ACCELERATE ®
CLIMATE
TRANSITION

Méthodologie ACT Pas-à-Pas

Version 2.0 – Janvier 2026

Remerciements

L'ADEME remercie les consultant·es ayant participé aux différents ateliers de travail organisés en juillet et septembre 2025.

Version de la méthode	**v1.0**	**v2.0**
Date	Février 2021	Janvier 2026
Auteur·rices	ADEME : Lisa Bertrand* et Édouard Fourdrin ECO2 Initiative : Rémi Marcus et Jennifer Meyer Utopies : Ilaria Balletto, Antoine Joint et Sarah Gold	ADEME, Service Trajectoires bas-carbone : - Colin FLEURY - Sophie PROUST - Charlotte ALIBERT* - Elsa QUILLAUD* ADEME, Service Adaptation au changement climatique : - Thibaut LIMON - Baptiste CUNAUD* - Clémence DE CARBONNIÈRES* ** Plus en poste à l'ADEME à date de publication*
Financements	ADEME, EIT Climate-KIC	ADEME
Contrôle qualité		

Document de travail

© ADEME 2026. La reproduction de tout ou partie de l'œuvre sans licence d'utilisation de l'Initiative ACT est interdite.

Table des matières

Introduction 1
1. Cadre réglementaire et scientifique 3
1.1. Cadre réglementaire 3
1.2. Stratégies nationales 4
1.3. Cadre scientifique et méthodologique 5
2. Principes de la méthode ACT-S 7
3. Portée de la méthode ACT-S 8
3.1. Objectifs 8
3.2. Cibles 8
3.3. Périmètre 10
3.4. Place d'ACT-S au sein du parcours de transition climatique d'une Organisation 10
3.5. Articulation avec la CSRD 13
3.6. Limites 13
4. Structure de la méthode ACT-S 15
4.1. Une méthode structurée en phases et étapes 15
4.2. Une méthode progressive 17
4.3. Une méthode modulaire permettant différents parcours 20
5. Mise en œuvre de la méthode ACT-S 21
5.1. Conditions préalables et facteurs de réussite 21
5.2. Les acteurs de la démarche 22
5.3. Sélection du parcours optimal d'ACT-S pour répondre aux besoins de l'Organisation 25
5.4. Volet décarbonation : mise en œuvre d'ACT-S pour un groupe et ses filiales 25
5.5. Volet adaptation : mise en œuvre d'ACT-S pour plusieurs sites 28
5.6. Ne pas attendre pour déployer des actions sans regret 32
6. Méthode ACT-S 33
Phase 0 – Préparation 34
Étape 0A. Choix du parcours et vérification des prérequis 34
Étape 0Abis. Consolidation des prérequis 42
Étape 0B. Cadrage et lancement avec l'Instance Dirigeante 46
Phase 1 – Situation actuelle 48
Étape 1A. Analyse de la maturité initiale 48
Étape 1B. Signature de la lettre de mission 50
Phase 2 – Enjeux et défis 51
Étape 2A. Analyse de la performance carbone 51
Étape 2B. Analyse des enjeux de transition 57

Document de travail

Étape 2C. Analyse des enjeux d'adaptation au changement climatique 64
Étape 2D. Caractérisation des niveaux d'impact associés aux enjeux d'adaptation.....68
Étape 2E. (In)formation de l'Instance Dirigeante.....71
Phase 3 – Vision.....74
Étape 3A. Détermination des trajectoires de décarbonation 74
Étape 3B. Développement de la Vision bas-carbone.....85
Étape 3C. Définition de la feuille de route de la transition climatique.....94
Étape 3D. Adhésion de l'Instance Dirigeante.....100
Phase 4 – Stratégie 102
Étape 4A. Planification stratégique de la décarbonation 102
Étape 4B. Vérification de la cohérence de la stratégie climat.....108
Étape 4C. Définition des trajectoires d'adaptation 112
Étape 4D. Identification des seuils d'impact.....117
Étape 4E. Consolidation de la stratégie climat.....122
Étape 4F. Approfondissement de la gouvernance et adhésion de l'Instance Dirigeante 126
Phase 5 – Plan d'action 130
Étape 5A. Construction du plan d'action.....130
Étape 5B. Performance et adéquation du plan d'action 136
Étape 5C. Financement et assurances.....139
Étape 5D. Définition des procédés de mise en œuvre, suivi et révision.....147
Étape 5E. Lancement du plan d'action 151
7. Ressources 153
7.1. Acronymes.....153
7.2. Définitions 155
7.3. Bibliographie 163
7.4. Sitographie.....164
8. Annexes 165
Annexe n°1 : Détail des parcours de la méthode ACT-S.....165
Annexe n°2 : Prérequis « Décarbonation » du Patch Adapt 172
Annexe n°3 : Logigramme – Choix du parcours en fonction des prérequis remplis par l'Organisation.....173
Annexe n°4 : De la classification TCFD aux niveaux stratégiques ACT-S 174
Annexe n°5 : Concepts clés de l'adaptation au changement climatique.....175
Annexe n°6 : Proposition de présentation des aléas climatiques 178
Annexe n°7 : Étape 4B. Vérification de la cohérence de la stratégie climat.....185
Annexe n°8 : Les dépendances externes au plan de transition 186
Annexe n°9 : Compléments à l'étape 5D.....190

Document de travail

Annexe n°10 : Guide de gouvernance 196
Annexe n°11 : CSRD – Liens avec la méthode ACT 209

Document de travail

Introduction

La transition climatique de l'économie et des territoires a pour objectif fondamental de garantir un avenir durable à nos sociétés au XXIème siècle. Elle a fait l'objet de l'Accord de Paris en 2015, rapporté dans les objectifs Climat européens, et se traduit concrètement par une souveraineté énergétique face aux tensions sur les ressources fossiles, la préservation des ressources naturelles à la base de nos secteurs primaire et secondaire, la co-responsabilité des acteurs économiques garantissant leur liberté d'entreprendre ou encore l'évolution des modèles d'affaires.

