation de la vision à 2050. Il convient de définir au moins une vision à court terme (+5 ans) et une vision intermédiaire (+10 ans). En tout état de cause, les périodes à court et à moyen terme de la feuille de route de transition doivent être compatibles avec la stratégie globale de l'Entreprise sur les mêmes périodes : en substance, elle doit devenir un pilier des axes stratégiques globaux de l'Entreprise sur ces périodes.

**ACTION 3C** – L'adhésion du Conseil d'administration prend la forme d'un document officiel par lequel le Conseil déclare qu'il mobilise l'Entreprise dans la feuille de route vers la vision à long terme. Le document peut être établi dans le cadre de la lettre d'engagement à l'aide du modèle incorporé dans la feuille de calcul de la Grille de progression.

### 5.3.5. ÉTAPE – NOUVELLE STRATÉGIE

**FINALITÉ** – S’engager dans un plan stratégique détaillé de décarbonation, notamment des objectifs quantitatifs de performance carbone

**DESCRIPTION SUCCINCTE** – La première période de la feuille de route de transition est traduite en nouveaux objectifs, orientations et politiques stratégiques, qui couvrent potentiellement les neuf modules ACT. Il s’agit notamment d’établir des objectifs de performance carbone à court, à moyen et à long terme qui doivent être alignés sur les enjeux bas carbone de compléter la feuille de route de transition par une approche quantitative. Le Conseil d’administration, qui participe à cette conception stratégique, s’engage à respecter le plan stratégique et les objectifs de performance carbone connexes.

**DURÉE INDICATIVE** – 1 à 3 mois

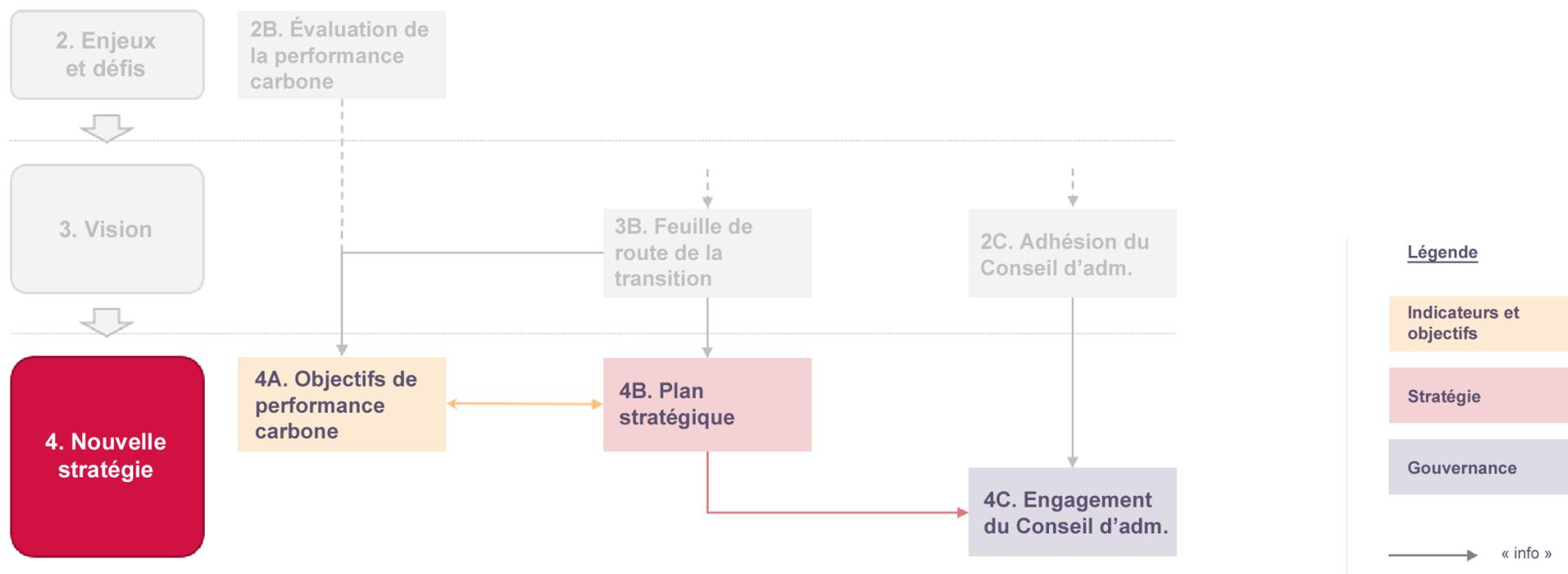


FIGURE 8 : SÉQUENCE LOGIQUE DES ACTIONS DE L'ÉTAPE 4 D'ACT-S

ACTIONS DE L'ÉTAPE 4	DESCRIPTION SUCCINCTE	ACTEURS IMPLIQUÉS	RESSOURCES PRATIQUES
<b>4A. OBJECTIFS DE PERFORMANCE CARBONE</b>	Établit des cibles de performance carbone pour les indicateurs de performance carbone de l'Entreprise en fonction des trajectoires de référence applicables et en tenant compte de la feuille de route de transition ainsi que des objectifs stratégiques en développement.	Coordinateur·rice (+ Conseiller·ère) Porteur·euse Membres de l'équipe	Outil Performance carbone – (9)
<b>4B. PLAN STRATÉGIQUE</b>	Convertir la première période de la feuille de route de transition en nouveaux objectifs, orientations et politiques stratégiques. Cette étape doit impliquer une diversité d'acteurs stratégiques au sein de l'Entreprise et les principales fonctions doivent être représentées. L'ambition globale du plan stratégique doit être cohérente avec les objectifs de performance carbone à court terme élaborés en parallèle.	Coordinateur·rice (+ Conseiller·ère) Porteur·euse Membres de l'équipe (+ Conseil d'administration) (+ Personnes ressources)	Boîte à outils Stratégie – Méthode de conception de stratégie Océan bleu – (10)
<b>4C. ENGAGEMENT DU CONSEIL D'ADM.</b>	Le Conseil d'administration signe un document officiel dans lequel l'Entreprise s'engage à respecter le plan stratégique et les objectifs de performance carbone.	Conseil d'adm. (dont le·la Porteur·euse) Coordinateur·rice (+ Conseiller·ère)	Grille de progression – Modèle de lettre d'engagement du Conseil d'administration

## PROPOSITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Le scénario qualitatif défini par les actions 3A et 3B doit servir de référence au plan stratégique : bien sûr, les objectifs de performance carbone (action 4A) doivent être conformes à la vision à long terme et à la feuille de route de la transition ; et les orientations et objectifs stratégiques définis dans la nouvelle stratégie de décarbonation (action 4B) doivent consister à convertir la première période de la feuille de route de la transition en un plan plus descriptif et plus détaillé.

**ACTION 4A** – Les objectifs de performance carbone doivent couvrir les étapes à moyen et à long terme ; elles doivent également couvrir les émissions de GES directes et indirectes importantes de l'Entreprise. L'ambition des objectifs doit être alignée sur la transition vers un monde bas carbone, ce qui signifie que l'ambition doit être alignée sur l'objectif des 2 °C voire un objectif plus ambitieux. La méthodologie sectorielle ACT applicable (7) fournira plus de détails sur les caractéristiques attendues de ces objectifs grâce à la description des indicateurs de performance du module 1. Les objectifs basés sur la science (SBT – Science Based Targets) (14) sont une autre norme pertinente de fixation des objectifs de performance carbone. Même si cette action est très technique et nécessitera des calculs adéquats, l'établissement d'objectifs de performance carbone

pertinents doit également être effectué en étroite relation avec la conception du plan stratégique : les deux sont très imbriqués et doivent être cohérents. L'alignement mutuel des objectifs de performance carbone avec le contenu du plan stratégique constituera un défi majeur dans cette étape, et devra être amélioré en permanence à mesure que la maturité et l'expérience de l'Entreprise en la matière augmenteront avec le temps. Des objectifs potentiels de performance carbone, fondés sur les critères de référence applicables à l'Entreprise, doivent être proposés pour alimenter les travaux sur le plan stratégique (action 4B), mais ils ne doivent être validés qu'une fois que l'alignement entre ces objectifs et le plan stratégique validé aura été examiné et, idéalement, confirmé.