Pour aider les organisations à appréhender cette vision à 360° de la transition climatique, en parallèle de l'Accord de Paris, l'ADEME et le CDP ont formé en 2015 l'initiative ACT [Accelerate Climate Transition].

L'Initiative ACT a donné naissance à :

- **La méthode ACT Pas-à-Pas** (ACT-S), permettant à une organisation d'élaborer un plan de transition climatique ;
- **La méthode ACT Evaluation** (ACT-A), permettant d'évaluer les plans de transition climatique (décarbonation et adaptation au changement climatique) des organisations.

La première version de la méthode ACT-S (publiée en février 2021) ne traitait toutefois que des enjeux de décarbonation des organisations. Face à l'accélération des impacts du changement climatique, le déploiement d'une stratégie d'adaptation de concert avec une stratégie de décarbonation se révèle désormais cruciale pour les organisations, de manière à anticiper et se prémunir des impacts économiques et humains.

La nouvelle version de la méthode ACT-S, objet de ce document, est le résultat d'une mise à jour conséquente et **permet à une entreprise de bâtir une stratégie climat traitant de manière conjointe et cohérente les enjeux de décarbonation et les enjeux d'adaptation**. L'intégration des questions d'adaptation au changement climatique dans la méthode ACT-S s'est appuyée sur les avancées méthodologiques issues de la démarche TACCT, ainsi que sur les retours d'expérience des territoires qui l'ont déployé. Cette approche garantit une cohérence conceptuelle entre les deux méthodes.

Construite de manière modulaire, la mise en œuvre de la méthode ACT-S peut suivre différents parcours : du plus accessible traitant en profondeur l'un ou l'autre des enjeux, au plus ambitieux traitant de manière approfondie décarbonation et adaptation. Pour les organisations ayant déjà une stratégie de décarbonation, un parcours spécifique – le « Patch Adaptation » – permettra de la compléter par une stratégie d'adaptation pour aboutir à une stratégie climat consolidée. A noter que la méthode ACT-S s'inscrit dans un parcours Climat et fait suite aux diagnostics sur les émissions GES et les risques physiques (voir les prérequis en section 5).

Avec l'initiative ACT, le rôle de la puissance publique et de l'ADEME est de permettre à toute organisation de disposer d'une méthodologie gratuite et en libre accès d'élaboration d'une stratégie de transition climatique. L'ADEME s'attache à ce que la méthodologie soit conforme aux standards de reporting et aux objectifs de l'Accord de Paris.

Le présent document est destiné en premier lieu aux praticiens mettant en œuvre la méthodologie ACT-S. Une présentation synthétique, à destination des décideurs économiques, sera éditée (NdR janvier 2026 : édition après les retours de la consultation publique).

Document de travail

Introduction

Le document revient dans un premier temps sur le cadre réglementaire et scientifique dans lequel s'inscrit la méthode ACT-S (Section 1), avant d'exposer les principes ayant guidé son élaboration (Section 2). La portée de la méthode (Section 3), ainsi que sa structure (Section 4) et les éléments clés de sa mise en œuvre (Section 5) sont ensuite détaillés. La méthode est ultérieurement exposée en détail (Section 6). Enfin, un ensemble de ressources (Section 7) et annexes (Section 8) permettront d'accompagner la lecture pour sa bonne compréhension et dans l'approfondissement de certains aspects.

Document de travail

1. Cadre réglementaire et scientifique

L'Initiative ACT, et particulièrement la version 2.0 de ACT-S, s'inscrit dans le cadre réglementaire et scientifique (national et international) présenté ci-dessous.

1.1. Cadre réglementaire

1.1.1. Échelle internationale - Europe

L'Accord de Paris, UNFCCC

L'Accord de Paris est un traité international juridiquement contraignant sur les changements climatiques. Il a été adopté par 196 Parties lors de la COP 21, la Conférence des Nations unies sur les changements climatiques à Paris, France, le 12 décembre 2015. Il est entré en vigueur le 4 novembre 2016.

Son objectif primordial est de maintenir « l'augmentation de la température moyenne mondiale bien en dessous de 2°C au-dessus des niveaux préindustriels » et de poursuivre les efforts « pour limiter l'augmentation de la température à 1,5°C au-dessus des niveaux préindustriels ».

Cependant, ces dernières années, les dirigeants mondiaux ont souligné la nécessité de limiter le réchauffement climatique à +1,5°C d'ici la fin de ce siècle.

CSRD - Corporate Sustainability Reporting Directive

La directive européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) impose aux entreprises de publier un rapport de durabilité et de communiquer notamment des informations relatives au changement climatique (ESRS E1). Les entreprises obligées doivent ainsi fournir des informations complètes sur l'impact du changement climatique sur leurs activités, détailler leur impact sur le climat et expliquer de quelle façon elles anticipent et s'adaptent au réchauffement climatique.

DNSH – Do No Significant Harm

Le principe du DNSH[1], intégré au règlement de la taxonomie européenne, impose aux acteurs économiques de ne pas causer de préjudice aux objectifs environnementaux déterminant ce qu'est une activité durable. Les objectifs à respecter sont les suivants :

- L'atténuation du changement climatique
- L'adaptation au changement climatique
- L'utilisation durable et la protection des ressources aquatiques et marines
- L'économie circulaire
- La prévention et la réduction de la pollution
- La protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes

[1] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021XC0218(01)

Document de travail

Ce principe invite à une réflexion systémique à chaque étape décisionnelle d'un projet au sein d'une activité économique. La méthode ACT-S interroge chaque prise de décision au prisme de ce principe afin d'en assurer son respect.

1.1.2. Échelle nationale - France

Décret n°2022-982 du 1er juillet 2022 relatif aux bilans d'émissions de Gaz à Effet de Serre

Le dispositif des bilans d'émissions de gaz à effet de serre est encadré par l'article L. 229-25 du code de l'environnement. Le décret n° 2022-982 du 1er juillet 2022 détaille les obligations relatives à ces bilans. Il prévoit la réalisation et la publication d'un bilan d'émissions associé au plan de transition visant à réduire ces émissions. Les obligés devant réaliser l'exercice tous les quatre et trois ans respectivement sont :

- Les personnes morales de droit privé de plus de 500 salariés ;
- L'État, les régions, les départements, les communes et les EPCI de plus de 50 000 habitants ;
- Les autres personnes morales de droit public employant plus de 250 personnes (hôpitaux, etc.).

« Décret TRACC » en préparation

1.2. Stratégies nationales

Plan National d'Adaptation au Changement Climatique PNACC 3

Conçu par les services de l'État et ses opérateurs en lien avec les collectivités, les agences scientifiques et les représentants économiques, le 3ème plan national d'adaptation au changement climatique (PNACC) vise à apporter des solutions aux particuliers, territoires et acteurs économiques pour faire face aux effets du changement climatique. Les 52 mesures de ce plan, se fondent sur les résultats du dernier rapport du GIEC, ainsi que sur une Trajectoire de réchauffement de référence pour l'adaptation au changement climatique (TRACC) : + 2 °C en 2030, + 2,7 °C en 2050 et + 4 °C à 2100 en France (références en France métropolitaine).

En particulier, la mesure 33 du Plan National d'Adaptation au Changement Climatique 3 (PNACC), intitulée "Mobiliser tous les secteurs économiques : intégrer l'adaptation au changement climatique dans les stratégies des entreprises" vise à intégrer l'adaptation au changement climatique dans les stratégies des entreprises. L'identification des risques climatiques physiques auxquelles une organisation est exposée (activités, infrastructures, chaînes d'approvisionnement…) est le préalable indispensable afin de définir des mesures concrètes d'adaptation, de hiérarchiser les priorités d'action, et d'orienter les investissements de manière à garantir la pérennité de l'activité économique face aux aléas climatiques futurs.

Stratégie Nationale Bas-Carbone SNBC 3

La Stratégie Nationale Bas-Carbone (SNBC) est la feuille de route de la France pour lutter contre le changement climatique. Elle donne des orientations pour mettre en œuvre, dans tous les secteurs d'activité, la transition vers une économie bas-carbone, circulaire et durable. Elle

Document de travail

définit une trajectoire de réduction des émissions de gaz à effet de serre jusqu'à l'atteinte de la neutralité carbone en 2050 et fixe des objectifs à court-moyen termes : les budgets carbone.

1.3. Cadre scientifique et méthodologique

Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat - GIEC

Le GIEC a été créé en vue de fournir des évaluations détaillées de l'état des connaissances scientifiques, techniques et socio-économiques sur les changements climatiques, leurs causes, leurs répercussions potentielles et les stratégies.
Les rapports produits par le GIEC constituent la base de nombreuses données scientifiques sur lesquelles se base la méthodologie ACT : budget carbone et trajectoire de décarbonation ainsi qu'adaptation au changement climatique.

Normes ISO

Adaptation : la méthode ACT-S est alignée avec la norme ISO 14090 (Adaptation au changement climatique – Principes, exigences et lignes directrices), qui spécifie les principes, les exigences et les lignes directrices relatifs à l'adaptation au changement climatique.

Décarbonation : la norme ISO 14064 est un des standards de référence en matière de calcul des émissions de gaz à effet de serre. Elle fournit une liste d'informations et des indications permettant de mesurer de manière effective les émissions de gaz à effet de serre générées dans le cadre de ses activités de telle façon que la déclaration soit exploitable et auditable.

TCFD – Task Force on Climate-Related Financial Disclosures

La TCFD est un groupe de travail international constitué de manière concomitante à la COP 21 dans l'objectif de constituer des recommandations pour les entreprises souhaitant communiquer leurs risques et opportunités liés au changement climatique. Prenant acte des avancées réglementaires, la TCFD n'est plus active depuis 2023. Le suivi international du progrès des normes en matière de durabilité étant désormais assuré par la Fondation IFRS.

SBTi – Science-Based Target Initiative

L'initiative SBT fournit des cadres conceptuels permettant aux entreprises de définir des cibles de décarbonation sur un périmètre d'activité donné, aligné avec l'objectif de limiter le réchauffement climatique à +1,5°C maximum. Par ailleurs, SBTI propose également une action de validation des trajectoires que des entreprises peuvent soumettre à l'initiative.

Assessing Transition Plans Collective (ATP-Col)

Le collectif ATP-Col coprésidé par la World Benchmarking Alliance (WBA) et le Columbia Center on Sustainable Investment (CCSI), a développé un cadre d'évaluation. Destiné aux évaluateurs, ce cadre conceptuel fournit des orientations harmonisées pour évaluer la crédibilité des plans de transition des entreprises.

Méthodologies

- **Corpus méthodologique ACT-A** propose un cadre d'évaluation des stratégies de décarbonation et d'adaptation au changement climatique des entreprises.
- **La démarche TACCT** (Trajectoires d'adaptation au changement climatique des territoires), développée par l'ADEME et dédiée aux collectivités, permet d'élaborer une politique d'adaptation au changement climatique, du diagnostic de vulnérabilité, en passant par l'élaboration de trajectoires d'adaptation, jusqu'au suivi des mesures et à l'évaluation de la stratégie.