**ACTION 4B** – Avec une compréhension claire des sources d'émissions pertinentes et des opportunités et risques liés à la transition bas carbone, et avec une feuille de route de la transition pour l'Entreprise définie sur la base de ces sources, l'Entreprise est prête pour le plan stratégique de décarbonation. Le plan consiste à définir des orientations, des objectifs et des politiques qualitatifs qui, ensemble, détaillent la première période de la feuille de route de la transition et contribueront à la réalisation des objectifs de performance carbone associés. Il vise à devenir une dimension supplémentaire dans la stratégie globale de l'Entreprise. Par conséquent, il doit compléter et peut aussi modifier les aspects de la stratégie globale existante. La conception du plan stratégique doit systématiquement tenir compte de tous les modules de l'évaluation ACT (cela se reflète dans l'ensemble des questions d'orientation applicables à cette étape, notamment pour le parcours minimal) et, pour chacun d'eux, des interactions du sujet avec la stratégie globale de l'Entreprise. Comme la stratégie et le processus stratégique sont extrêmement divers dans les entreprises, il n'y a pas moyen de formaliser plus en détail la forme que ces interactions doivent prendre. Toutefois,

Table 9 propose un aperçu des fonctions (qui peuvent également être considérées comme des piliers stratégiques potentiels) de l'Entreprise susceptibles d'être affectées par les modules ACT respectifs (qui peuvent également être considérés comme les axes potentiels de la stratégie de décarbonation). La définition des orientations, des objectifs et des politiques associés au plan peut utiliser la méthode Océan bleu proposée dans le cadre de la Boîte à outils Stratégie.

**Option accélérée** – Applicable aux petites entreprises ou aux entreprises peu matures sur le sujet de la transition bas carbone

Une approche compacte consistera en un groupe de travail unique qui participera à la conception du plan stratégique. Ce groupe de travail doit inclure le Conseil d'administration, car celui-ci devra prendre des décisions de haut niveau qui impliquent la stratégie globale. Il est également recommandé d'inclure les Membres de l'équipe, car ils pourront apporter une expertise spécifique (fonctionnelle) et un retour d'information opérationnel et concret. Un seul événement ne suffira généralement pas à concevoir une stratégie globale de décarbonation et à examiner toutes les implications et interactions avec la stratégie globale de l'Entreprise. Une série de deux ou trois ateliers, avec quelques travaux d'analyse et des consultations supplémentaires entre chacun, pourrait être plus productive.

**Option étendue** – Applicable aux grandes entreprises et aux entreprises assez matures sur le sujet de la transition

Une option étendue pour organiser les travaux sur la stratégie de décarbonation consiste à répartir les travaux en groupes de travail thématiques, initialement sur la base d'une vision commune des attentes pour la stratégie de décarbonation (premier atelier) et d'une synthèse finale des propositions formulées (atelier final). Des ateliers thématiques intermédiaires seront ensuite utilisés pour que des propositions émergent, soient évaluées collectivement et éventuellement affinées. La décomposition en thèmes dépendra du profil de l'Entreprise.

**ACTION 4C** – L'engagement du Conseil prend la forme d'un document officiel par lequel le Conseil déclare qu'il s'engage à respecter le plan stratégique et les objectifs de performance carbone associés. Le document peut être établi dans le cadre de la lettre d'engagement à l'aide du modèle incorporé dans la feuille de calcul de la Grille de progression.

### 5.3.6. ÉTAPE 5 – PLAN D’ACTION

**FINALITÉ** – Convertir le plan stratégique détaillé en actions concrètes

**DESCRIPTION SUCCINCTE** – Identifier d’abord toutes les actions concrètes susceptibles de contribuer à la mise en œuvre du plan stratégique, puis procéder à la sélection de l’ensemble adéquat d’actions afin de mettre en œuvre de manière efficace et efficiente la stratégie à laquelle l’Entreprise s’est engagée et d’atteindre les objectifs de performance carbone à court terme associés. Procéder à la mise en œuvre et au suivi du plan d’action, qui s’inscrit dans un processus d’amélioration continue.

**DURÉE INDICATIVE** – 4 mois à 1 an jusqu’au lancement du plan d’action

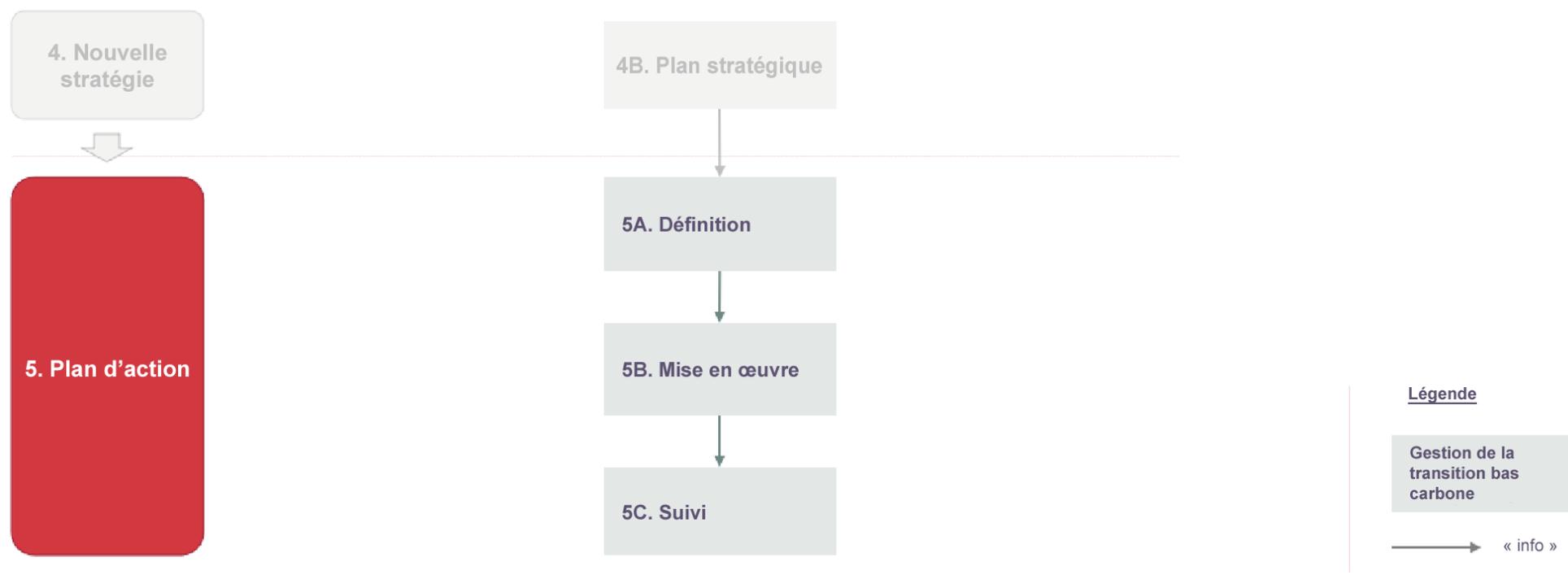


FIGURE 9 : SÉQUENCE LOGIQUE DES ACTIONS DE L’ÉTAPE 5 D’ACT-S

ACTIONS DE L'ÉTAPE 5	DESCRIPTION SUCCINCTE	ACTEURS IMPLIQUÉS	RESSOURCES PRATIQUES
<b>5A. DÉFINITION</b>	Identifie toutes les actions concrètes qui peuvent contribuer à la mise en œuvre du plan stratégique. Les actions sont classées en fonction de leur objectif, de leur faisabilité, du coût des ressources, des avantages et du calendrier. Sélectionne les actions à inclure dans le plan.	Coordinateur·rice (+ Conseiller·ère) Membres de l'équipe Personnes ressources (+ Tou·te·s les employé·e·s) (+ Parties prenantes)	Boîte à outils Stratégie – Gestion du plan d'action – (10)
<b>5B. MISE EN ŒUVRE</b>	Met en œuvre les actions définies dans le plan d'action.	Tou·te·s les employé·e·s (+ Parties prenantes)	S/O
<b>5C. SUIVI</b>	Suit les progrès et les résultats de l'action afin de contribuer au processus d'amélioration continue du plan d'action.	Coordinateur·rice (+ Conseiller·ère) Membres de l'équipe	<i>Tableau de bord spécifique à l'Entreprise à développer spécifiquement pour le projet</i>