Document de travail

- **Le standard Bilan Carbone®** porté depuis 2011 par l'Association pour la transition Bas-Carbone, est une démarche complète combinant la comptabilisation des émissions de GES et menant vers un système de management des émissions. Pour en savoir plus sur le lien entre ACT et le standard Bilan Carbone®[2], consultez la note dédiée.
- **La méthode OCARA** est un référentiel d'analyse de la résilience des entreprises aux impacts du changement climatique. Cette méthodologie permet de réaliser un diagnostic des risques physiques climatiques, première étape d'une démarche d'adaptation.

Document de travail

[2] https://actinitiative.org/bilan-carbone-x-act-de-la-comptabilisation-a-l-action-pour-reussir-votre-transition-bas-carbon/

2. Principes de la méthode ACT-S

Les principes suivants constituent la base de l'approche et des recommandations proposées dans cette méthodologie, et en guideront la mise en pratique. Leur application tout au long de la démarche est fondamentale pour garantir la qualité et l'exhaustivité du plan de transition construit.

AMBITION – Le plan de transition climatique élaboré par l'Organisation[3] est robuste, efficace et aligné avec l'Accord de Paris. Il permet d'augmenter les capacités d'adaptation de l'Organisation et ainsi de réduire les risques climatiques physiques auxquels elle est exposée, tout en assurant une décarbonation de ses activités (ATP-Col, 2024, pp. 17-18).

COHERENCE – Les volets décarbonation et adaptation de la stratégie climat sont compatibles entre eux et avec les autres aspects de la stratégie de l'Organisation, qui s'assure de remédier à toute contradiction. La stratégie climat contribue à la pérennité de l'Organisation et n'aura pas de conséquences négatives significatives pour d'autres objectifs sociaux et environnementaux (ATP-Col, 2024, p. 18). La stratégie climat est clairement construite en cohérence avec les résultats de l'inventaire GES ainsi que des analyses des risques physiques et de transition. Cela démontre son fondement sur des constats objectifs, ainsi qu'une clairvoyance de l'Organisation par rapport à ses enjeux futurs.

FAISABILITE – La mise en œuvre des mesures décrites dans la stratégie climat est considérée comme possible et souhaitable, en prenant en compte la situation de l'organisation et les leviers, synergies et obstacles existants, notamment en ce qui concerne les dépendances internes et externes (ATP-Col, 2024, pp. 17-18).

PLANIFICATION DYNAMIQUE - Dans un contexte incertain tant sur l'ampleur des impacts du changement climatique et l'horizon temporel auquel ils se manifesteront que sur l'évolution du contexte socioéconomique, l'approche adoptée dans ACT-S permet d'intégrer de la flexibilité dans la manière de choisir, de calibrer et de séquencer les actions d'adaptation et de décarbonation dans le temps. La possibilité de réinterroger les options prises voire de changer de trajectoire est conservée au fur et à mesure que le contexte climatique évolue.

ADAPTABILITE – Afin de pouvoir être pertinente pour des organisations très diverses, la méthode ACT-S a été conçue de manière à pouvoir s'adapter à leurs besoins, capacités et maturité.

[3] L'Organisation notifiée ainsi avec un « O » majuscule personnifie dans tout le document l'organisation mettant en place une démarche ACT-S.

3. Portée de la méthode ACT-S

3.1. Objectifs

Afin d'aborder de manière complète la question du changement climatique, un plan de transition climatique doit traiter et articuler de manière conjointe les aspects de décarbonation ainsi que d'adaptation au changement climatique.

La méthode ACT-S a ainsi pour objectif d'accompagner méthodologiquement une Organisation dans l'élaboration d'un plan stratégique de transition climatique permettant de répondre de manière conjointe et cohérente :

- **Aux enjeux de décarbonation** de l'Organisation, associés aux principaux postes d'émissions émanant de l'inventaire GES ;
- **Aux enjeux de transition** de l'Organisation, découlant de l'analyse des risques et opportunités induit par un monde en transition[4] ;
- **Aux enjeux d'adaptation** de l'Organisation, découlant de l'analyse des risques climatiques physiques induits par le changement climatique.

L'utilisation et la mise en œuvre de la méthode ACT-S dépendront grandement du profil, du contexte et des objectifs précis de l'Organisation. En particulier :

- **Si l'Organisation ne dispose pas déjà d'une démarche stratégique**, la méthode ACT-S fournira une base pertinente pour une démarche pouvant s'étendre à la stratégie globale.
- **Si l'Organisation dispose déjà d'une stratégie globale**, la démarche ACT-S devra s'y inscrire.

A noter que la méthode ACT-S **ne couvre pas** la phase de diagnostics (risques climatiques physiques et inventaires GES), qui doivent avoir été réalisés au préalable.

3.2. Cibles

La méthode ACT-S s'adresse aux personnes morales appelées « Organisations » dans le présent document. Ces Organisations peuvent appartenir à tous types de secteurs (primaire, secondaire, tertiaire), de toutes formes juridiques (privées ou publiques, associations, etc.), présentes en France et/ou à l'international, et de toutes tailles (PME, ETI, GE).

[4] Par exemple : évolution de la réglementation, de marchés, de la disponibilité des ressources, des normes de performance.

Document de travail

OBJECTIF	Elaborer un plan de transition climatique permettant à une organisation de répondre de manière cohérente à ses enjeux de décarbonation, de transition et d'adaptation	
CIBLE	Tous types d'organisations, peu importe sa taille (PME, ETI, GE), son caractère privé ou public, son secteur (primaire, secondaire ou tertiaire)	
PERIMETRE	**DECARBONATION** L'ensemble des émissions GES significatives pour l'entreprises (scope 1 à 3)	**ADAPTATION** L'ensemble des risques physiques pesant sur la chaîne de valeur (a minima pour le ou les sites principaux)

Figure 1. Cadre de la démarche ACT-S

La méthodologie ACT-S donne un cadre générique applicable quel que soit le secteur d'activité et la taille de l'Organisation illustrant la méthode à employer pour construire son plan de transition.

Toutefois, les différents enjeux de l'Organisation, ainsi que les leviers, finalités et actions dépendront fortement de son activité et de son profil global. En ce sens, la mise en œuvre de la méthode ACT-S devra être adaptée en fonction du secteur et – dans certains cas – d'autres paramètres tels que la position de l'Organisation dans la chaîne de valeur sectorielle. Cette mise en œuvre différenciée pourra notamment s'appuyer sur les méthodologies sectorielles ACT-A, définissant ce que doit contenir un plan de transition robuste et crédible pour le volet et/ou secteur concerné :

- **20 méthodologies sectorielles sur la décarbonation** pour les secteurs à fortes émissions de GES, et une méthodologie générique pour les autres secteurs ;
- **Une méthodologie générique sur l'adaptation** s'adressant aux organisations de tous secteurs souhaitant évaluer la robustesse de leur plan d'adaptation au changement climatique.

Figure 2. Ensemble des méthodologies ACT publiées (janvier 2026)

3.3. Périmètre

L'une des difficultés de traiter conjointement les enjeux de décarbonation, de transition et d'adaptation provient du fait que les périmètres des activités et de la chaîne de valeur couvertes pour chacun de ces enjeux peuvent différer dès lors que l'Organisation dispose de plusieurs sites.

Cela implique que le plan stratégique de transition climatique auquel aboutira l'Organisation pourra porter sur des périmètres variables en fonction des enjeux.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la méthode ACT-S, il s'agira ainsi de clairement **expliciter ces périmètres**, en s'appuyant sur les éléments suivants :

- **Les enjeux de décarbonation et de transition** auxquels la stratégie répondra couvriront l'ensemble du périmètre de l'Organisation : l'ensemble des activités et des sites, et de leurs chaînes de valeur ;
- **Les enjeux d'adaptation** auxquels la stratégie répondra couvriront uniquement les sites (incluant leurs chaînes de valeur) traités par le diagnostic des risques climatiques physiques, c'est-à-dire potentiellement restreints aux sites dits principaux. Toutefois, des enjeux d'adaptation au niveau de l'Organisation dans son ensemble pourront émerger de l'accompagnement et être également traités.

Toutefois, **le plan de transition climatique produit avec ACT-S pourra être considéré comme celui de l'Organisation complète** sous réserve que les différences de périmètre n'aient pas de conséquence significative sur les risques physiques ou de transition.

Figure 3. L'importance de l'explicitation des périmètres des enjeux de décarbonation et des enjeux d'adaptation

Voir la partie 5.5 sur la mise en œuvre d'ACT-S dans le cas d'une Organisation multisite.

3.4. Place d'ACT-S au sein du parcours de transition climatique d'une Organisation

Toute Organisation souhaitant relever ses enjeux liés à la transition climatique doit parcourir trois grandes étapes qui forment le parcours de la transition climatique :

- Étape 1 : le temps des diagnostics

- Étape 2 : le temps de la planification stratégique
- Étape 3 : le temps de l'évaluation

Figure 4. Schéma du parcours de transition climatique d'une organisation

La méthode ACT-S s'inscrit pleinement dans ce parcours, en venant accompagner méthodologiquement les Organisations sur l'étape de la planification stratégique, tout en étant parfaitement articulée avec les méthodes de diagnostic appliquées en amont et d'évaluation.

3.4.1. Articulation entre ACT-S et les méthodes de diagnostics

L'étape de diagnostic du parcours de transition climatique doit permettre à l'Organisation de faire un état des lieux de ses émissions de GES et des risques climatiques physiques pesant sur ses activités et sa chaine de valeur.

La méthode ACT-S est compatible avec les principales méthodes existantes pour réaliser ces diagnostics, sous réserve qu'elles aient été appliquées en suivant certaines exigences explicitées dans l'étape 0A de la méthode.

A titre illustratif, les méthodes de diagnostic suivantes, recensées à date de janvier 2026, sont pleinement compatibles avec ACT-S et accessibles en *creative commons* (hors ISO):

- Inventaire des émissions de GES :
  - Bilan Carbone©[5]
  - Bilan GES réglementaire[6]
  - ISO 14064-1
  - GHG Protocol[7]

[5] https://www.bilancarbone-methode.com/ et note sur son articulation avec ACT-S https://actinitiative.org/wp-content/uploads/note-de-positionnement-act-x-bc-mise-en-forme-v2_compression.pdf

[6] Méthode pour la réalisation des bilans d'émissions de gaz à effet de serre – version 5 https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/documents/methodo_BEGES_decli_07.pdf

[7] Méthode GreenHouseGas Protocol

- Diagnostic des risques climatiques physiques :
  - **OCARA** (méthode développée par Carbone 4)
  - **OCARA pour PME** (méthode développée par Carbone 4 en partenariat avec l'ADEME et la BPI)[8]
  - **Climadiag Expert** (méthode développée par les CCI avec le soutien de l'ADEME)

3.4.2. Articulation entre ACT-S et les méthodes d'évaluation ACT-A

ACT-S permet de développer ou de renforcer les modules composant une stratégie climat, telle qu'évaluée dans ACT-A. Ainsi ACT-S est intrinsèquement cohérent avec ACT-A, et doit permettre à une entreprise ayant suivi la méthodologie ACT-S pour construire son plan de transition d'y obtenir un bon score, en fonction des ambitions et des moyens qui seront consacrés.