## PROPOSITIONS DE MISE EN ŒUVRE

La formulation de la stratégie de décarbonation au cours de l'Étape 4 a créé le cadre du plan d'action. Les piliers stratégiques sont les fondements du plan stratégique de décarbonation, ils servent de guide aux actions visant à atteindre les objectifs fixés et ils soutiennent la vision. Le plan d'action traduira ces piliers en initiatives et mesures concrètes.

**ACTION 5A** – Pour chaque pilier stratégique, l'Entreprise s'efforcera d'identifier systématiquement les changements potentiels dans l'activité ou les nouvelles initiatives, offres, solutions qui peuvent être mises en œuvre. Au cours de cette action, l'objectif est d'ouvrir la possibilité pour toute action d'émerger de n'importe où au sein, et éventuellement en dehors, de l'Entreprise, et tous les membres de l'Entreprise seront potentiellement impliqués. Les Parties prenantes peuvent également apporter leur contribution, par le biais de suggestions qu'elles feront ou d'opportunités de création de partenariats. Il existe plusieurs façons pour une Entreprise de générer des actions basées sur un plan stratégique. Elles ne sont pas spécifiques à la décarbonation et ne seront donc pas décrites ici. L'identification d'une action doit être suivie d'une classification adéquate afin de préparer la sélection. La classification doit tenir compte de critères standard, notamment la faisabilité, les ressources nécessaires, le calendrier et les avantages. L'objectif de l'action doit

également être clairement défini. Dans le cas d'une action pour le climat, l'action doit être « ClimATE-SMART », c'est-à-dire être SMART [Voir Définitions – Section 8.2] et avoir un sens dans le contexte de la stratégie de décarbonation. Ce sera le cas si une réponse positive peut être donnée à au moins une des questions suivantes :

- ◆ Clim = Impact climatique : l'action mènera-t-elle à une réduction faible, moyenne ou élevée des émissions de GES ?
- ◆ A = Acceptable : le changement de comportement requis par l'action est-il acceptable pour les Parties prenantes cibles ?
- ◆ T = Transformatrice : cette action entraînera-t-elle une certaine transformation des activités ?
- ◆ E = « Engaging » : cette action favorisera-t-elle l'adhésion des parties intéressées cibles ?

Le choix des actions à mener dans le cadre du plan d'action est une tâche plus centralisée qui doit essentiellement faire intervenir les Membres de l'équipe autour du/de la Coordinateur·rice et du/de la Porteur·euse. Au-delà des critères de sélection standard fondés sur les caractéristiques décrites ci-dessus, les actions doivent être sélectionnées en fonction de leur capacité à mettre en œuvre efficacement le plan stratégique : à mettre en œuvre les politiques adoptées et les orientations prises, et à atteindre les objectifs stratégiques, notamment les objectifs de performance carbone à court terme. Une fois que l'ensemble des actions a été sélectionné, la classification de chaque action doit être suffisamment détaillée pour se préparer à la mise en œuvre, et des indicateurs de suivi pertinents doivent être définis pour se préparer au suivi.

Selon le contexte, le plan d'action qui en résulte peut être intégré dans un ou plusieurs processus d'amélioration continue, élargis ou préexistants. De façon générale, cette démarche sera favorable, car elle garantira que la stratégie de décarbonation profite de la dynamique de cette ou de ces initiatives.

**ACTION 5B** – Tou-te-s les employé·e-s de l'Entreprise sont potentiellement impliqué·e-s dans la mise en œuvre du plan d'action. Parties prenantes – fournisseurs, clients, collectivités territoriales, etc. – sont également des acteurs potentiels de la mise en œuvre. La diversité des formes que peut prendre la mise en œuvre est infinie, et c'est une pratique courante pour les entreprises, c'est pourquoi elle n'est pas décrite ici.

**ACTION 5C** – Le suivi des progrès et des effets du plan d'action incombera en général au/de la Coordinateur·rice, appuyé·e par les Membres de l'Équipe. Le suivi du plan d'action permettra de documenter le processus d'amélioration continue du plan d'action, dans le but de maximiser ses effets quant à la mise en œuvre de la stratégie de décarbonation. Comme la mise en œuvre, le suivi d'un plan d'action est une pratique courante pour les entreprises et ne sera pas décrit ici. La spécificité d'un plan d'action pour le climat est que certains indicateurs de suivi pertinents seront liés à la performance carbone, au niveau de participation des Parties prenantes sur les questions climatiques ou aux aspects transformateurs liés à la décarbonation (gestion, modèles économiques, recherche et développement, etc.). Bien entendu, certains de ces indicateurs peuvent être directement inspirés des indicateurs ACT-A existants.

Le processus d'amélioration continue opérationnelle doit toujours être effectif lorsque l'Entreprise renouvelle le processus ACT-S afin de mettre à jour et d'améliorer sa stratégie de décarbonation, appliquant ainsi l'approche d'amélioration continue au processus stratégique lui-même.

# 6. Reconnaissance des progrès

## 6.1. OBJECTIFS

Le système de reconnaissance des progrès ACT-S récompense l'Entreprise en mettant en évidence ses efforts pour progresser tout au long du processus. L'objectif premier est de maximiser l'attrait d'ACT-S pour les entreprises afin d'inciter le plus grand nombre possible d'entre elles à s'engager d'abord et à se frayer ensuite un chemin à travers tout le processus.

De même, le système est censé servir de base au développement et à l'animation d'une communauté d'utilisateur-riche-s d'ACT-S identifié-e-s, au sein de laquelle l'évaluation comparative, l'identification des bonnes pratiques et le partage des informations et des expériences seront très précieux pour la réussite des stratégies de décarbonation.

À travers les exigences aux différents points de contrôle tout au long du processus, le système de reconnaissance des progrès contribuera également à ce que l'Entreprise fasse un usage adéquat – et donc fructueux – d'ACT-S.

Enfin, un objectif plus général du système de reconnaissance des progrès est de promouvoir largement l'action en faveur du climat auprès des entreprises et au-delà.

## 6.2. PROCESSUS DE RECONNAISSANCE GÉNÉRAL

Le processus général repose sur le principe que l'Initiative ACT valide les points de contrôle franchis par l'Entreprise tout au long du processus. La validation d'un point de contrôle est le résultat d'une vérification concluante par l'Initiative ACT que l'Entreprise a satisfait aux exigences de chaque point de contrôle respectif.

Lors de la validation du point de contrôle, l'Initiative ACT reconnaît publiquement que l'Entreprise a atteint le niveau de progrès suivant, et l'Entreprise est autorisée à communiquer en conséquence.

Il y a trois points de contrôle tout au long du processus, qui donnent accès à trois niveaux de progrès respectifs :

- ◆ Point de contrôle 1 – L'adhésion au processus déverrouille le niveau de progression « Adhésion »
- ◆ Point de contrôle 2 – L'engagement envers la nouvelle stratégie de décarbonation déverrouille le niveau de progrès « Engagement »
- ◆ Point de contrôle 3 – Le lancement du plan d'action consacré à la mise en œuvre de la stratégie de décarbonation déverrouille le niveau de progrès « Actions entreprises »

Le rythme de progression de l'Entreprise est encadré par le système de reconnaissance afin de s'assurer que la dynamique du processus ACT-S reste efficace :

- ◆ L'Entreprise ne doit pas rester au niveau « Adhésion » plus de 12 mois ;
- ◆ L'Entreprise ne doit pas rester non plus au niveau « Engagement » plus de 12 mois ;
- ◆ Et la reconnaissance de l'Entreprise prend fin au maximum 3 ans après son entrée au niveau « Adhésion ».