ACT-A reste un outil d'évaluation et d'amélioration continue indépendant pour les organisations qui élaborent leur stratégie Climat hors du cadre d'ACT-S.

Ainsi :

- **Concernant le volet décarbonation, les 9 modules de performance d'ACT-A, composés de plusieurs critères de performance[9] et critères narratifs, sont intégrés sous formes de questions dans ACT-S.**

Tableau 1. Modules de performance et critères narratifs ACT - Volet décarbonation

MODULES DE PERFORMANCE			
Objectifs	**Performance**	**Influence**	**Modèle économique**
1 - Objectifs	2 - Investissements matériels	6 - Influence sur les clients	9 - Modèle économique
	3 - Investissements immatériels	7 - Influence sur les fournisseurs	
	4 - Performance des produits vendus	8 - Prises de position et engagements	
	5 - Management		

CRITERES NARRATIFS			
Modèle économique et stratégie	Cohérence et crédibilité	Réputation	Risque

[8] L'outil et le guide utilisateur sont accessibles gratuitement sur la librairie ADEME : La librairie ADEME - OCARA pour PME : Analyser la résilience climatique et développer un premier plan d'adaptation à l'échelle de l'entreprise. En particulier, les étapes 1,2 et 3 permettent d'aboutir à un diagnostic des risques physiques bruts.

[9] Les critères ACT, utilisés et définis dans la méthodologie ACT-S, sont basés sur les indicateurs définis dans les méthodologies ACT-A.

- **Concernant le volet adaptation, les 9 modules de ACT-A Adaptation sont repris dans ACT-S, soit tel quel, soit fusionnés avec les modules d'ACT-A Atténuation. Les notions abordées dans les modules de la méthode ACT-A Adaptation sont traitées sous formes de questions dans la méthode ACT-S.**

Tableau 2. Dimensions et modules de performance ACT - Volet adaptation

DIMENSIONS ET MODULES		
Gouvernance et stratégie	**Risques climatiques physiques**	**Capacité et action d'adaptation**
1 - Gouvernance interne	4 - Données et chaîne de valeur	6 - Organisation
2 - Cohérence avec les stratégies externes et dialogue	5 - Analyse des risques climatiques physiques	7 - Finance
3 - Garanties environnementales et sociales		8 - Technologies et solutions basées sur la nature
		9 - Humain

3.5. Articulation avec la CSRD

La méthode ACT-S ainsi que la directive CSRD visent toutes deux une profonde transformation de l'entreprise, afin qu'elle réponde mieux aux enjeux de transition. ACT-S peut constituer un accompagnement permettant aux entreprises de travailler sur les éléments fondamentaux requis dans le rapport CSRD.

Afin de mettre en exergue les liens existants entre les réalisations attendues à la suite d'un accompagnement avec la méthode ACT-S et les exigences de l'ESRS E1 de la CSRD, un travail de cartographie a été réalisé[10].

Par ailleurs, la méthode ACT-S a été retravaillée afin de proposer une méthode plus alignée avec les exigences CSRD. Les notions suivantes ont alors été approfondies : renforcement de l'analyse de risques, gouvernance climat, quantification des émissions carbone, suivi et pilotage du plan d'action.

L'ensemble de ce travail permet de faciliter le travail de préparation du rapport de durabilité des entreprises[11].

3.6. Limites

La pertinence du plan de transition climatique élaboré via l'application de la méthode ACT-S dépendra notamment de la qualité des diagnostics (risques climatiques physiques et inventaires GES) qui doivent avoir été réalisés au préalable, ainsi que du cadrage de l'ambition (couverture de la chaîne de valeur et intégration des partenaires).

[10] https://actinitiative.org/article-csrd-et-act-pas-a-pas/
[11] Ce travail sera actualisé en 2026 avec le prisme de l'adaptation au changement climatique.

En particulier, concernant les émissions de GES :

- Les émissions de GES de l'Organisation qu'il convient de considérer dans ACT-S comprennent les émissions directes de GES de l'Organisation ainsi que les émissions indirectes de la chaîne de valeur, selon leur importance relative et les leviers de décarbonation de l'Organisation.
- 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'Organisation, son secteur et, dans certains cas, d'autres paramètres tels que sa position dans la chaîne de valeur sectorielle, en fonction des mêmes règles. En effet les méthodologies ACT redéfinissent dans le chapitre introductif « Boundaries » le périmètre que les inventaires GES doivent recouvrir afin de disposer des données nécessaires à un accompagnement complet.

Par ailleurs, hormis pour les organisations mono-site ou celles ayant couvert l'ensemble de leurs sites par un diagnostic des risques physiques, le périmètre des sites dans le plan de transition ne sera pas parfaitement homogène : le périmètre lié aux enjeux de décarbonation et de transition sera plus important que celui lié aux enjeux d'adaptation. Pour limiter ce risque, le travail sur l'adaptation cherchera, dès que possible, à déduire des enjeux d'adaptation associés aux sites des enjeux relevant de l'Organisation dans son ensemble (voir paragraphe 5.5.).

Document de travail

4. Structure de la méthode ACT-S

4.1. Une méthode structurée en phases et étapes

La méthode ACT-S se décompose en **1 phase de préparation et 5 phases d'élaboration**.

Figure 5. Les différentes phases de la méthode ACT-S

0. **PREPARATION :** phase visant à valider les prérequis nécessaires au lancement de la démarche, et à cadrer l'ambition.
1. **SITUATION ACTUELLE :** phase permettant de définir la maturité initiale de l'Organisation.
2. **ENJEUX ET DEFIS :** phase identifiant les enjeux, défis et opportunités que la transition climatique offre à l'activité de l'Organisation.
3. **VISION :** phase aidant l'Organisation à projeter une adaptation de son activité afin de répondre aux enjeux climatiques.
4. **STRATEGIE :** phase visant à définir une stratégie de transition climatique.
5. **PLAN D'ACTION :** phase détaillant le plan d'action nécessaire à l'atteinte des objectifs définis.

Chaque phase est composée d'étapes séquentielles, qui doivent être complétées avant de passer à la phase suivante :

Document de travail

Tableau 3. Détail des phases et étapes de la méthode ACT-S

	ETAPES - ACT-S V2
Phase 0 Préparation	**0A.** Choix du parcours et vérification des prérequis
	0Abis. Consolidation des prérequis (si nécessaire)
	0B. Cadrage et lancement avec l'Instance Dirigeante
Phase 1 Situation actuelle	**1A.** Analyse de la maturité initiale
	1B. Signature de la lettre de mission
Phase 2 Enjeux et défis	**2A.** Analyse de la performance carbone
	2B. Analyse des enjeux de transition
	2C. Analyse des enjeux d'adaptation au changement climatique
	2D. Caractérisation des niveaux d'impact associés aux enjeux d'adaptation
	2E. (In)formation de l'Instance Dirigeante
Phase 3 Vision	**3A.** Détermination des trajectoires de décarbonation
	3B. Développement de la vision bas-carbone
	3C. Définition de la feuille de route de la transition climatique
	3D. Adhésion de l'Instance Dirigeante
Phase 4 Stratégie	**4A.** Planification stratégique de la décarbonation
	4B. Vérification de la cohérence de la stratégie climat
	4C. Définition des trajectoires d'adaptation
	4D. Identification des seuils d'impact
	4E. Consolidation de la stratégie climat
	4F. Approfondissement de la gouvernance et adhésion de l'Instance Dirigeante
Phase 5 Plan d'action	**5A.** Construction du plan d'action
	5B. Performance et adéquation du plan d'action
	5C. Financement et assurances
	5D. Définition des procédés de mise en œuvre, suivi et révision
	5E. Lancement du plan d'action

Inspiré de la recommandations TCFD, les étapes sont classées **selon trois niveaux stratégiques**, permettant en un coup d'œil d'identifier leur nature[12] :

- **Gouvernance** : étapes traitant de la gouvernance de la transition climatique de l'Organisation.
- **Stratégie** : étapes traitant les impacts réels et potentiels de la transition climatique sur les activités, la stratégie et la planification financière de l'Organisation.
- **Indicateurs et objectifs :** étapes traitant des indicateurs et objectifs servant à évaluer et gérer la performance climat.

[12] Cette classification, déjà utilisée dans la première version de la méthode, a été inspirée des recommandations de la TCFD. La correspondance entre les deux classifications est présentée dans l'annexe n°4.

Figure 6. Les trois niveaux stratégiques de ACT-S

Le schéma ci-dessous permet de synthétiser l'articulation des phases et des étapes en précisant d'une part le niveau stratégique associé à chacune des étapes, et d'autre part si l'étape traite d'adaptation, de décarbonation ou des deux.

Figure 7. Aperçu du déroulé de la méthode ACT-S

4.2. Une méthode progressive

Lors de la mise en œuvre de la méthode ACT-S, un ensemble de questions d'orientation relatives aux enjeux (décarbonation, transition et adaptation) et modules ACT sont abordées.

L'Organisation devra se positionner sur sa maturité pour chacune de ces questions lors de certaines phases de la méthode, de manière à pouvoir évaluer sa performance et d'assurer le suivi de son progrès, tout au long de la démarche.

Il existe 3 types de questions d'orientation :

- **Des questions sur la performance** : la grande majorité des questions correspondent à des critères de performance ACT (et aux indicateurs de performance ACT-A

correspondants), chaque critère étant transposé en une ou plusieurs questions posées en fonction de l'étape ACT-S.

Tableau 4. Exemple de questions de performance

CRITERES ACT	QUESTIONS D'ORIENTATION SUR LA PERFORMANCE
Tendance de l'intensité des émissions directes futures (Module 2 ACT volet décarbonation)	*Phase 2 (Enjeux et défis)* - 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 ?
	Phase 4 (Nouvelle Stratégie) - Ma stratégie d'investissement comprend-elle l'amélioration de la performance carbone de mes actifs émetteurs ?
	Phase 5 (Plan d'action) - Est-ce que je prends des mesures concrètes pour améliorer la performance carbone de mes actifs émetteurs ?

- **Des questions sur la démarche :** 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 étapes qui doivent être menées tout au long de la méthode ACT-S.

Tableau 5. Exemple de questions d'orientation

QUESTION D'ORIENTATION	TYPE DE REPONSE A FORMULER PAR L'ORGANISATION EN FONCTION DE LA PHASE ACT-S
Est-ce que je prends des mesures concrètes pour améliorer la performance carbone de mes actifs émetteurs ?	*Phase 1 (Diagnostic initial)* – La réponse reflète les mesures prises par l'Organisation pour améliorer la performance carbone des actifs émetteurs avant que de nouvelles mesures ne soient éventuellement prises dans le cadre du projet ACT-S.
	Phase 5 (Plan d'action) – L'Organisation développe une nouvelle réponse à la question, qui consiste potentiellement à prendre de nouvelles mesures qui amélioreront la performance carbone de ses actifs émetteurs.

- **Des questions narratives :** un autre ensemble de questions correspondent aux critères narratifs d'ACT-A et jouent un rôle similaire. Les questions narratives serviront de garde-fous tout au long de la démarche : en examinant la stratégie climat sous des angles complémentaires – par rapport aux questions sur la performance ou sur l'orientation – elles aideront l'Organisation à s'assurer que les principales caractéristiques stratégiques correspondantes ne sont pas compromises.