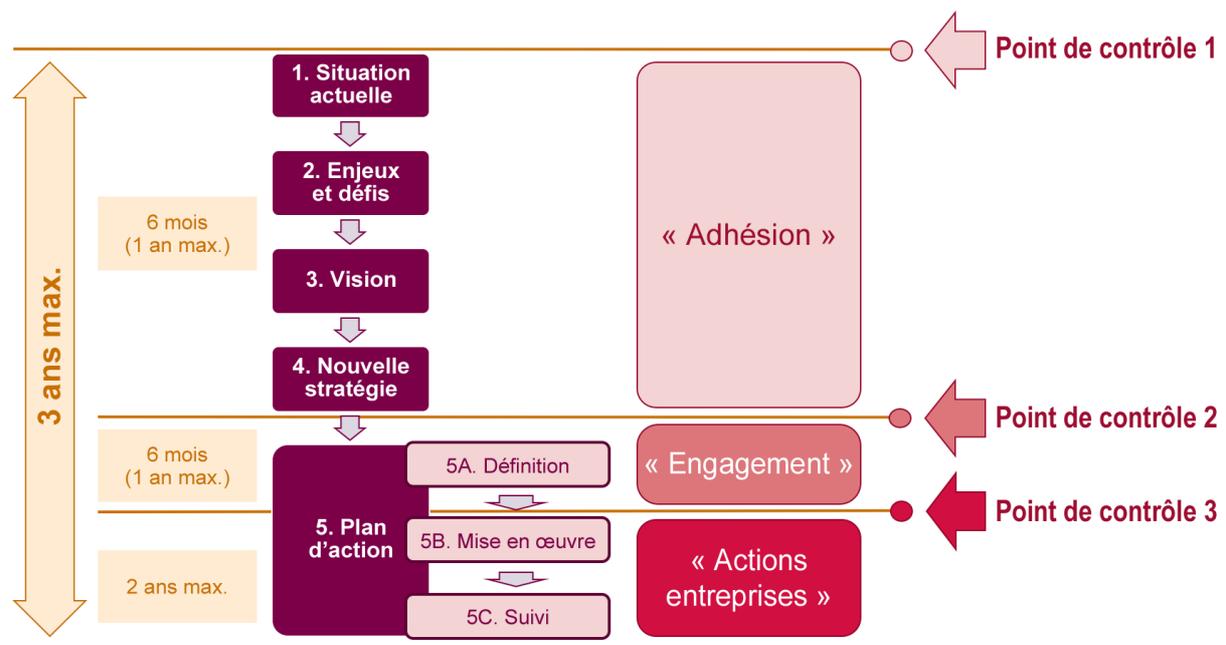


FIGURE 10 : SYSTÈME DE RECONNAISSANCE ACT-S

## 6.3. AVANTAGES POUR L'ENTREPRISE

L'Initiative ACT récompense toute Entreprise reconnue d'au moins trois manières :

- ◆ Elle inclut l'Entreprise dans la liste publique des entreprises reconnues dans le cadre du système ACT-S. La liste figure sur le site web de l'Initiative ACT ;
- ◆ L'Entreprise sera autorisée à communiquer elle-même sur le sujet. L'Initiative ACT fournit à l'Entreprise le dossier de communication adéquat et les règles associées ;
- ◆ L'Entreprise fait partie de la communauté des utilisateur·rice·s d'ACT-S ; elle pourra donc participer à des événements et accéder à des ressources proposées aux membres de la communauté et, éventuellement, nouer d'autres contacts entre pairs.

## 6.4. EXIGENCES

Les exigences sont applicables pour la validation de chaque point de contrôle. Il incombe à l'Initiative ACT d'énumérer et de décrire les éléments de preuve demandés afin que l'Entreprise démontre qu'elle a satisfait aux exigences. Il incombe à l'Entreprise de fournir à l'Initiative ACT les preuves demandées.

### 6.4.1. POINT DE CONTRÔLE 1

Le point de contrôle 1 validera l'adhésion officielle de l'Entreprise au processus ACT-S ; par conséquent, les exigences correspondantes sont en fait des conditions préalables à ACT-S.

Les conditions préalables sont les suivantes :

- ◆ Le Conseil d'administration a clairement exprimé sa volonté de participer au projet ACT-S ;
- ◆ Au moins un membre du Conseil d'administration a été nommé porteur·euse du projet ACT-S ;
- ◆ Un·e employé·e de l'Entreprise a été nommé·e coordinateur·rice du projet ACT-S ;
- ◆ Le·la coordinateur·rice du projet a suivi et validé le programme de formation du·de la coordinateur·rice ACT-S ;

- ◆ L'Entreprise a effectué au moins un inventaire organisationnel des GES au cours des deux dernières années.

La preuve correspondante doit comprendre une lettre de mission officielle signée par le Conseil d'administration. Le modèle de cette lettre est fourni dans la Grille de progression ACT-S.

Voici d'autres recommandations à l'intention d'une Entreprise qui souhaite s'engager dans le processus ACT-S :

- ◆ Le Conseil d'administration et plus particulièrement le-la porteur-euse du projet ont été informés du contexte général du changement climatique et des impacts associés ;
- ◆ Le-la coordinateur-riche de projet a également reçu une formation sur la comptabilisation des GES ;
- ◆ D'autres employé-e-s qui seront Membres de l'équipe ont suivi et validé un programme de formation ACT-S.

#### **6.4.2. POINT DE CONTRÔLE 2**

Les exigences applicables au point de contrôle 2 sont les suivantes :

- ◆ L'Entreprise a mené les 12 actions décrites dans le schéma du processus ACT-S du début du processus à la fin de l'étape 4 ;
- ◆ Plus précisément, le Conseil d'administration s'est officiellement engagé à adopter une nouvelle stratégie de décarbonation, notamment des objectifs de performance carbone.

La preuve correspondante doit comprendre une lettre d'engagement officielle signée par le Conseil d'administration. Le modèle de cette lettre est fourni dans la Grille de progression ACT-S.

#### **6.4.3. POINT DE CONTRÔLE 3**

Les exigences applicables au point de contrôle 3 sont les suivantes :

- ◆ L'Entreprise a défini un plan d'action destiné à mettre en œuvre la nouvelle stratégie de décarbonation ;
- ◆ Le Conseil d'administration a officiellement lancé la mise en œuvre du plan d'action.

La preuve correspondante doit comprendre une déclaration de lancement du plan d'action officielle signée par le Conseil d'administration. Le modèle de cette lettre est fourni dans la Grille de progression ACT-S.

# 7. Sources

## 7.1. BIBLIOGRAPHIE

1. "Paris Agreement" United Nations' Framework Convention on Climate Change, 2015.
2. "Climate Change 2014: Mitigation of Climate Change. Contribution of Working Group III to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change". Edenhofer, O., R. Pichs-Madruga, Y. Sokona, E. Farahani, S. Kadner, K. Seyboth, A. Adler, I. Baum, S. Brunner, P. Eickemeier, B. Kriemann, J. Savolainen, S. Schlömer, C. von Stechow, T. Zwickel and J.C. Minx (eds.), IPCC. s.l. : Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom and New York, NY, USA, 2014.
3. "Out of the Crisis", W. Edwards Deming, MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986.
4. "The New Economics", W. Edwards Deming, MIT Center for Advanced Engineering Study, 1994.
5. "Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures – Final report", Task Force on Climate-related Financial Disclosures, 2017.
6. "ACT Framework - Version 1.1", ACT Initiative, 2018.
7. "ACT Guidelines for the development of sector methodologies - Version 1.0", ACT Initiative, 2018.
8. Blue Ocean Strategy: <https://www.blueoceanstrategy.com/what-is-blue-ocean-strategy/>.
9. "ACT Step-by-Step: ACT Step-by-Step: Carbon Performance Tool User Guide", ACT Initiative, 2021.
10. "ACT Step-by-Step: Strategy Toolbox User Guide", ACT Initiative, 2021.
11. "Low-carbon research and innovation - Building a low-carbon, climate-resilient future", DG for Research and Innovation of the European Commission, 2017.
12. "Scenario analysis of the issues of the low-carbon transition", Charlotte Vailles, Romain Hubert and Aurore Colin, I4CE, 2020.
13. "ACT Step-by-Step: Catalogue of creativity techniques", ACT Initiative, 2021.
14. SBTi resource center: <https://sciencebasedtargets.org/resources/?p=resources>.
15. "ISO 14064-1:2018 Greenhouse gases — Part 1: Specification with guidance at the organization level for quantification and reporting of greenhouse gas emissions and removals", International Organization for Standardization, 2018.
16. "EU taxonomy for sustainable activities", European Commission, 2020.
17. "ACT Step by step: prefiguration study – Final report", ACT Initiative, 2020.

## 7.2. AUTRES LIENS UTILES

### ÉTAPE 2 – ENJEUX ET DÉFIS

#### RESSOURCES GÉNÉRALISTES

- ◆ “Major risk or rosy opportunity: are companies ready for climate change?”, CDP, 2019 : <https://www.cdp.net/en/research/global-reports/global-climate-change-report-2018/climate-report-risks-and-opportunities>
- ◆ “The Global Risks Report 2020”, Forum économique mondial, 2020 : [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risk\\_Report\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf)

#### RESSOURCES SPÉCIALISÉES

- ◆ Site web de la Global Risk Data Platform, Programme des Nations unies pour l’environnement (PNUE) ; GRID-Genève et Bureau des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophe (UNISDR) : <https://preview.grid.unep.ch/index.php?preview=home&lang=eng>
- ◆ “Climate-Related Risks, Opportunities, and Financial Impacts”, Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), 2017 : <https://www.tcfhub.org/Downloads/pdfs/E06%20-%20Climate%20related%20risks%20and%20opportunities.pdf>

### ÉTAPE 3 – VISION

#### RESSOURCES GÉNÉRALISTES

- ◆ Centre de ressources SBTi : <https://sciencebasedtargets.org/resources/?p=resources>
- ◆ Infographie SBTi sur la préparation d’une entreprise à une économie bas carbone : [https://sciencebasedtargets.org/resources/legacy/2017/09/SBT\\_ZCard\\_DigitalVersion.pdf](https://sciencebasedtargets.org/resources/legacy/2017/09/SBT_ZCard_DigitalVersion.pdf)
- ◆ Rapports Energy Technology Perspectives de l’Agence internationale de l’énergie : <https://www.iea.org/topics/energy-technology-perspectives>
- ◆ The path to a low-carbon future (Grantham Institute, Imperial College London) : <http://www.imperial.ac.uk/grantham/research/energy-and-low-carbon-futures/the-path-to-a-low-carbon-future/>
- ◆ Site web de l’Encyclopédie de l’environnement : <https://www.encyclopedie-environnement.org/rubrique/climat/>
- ◆ Future greenhouse gas emissions, site web Our World in Data : <https://ourworldindata.org/future-emissions>
- ◆ “COVID-19 and the low-carbon transition: Impacts and possible policy responses”, OCDE, 2020 : <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-and-the-low-carbon-transition-impacts-and-possible-policy-responses-749738fc/>
- ◆ “Driving Low-Carbon Growth Through Business and Investor Action”, The New Climate Economy, 2016 : [https://newclimateeconomy.report/workingpapers/wp-content/uploads/sites/5/2016/11/NCE\\_Business\\_and\\_Investor\\_Action.pdf](https://newclimateeconomy.report/workingpapers/wp-content/uploads/sites/5/2016/11/NCE_Business_and_Investor_Action.pdf)

- ◆ “Emissions Gap Report 2020”, Programme des Nations unies pour l’environnement (PNUE), 2020 : <https://www.unenvironment.org/interactive/emissions-gap-report/2020/>
- ◆ « Parvenir à la neutralité climatique d’ici à 2050 », Office des publications de l’Union européenne, 2019 : <https://op.europa.eu/fr/publication-detail/-/publication/92f6d5bc-76bc-11e9-9f05-01aa75ed71a1>

## RESSOURCES SPÉCIALISÉES

- ◆ Site web Carbon Brief : <https://www.carbonbrief.org/>
- ◆ Climate Portal, site web du MIT : <https://climate.mit.edu/#>
- ◆ Site web Climate Tipping Points : <https://climatetippingpoints.info/>
- ◆ Global Climate change, site web de la NASA : <https://climate.nasa.gov/>
- ◆ Site web des publications du GIEC : <https://www.ipcc.ch/languages-2/francais/>
- ◆ Page du 6<sup>e</sup> Rapport d’évaluation du GIEC : <https://www.ipcc.ch/assessment-report/ar6/>
- ◆ The path to a low-carbon future, Grantham Institute, site web de l’Imperial College London : <http://www.imperial.ac.uk/grantham/research/energy-and-low-carbon-futures/the-path-to-a-low-carbon-future/>
- ◆ Stratégie à long terme à l’horizon 2050, Stratégie climatique et documents de référence, site de l’Union européenne : [https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2050\\_fr](https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2050_fr)
- ◆ “Energy-climate scenarios: evaluation and guidance”, The Shift Project et AFEP, 2019 : <https://theshiftproject.org/en/article/energy-climate-scenarios-evaluation-guidance-report/>
- ◆ “Global Renewables Outlook: Energy transformation 2050”, International Renewable Energy Agency, 2020 : <https://www.irena.org/publications/2020/Apr/Global-Renewables-Outlook-2020>
- ◆ “Methodological Assessment Report on Scenarios and Models of Biodiversity and Ecosystem services”, Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services (IPBES), 2016 : <https://ipbes.net/assessment-reports/scenarios>
- ◆ "Scenario analysis of the issues of the low-carbon transition", Institute for Climate Economics (I4CE), 2020 : <https://www.i4ce.org/wp-core/wp-content/uploads/2020/04/Scenario-analysis-VA.pdf>

## AUTRES RESSOURCES EN FRANÇAIS

- ◆ Stratégie Nationale Bas Carbone (SNBC), site du Ministère de la Transition Écologique : <https://www.ecologie.gouv.fr/politiques/climat>
- ◆ « Actualisation du scénario énergie-climat ADEME 2035-2050 », ADEME, 2017 : [https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/ademe\\_visions2035-50\\_010305.pdf](https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/ademe_visions2035-50_010305.pdf)
- ◆ « Chiffres clés du climat France, Europe et Monde », Ministère de la Transition Écologique, 2021 : <https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/edition-numerique/chiffres-cles-du-climat/avant-propos>
- ◆ « Socle d’information initial à destination des membres de la Convention », Convention Citoyenne pour le Climat, 2019 : <https://www.conventioncitoyennepourleclimat.fr/wp-content/uploads/2019/10/03102019-convcit-socledoc-web.pdf>
- ◆ « Visions énergie-climat 2030-2050 – Quels modes de vie pour demain ? », ADEME, 2014 : <https://www.ademe.fr/visions-energie-climat-20302050-modes-vie-demain>

### RESSOURCES GÉNÉRALISTES

- ◆ Centre de ressources de l’Initiative ACT : <https://actinitiative.org/resources-2/>
- ◆ Centre de ressources de l’ADEME sur la comptabilisation des GES et les stratégies climatiques (en français) : <https://www.bilans-ges.ademe.fr/>
- ◆ Directives et questionnaires du CDP : <https://www.cdp.net/en/guidance>
- ◆ Table des solutions, site web Project Draw Down : <https://www.drawdown.org/solutions/table-of-solutions>
- ◆ “Best practices in scope 3 greenhouse gas management”, Science Based Targets, 2018 : [https://sciencebasedtargets.org/resources/files/SBT\\_Value\\_Chain\\_Report-1.pdf](https://sciencebasedtargets.org/resources/files/SBT_Value_Chain_Report-1.pdf)
- ◆ Blue Ocean Strategy : <https://www.blueoceanstrategy.com/what-is-blue-ocean-strategy/>

### RESSOURCES SPÉCIALISÉES

- ◆ Climate Action Pathways website, Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (UNFCC) : [https://unfccc.int/climate-action/marrakech-partnership/reporting-and-tracking/climate\\_action\\_pathways](https://unfccc.int/climate-action/marrakech-partnership/reporting-and-tracking/climate_action_pathways)
- ◆ Site web du Global Climate Action, Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (UNFCC) : <https://climateaction.unfccc.int/>

### AUTRES RESSOURCES EN FRANÇAIS

- ◆ Élaborer son plan d’actions, site de l’ADEME : [https://www.bilans-ges.ademe.fr/fr/accueil/contenu/index/page/plan\\_d\\_actions/siGras/0](https://www.bilans-ges.ademe.fr/fr/accueil/contenu/index/page/plan_d_actions/siGras/0)

# 8. Glossaire

## 8.1. ACRONYMES

<b>ACT</b>	Assessing low-Carbon Transition
<b>ACT-S</b>	ACT Step-by-Step
<b>ACT-A</b>	ACT Assessment
<b>CLIMATE-SMART</b>	Climate impact, Acceptable, Transformative, Engaging, and SMART
<b>UE</b>	Union européenne
<b>GES</b>	Gaz à effet de serre
<b>AIE</b>	Agence internationale de l'énergie
<b>GIEC</b>	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
<b>PDCA</b>	Plan-Do-Check-Act
<b>SBT</b>	Science-Based Targets
<b>SBTI</b>	Science-Based Targets Initiative
<b>SMART</b>	Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound (voir également la définition)
<b>SWOT</b>	Forces, faiblesses, opportunités et menaces
<b>TCFD</b>	Task force on Climate-related Financial Disclosures

## 8.2. DÉFINITIONS

### ACT

Se réfère à l'approche méthodologique générale d'ACT

### CRITÈRES ACT

Aspect spécifique de la stratégie de décarbonation de l'Entreprise qui est pris en compte dans ACT. Il prend la forme d'un indicateur ACT dans ACT-A et d'une ou plusieurs questions d'orientation dans ACT-S. Il y a deux types de critères ACT : critères de performance et critères narratifs (voir les définitions respectives).

### MODULE ACT

Pilier thématique de la stratégie de décarbonation conformément au Cadre méthodologique ACT. La stratégie de décarbonation de l'Entreprise est composée de neuf modules, et chaque module est composé de critères de performance ACT. Voir le

Tableau 2 pour consulter la liste et la classification des modules.

### **CRITÈRES NARRATIFS ACT**

Les critères ACT résument l'analyse de la stratégie de décarbonation de l'Entreprise d'un point de vue délibérément subjectif. Dans ACT-S, les critères narratifs doivent servir de garde-fous tout au long du processus afin de vérifier si les progrès de l'Entreprise sont pertinents par rapport à ces perspectives, qui complètent les critères de performance. Il y a quatre critères narratifs dans ACT : modèle économique et stratégie, cohérence et crédibilité, réputation, risque. Ils sont décrits en détail dans le Cadre méthodologique ACT.

### **CRITÈRES DE PERFORMANCE ACT**

Les critères ACT fournissent une analyse détaillée et objective de la stratégie de décarbonation de l'Entreprise. Les critères de performance ACT composent – et sont répertoriés dans – les 9 modules ACT.

### **ACT-A**

Fait référence aux méthodologies et outils ACT consacrés aux évaluations ACT

### **INDICATEUR ACT-A**

Chaque critère ACT est mis en œuvre dans ACT-A sous la forme d'un indicateur ACT, qui permet l'évaluation de l'Entreprise par rapport aux critères correspondants. Une échelle de notation spécifique est associée à chaque indicateur. L'indicateur peut être quantitatif ou qualitatif selon le type de données que l'Entreprise doit entrer. Lorsque l'indicateur est qualitatif, l'échelle de notation prend généralement la forme d'une matrice de maturité.

### **ACT-S**

Il s'agit des méthodes et des outils ACT consacrés à ACT Step-by-Step.

### **ACTION ACT-S**

Les actions ACT-S sont les principales activités que l'Entreprise doit entreprendre à chaque étape ACT-S. Dans certains cas, le nom de l'action correspond au résultat attendu de l'action (p. ex. « Indicateurs de performance carbone » consiste à identifier les indicateurs de performance carbone pertinents pour l'Entreprise). Voir le Tableau 3 pour obtenir une description de chaque action ACT-S individuelle.

### **SCHÉMA DU PROCESSUS ACT-S**

Les actions ACT-S sont organisées et affichées dans un schéma de processus bidimensionnel en fonction de leur niveau stratégique et de l'étape du processus : il s'agit du schéma du processus ACT-S. Il décrit le processus de structuration, de préparation et de mise en œuvre de la stratégie de décarbonation de l'Entreprise conformément à ACT-S. Voir le schéma du processus ACT-S à la section [4.2.3].

### **QUESTION ACT-S**

Les questions ACT-S interrogent l'Entreprise sur sa progression vers la mise en œuvre d'une stratégie de décarbonation mature et bas carbone. Une matrice de maturité est associée à chaque question, ce qui permet à l'Entreprise de comprendre où elle se trouve par rapport à un état aligné sur la trajectoire de référence bas carbone. Chaque critère ACT est mis en œuvre dans ACT-S sous la forme d'une ou de plusieurs questions ACT, qui explorent la maturité de l'Entreprise par rapport aux critères correspondants tout au long du processus ACT-S. Il existe trois types de questions ACT-S :

- ◆ les questions de performance, qui correspondent à des critères de performance (de une à trois questions par critère) et auxquelles il est systématiquement répondu une première fois au cours du diagnostic initial, en fonction de la situation initiale, et une deuxième fois plus tard au cours du processus, afin de suivre la progression de l'Entreprise dans le processus par rapport à la situation initiale ;
- ◆ les questions narratives, qui correspondent aux critères narratifs (une question par critère) et qui doivent faire l'objet d'un suivi régulier tout au long du processus pour s'assurer que la position de l'Entreprise à l'égard de ces critères ne se détériore pas mais idéalement s'améliore ;
- ◆ les questions de processus, qui ne correspondent à aucun critère ACT, mais correspondent à l'exécution des actions attendues dans le cadre du processus ACT-S et peuvent être accomplies avec des niveaux d'ambition, d'exhaustivité et, par conséquent, avec des niveaux de bénéfices différents.

Les questions de performance et les questions de processus constituent « l'ensemble des questions d'orientation » du processus ACT-S applicable à l'Entreprise.

## **PARCOURS ACT-S**

Le parcours définit l'étendue de l'ensemble de questions d'orientation que l'Entreprise utilisera pour suivre sa progression tout au long du processus. En fonction de son contexte et de ses objectifs, elle peut décider d'utiliser le parcours minimal, le parcours compact ou le parcours complet. Voir la section [4.3.3] pour obtenir une description succincte de chaque parcours.

## **ÉTAPE ACT-S**

Le processus ACT-S se compose de cinq étapes successives ; chaque étape est composée de deux à quatre actions, qui peuvent être séquentielles ou non. Les étapes 2 à 5 s'appuient sur les informations recueillies et utilisent les résultats des analyses effectuées au cours des étapes précédentes, tandis que l'étape 1 consiste en un diagnostic grâce auquel l'Entreprise comprend où elle en est au départ en termes de mise en œuvre d'une stratégie de décarbonation alignée, mature et bas carbone. Voir le Tableau 3 pour obtenir une description succincte de chaque étape.

## **NIVEAU STRATÉGIQUE ACT-S**

Les actions d'ACT-S sont diverses par nature. Afin de caractériser leur rôle par rapport à la stratégie de décarbonation, une classification à quatre niveaux stratégiques (gouvernance, stratégie, gestion de la transition bas carbone, indicateurs et objectifs) a été élaborée à partir d'une classification similaire utilisée pour les recommandations de la TCFD. Voir la section [4.2.2] pour obtenir une description de chaque niveau stratégique et l'annexe [9.2] pour plus de détails sur la correspondance entre les deux classifications.

## **CONSEILLER·ÈRE**

L'Entreprise peut décider de bénéficier du soutien d'un·e consultant·e spécialisé·e, qui sera le·la conseiller·ère de l'Entreprise tout au long du projet ACT-S [Conseiller·ère]. Pour qu'un·e consultant·e devienne Conseiller·ère ACT-S

d'une entreprise, il-elle doit avoir prouvé son admissibilité à l'initiative ACT. Pour être admissible, un-e consultant-e doit :

- ◆ Avoir suivi et validé le programme de formation de Conseiller·ère ACT-S
- ◆ Avoir démontré une compétence et une expérience en comptabilisation des GES

### **CONSEIL D'ADMINISTRATION (MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION)**

Dans de nombreuses entreprises, l'entité de direction supérieure est un Conseil d'administration, et le-la président-e du Conseil d'administration est le-la Président-e-Directeur·rice général-e [PDG]. Par extension, la haute direction de toute Entreprise est appelée le « Conseil d'administration » dans ACT-S.

### **INDICATEURS DE PERFORMANCE CARBONE**

Dans ACT, les indicateurs de performance carbone peuvent être exprimés en termes d'intensité des émissions de GES (p. ex. « Émissions de GES par tonne de ciment produit » est un indicateur de performance carbone couramment utilisé pour les entreprises du secteur du ciment, et est généralement exprimé en kgCO<sub>2</sub>e/tonne) ou en émissions de GES absolues.

### **OBJECTIF DE PERFORMANCE CARBONE**

Objectif quantitatif fondé sur des indicateurs de performance carbone qui sont pertinents pour qualifier la performance carbone de l'Entreprise.

### **COORDINATEUR·RICE**

Le-la Coordinateur·rice est responsable de la coordination et de la gestion du projet ACT-S.

### **STRATÉGIE DE DÉCARBONATION**

La stratégie de décarbonation consolide les composantes de la stratégie globale de l'Entreprise, ce qui permettra à l'Entreprise de réduire ses émissions directes et indirectes importantes de GES sur l'ensemble de la chaîne de valeur et potentiellement au-delà, tout en préservant, et idéalement en améliorant, sa rentabilité à court, moyen et long terme.

### **EMPLOYÉ·E**

Dans ACT-S, cette catégorie comprend toute personne qui travaille quotidiennement pour l'Entreprise et qui a un contrat de travail avec l'Entreprise par l'intermédiaire duquel elle est rémunérée pour ce travail.

### **INVENTAIRE DES GES**

Inventaire quantitatif des émissions de GES induites par l'activité de l'Entreprise tout au long de la chaîne de valeur. L'inventaire des GES inclut les émissions directes, qui sont émises physiquement à partir du périmètre organisationnel de l'Entreprise, et les émissions indirectes importantes, qui sont générées en amont et en aval de la chaîne de valeur. Le cadre de référence mondial des inventaires de GES est la norme ISO 14064-1:2018 (15).

### **BAS CARBONE**

Qualifie l'ambition de contribuer à l'atténuation du changement climatique à un niveau conforme aux objectifs de l'Accord de Paris de 2015, ou aux futurs accords politiques mondiaux susceptibles de remplacer l'Accord de Paris dans les années à venir. Une stratégie de décarbonation, par exemple, est bas carbone (ou « alignée sur la trajectoire bas carbone ») si les objectifs de la stratégie, qui comprennent les objectifs de performance carbone, sont à la hauteur de ce niveau d'ambition.

### **CLIENTS BAS CARBONE**

Clients de l'Entreprise qui opèrent exclusivement dans les chaînes de valeur des produits et services bas carbone.

### **PRODUITS (OU SERVICES) BAS CARBONE**

Produits (ou services) dont la disponibilité sur le marché contribue à faciliter la transition vers un monde bas carbone. Pour les secteurs couverts par la taxonomie verte de l'UE (16), les produits (ou services) bas carbone sont ceux qui répondent aux critères d'atténuation de la taxonomie verte de l'UE. Pour les secteurs non couverts par la taxonomie verte de l'UE, les définitions d'origine des produits (ou services) bas carbone peuvent être introduites par l'utilisateur-riche, à condition que ces définitions reposent sur des justifications et/ou des preuves solides et utilisent les cadres existants (p. ex. évaluations du cycle de vie, analyses de l'empreinte environnementale des produits, écolabels de l'UE, etc.).

### **PERSONNE RESSOURCE**

Les personnes ressources sont les employé-e-s qui, en plus des Membres de l'équipe, participeront occasionnellement à certaines phases du processus.

### **SMART**

Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time Bound. Cet acronyme qualifie un objectif qui est spécifique, mesurable, réalisable, pertinent et limité dans le temps.

### **PORTEUR-EUSE**

Le Porteur-euse est responsable de l'intégration du processus ACT-S dans le processus stratégique global de l'Entreprise. Le Porteur-euse est membre du Conseil d'administration.

### **PARTIES PRENANTES**

Les Parties prenantes sont des représentant-e-s des parties prenantes externes de l'Entreprise (fournisseurs, clients, collectivités territoriales, associations professionnelles, etc.) qui participeront occasionnellement à des phases spécifiques du processus.

### **MEMBRE DE L'ÉQUIPE**

Selon la taille et l'organisation de l'Entreprise, l'équipe de projet doit comprendre un groupe d'employé-e-s qui, ensemble, représentent les principales fonctions/départements/unités opérationnelles de l'Entreprise : ces employé-e-s sont les Membres de l'équipe. Ces employé-e-s doivent être des responsables dans leurs fonctions respectives.

# 9. Annexe

## 9.1. ADAPTATION DE L'APPROCHE PDCA À ACT-S

L'adaptation de la démarche d'amélioration continue, généralement présentée sous la forme de la roue de Deming (3) (4) à la stratégie de décarbonation des entreprises initialement proposée, comme le montre la figure ci-dessous, ne comprenait que quatre étapes.

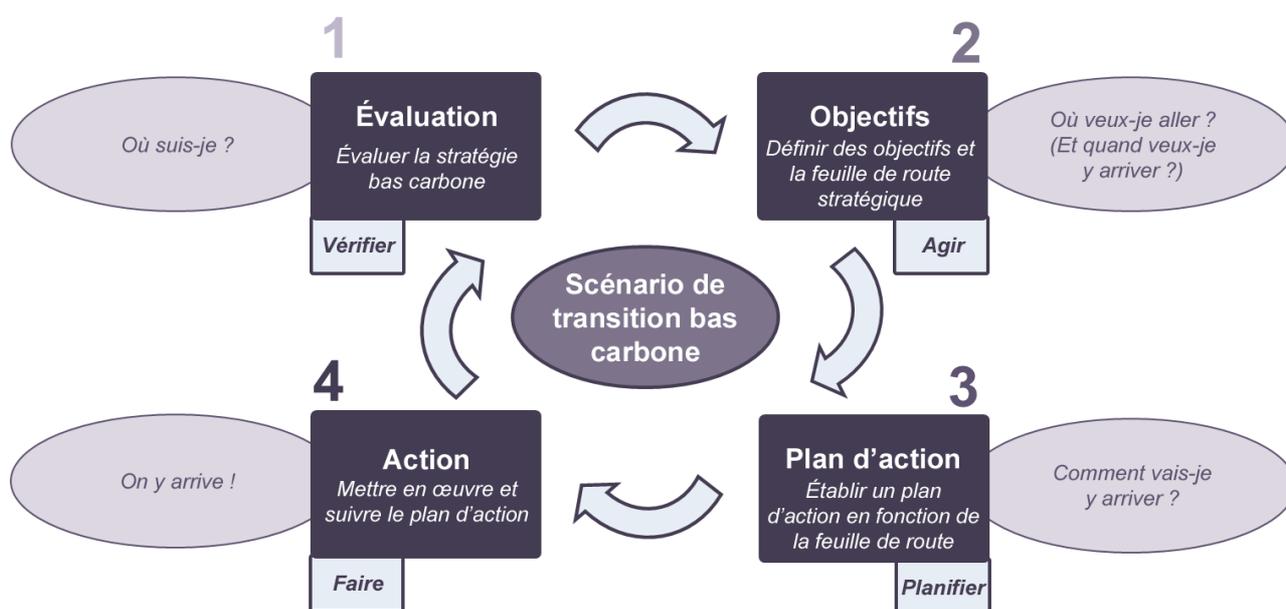


FIGURE 11 : CYCLE GÉNÉRIQUE EN 4 ÉTAPES POUR UNE STRATÉGIE BAS CARBONE

Les phases « Plan » et « Do » (Planifier et Faire) sont simples et ne nécessitent aucune adaptation supplémentaire. Au contraire, les phases « Check » et « Act » (Vérifier et Agir) comportent une grande complexité dans le cas de la stratégie de décarbonation.

Par nature, la phase « Check » comprend une analyse de la position initiale de l'Entreprise en termes de maturité de sa stratégie de décarbonation, mais elle inclut également une analyse du contexte de transition climatique et des enjeux associés qui sont propres à l'Entreprise. Celle-ci soit servir à concevoir et à décider de la manière dont la stratégie de décarbonation de l'Entreprise, décrite avec la première, pourrait être améliorée.

L'élaboration d'une nouvelle stratégie de décarbonation, la phase « Act », peut également être décomposée en deux étapes : premièrement, la conception initiale d'une feuille de route générale – qui relie l'avenir à court terme au long terme et assure la cohérence entre la stratégie pour les trois à cinq prochaines années et l'objectif fixé à l'horizon des 15 à 30 ans – et deuxièmement, la définition plus détaillée de la stratégie pour les trois à cinq prochaines années.

Une nouvelle description de ce processus stratégique a donc été proposée (17).

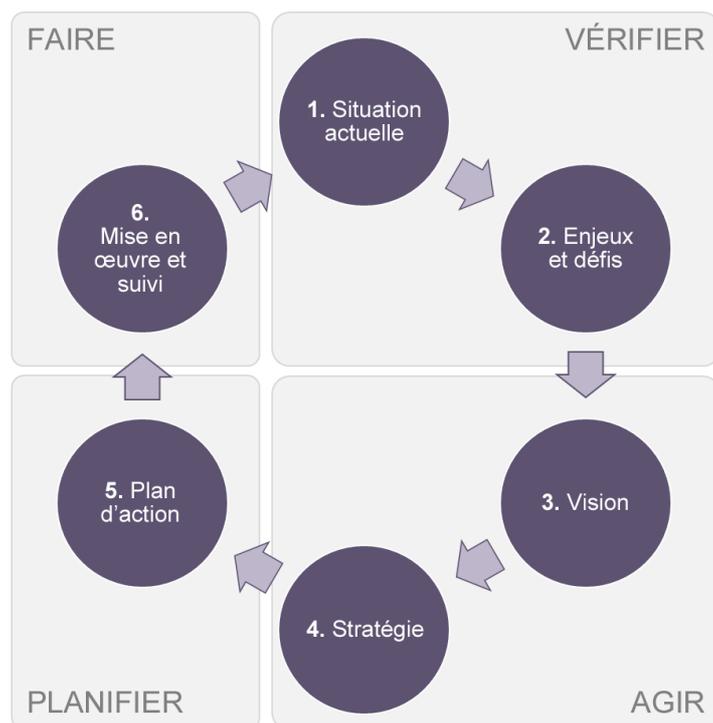


FIGURE 12 : CYCLE EN 6 ÉTAPES POUR UNE STRATÉGIE BAS CARBONE ET LA CORRESPONDANCE AVEC L'APPROCHE PLAN-DO-CHECK-ACT

Les Étapes 5 et 6 ont finalement été fusionnées en une seule étape pendant l'élaboration de la méthodologie ACT-S, ce qui a donné un total de 5 étapes au lieu de 6 pour l'ensemble du processus.

## 9.2. DE LA CLASSIFICATION TCFD AUX NIVEAUX STRATÉGIQUES ACT-S

Lors des premières investigations menées en vue de l'élaboration de la méthodologie ACT-S (17), la complémentarité entre ACT et les recommandations de la TCFD avait déjà été clairement identifiée par l'Initiative ACT : alors que la TCFD envisage l'action climatique comme la mise en œuvre de la gestion des risques, ACT l'envisage comme une responsabilité sociétale de l'Entreprise et elles convergent pour encourager des stratégies de décarbonation ambitieuses et un reporting transparent.

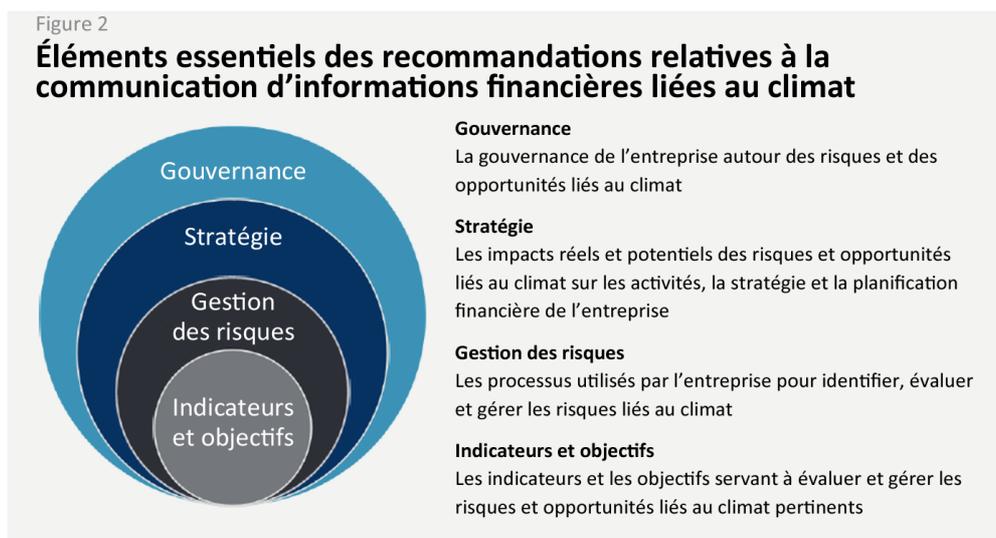


FIGURE 13 : CAPTURE D'ÉCRAN DU RAPPORT DE LA TCFD : FIGURE 2 « ÉLÉMENTS ESSENTIELS DES RECOMMANDATIONS RELATIVES À LA COMMUNICATION D'INFORMATIONS FINANCIÈRES LIÉES AU CLIMAT » (5)

La symétrie des approches nous a amenés à étudier la possibilité d'adapter la classification des recommandations de la CDFT en quatre niveaux stratégiques pour l'ACT-S. Une correspondance claire s'est facilement établie entre la typologie des mesures recommandées aux entreprises par la TCFD et celles que l'on attend d'une Entreprise qui adhère à la méthodologie ACT-S.

Comme il est indiqué dans la description des niveaux stratégiques ACT-S présentée à la section [4.2.2], une classification pertinente pour ACT-S a été obtenue avec des adaptations mineures des noms et des définitions.