Tableau 6. Exemple de questions narratives

CRITERES NARRATIFS	QUESTIONS NARRATIVES
Modèle économique et stratégie	Dans quelle mesure l'Organisation peut-elle s'appuyer exclusivement sur des modèles économiques et des activités à la fois rentables et bas-carbone ?
Cohérence et crédibilité	Dans quelle mesure les actions passées et présentes de l'Organisation sont-elles cohérentes avec la mise en œuvre de son plan de transition vers un monde bas-carbone et les objectifs climatiques associés ?
Réputation	La réputation de l'Organisation est-elle compromise par des controverses environnementales ?
Risque	Existe-t-il des risques pour la rentabilité future de l'Organisation ou sa capacité à mettre en œuvre sa transition vers un modèle économique bas-carbone ?

Pour chaque question d'orientation, il s'agira pour l'Organisation d'y répondre en se positionnant sur une échelle de maturité à 5 niveaux, aussi appelée matrice de maturité : basique, standard, avancé, future pratique, aligné transition climat :

- Le niveau de maturité le plus bas correspond à une situation où l'Organisation débute dans son parcours de transition, ou ne sait pas où elle se trouve.
- A l'autre extrémité, le niveau de maturité le plus élevé correspond à une situation où la stratégie, la pratique et/ou la performance de l'Organisation sont alignées sur les exigences de la transition climatique.

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'Organisation peut se situer par rapport au niveau de maturité maximal à atteindre pour être aligné avec un monde en transition climatique.

Tableau 7. Exemple de question d'orientation de la démarche et de la matrice de maturité connexe

QUESTION	BASIQUE	STANDARD	AVANCÉ	FUTURE PRATIQUE	ALIGNE TRANSITION CLIMAT
Ma stratégie prévoit-elle d'investir dans la performance carbone de mes actifs émetteurs ?	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.

Une nomenclature a été mis en place pour les questions d'orientation : nouvelle nomenclature à venir.

4.3. Une méthode modulaire permettant différents parcours

Les attendus de chacune des étapes sont progressifs selon trois niveaux d'ambition :

- **Niveau minimum** : exigences minimales attendues
- **Niveau intermédiaire** : exigences avancées
- **Niveau maximum** : attendus permettant d'atteindre les meilleurs pratiques

Cette progressivité dans les attendus de chacune des étapes rend possible l'utilisation de la méthode ACT-S suivant **quatre parcours :**

Tableau 8. Niveaux d'ambition attendus selon les parcours ACT-S

PARCOURS ACT-S	NIVEAUX DECARBONATION	NIVEAUX ADAPTATION
Climat approfondi	Intermédiaire ou maximum	Intermédiaire ou maximum
Décarbonation résiliente	Intermédiaire ou maximum	Minimum
Adaptation bas-carbone	Minimum	Intermédiaire ou maximum
Patch Adaptation	Consolidation de la stratégie existante	Intermédiaire ou maximum

Les trois premiers parcours abordent l'ensemble des étapes, avec des niveaux d'ambition qui diffèrent. Le dernier parcours n'aborde que certaines étapes avec des niveaux d'ambition spécifiques.

Ces parcours sont présentés plus en détail dans l'annexe n°1.

Document de travail

5. Mise en œuvre de la méthode ACT-S

Le présent chapitre identifie en premier lieu les conditions préalables à l'utilisation de la méthode ACT-S et les acteurs à mobiliser ; il formule ensuite des recommandations pour une bonne gestion du projet et détaille, étape par étape, certaines modalités possibles de mise en œuvre du projet.

À l'exception des trois conditions préalables obligatoires (voir la section suivante), tous les contenus du présent chapitre sont des informations, des propositions ou des recommandations : l'Organisation sera libre de mettre en œuvre la méthode ACT-S en fonction de ses pratiques et de ses besoins, à condition qu'elle serve sa capacité à effectuer sa transition climatique. Avant tout, l'Organisation doit viser à intégrer pleinement la stratégie climat dans sa stratégie globale et idéalement en faire l'un de ses principaux piliers.

5.1. Conditions préalables et facteurs de réussite

Il existe trois conditions indispensables pour qu'une Organisation s'engage dans la mise en œuvre de la méthode ACT-S :

1. Une personne de l'Organisation doit avoir **suivi et validé le programme de formation dédié**[13] **afin d'assurer le poste de Chef·fe de projet du projet ACT-S.**
2. L'Organisation doit avoir **réalisé un inventaire de ses émissions GES** sur ses postes d'émissions principaux, respectant les prérequis détaillés en étape 0A.
3. L'Organisation doit **avoir réalisé un diagnostic de risques physiques** respectant les prérequis détaillés en étape 0A.

Par ailleurs, les conditions suivantes sont fortement recommandées :

- **Mobilisation de l'Instance Dirigeante :**
  - L'instance Dirigeante a clairement exprimé sa volonté de participer au projet ACT-S ;
  - Au moins un·e membre de l'Instance Dirigeante a été nommé·e Sponsor du projet ACT-S
  - L'Instance Dirigeante, et plus particulièrement le·la Sponsor du projet, ont été informés du contexte général du changement climatique et des impacts associés
- **Gestion du projet :**
  - Un·e employé·e de l'Organisation a été nommé·e Chef·fe de projet du projet ACT-S ;
- **Montée en compétence :**
  - Le·la Chef·fe de projet a également reçu une formation sur la comptabilisation des GES ainsi que sur la gestion des risques physiques ;
  - D'autres employé·e·s qui seront membres de l'équipe de projet ont suivi et validé un programme de formation ACT-S.

[13] Site ACT – page formation détaillant les parcours de formation

Document de travail

5.2. Les acteurs de la démarche

Au-delà de l'objectif opérationnel d'accompagnement d'une Organisation dans l'élaboration d'un plan de transition climatique, **la méthode ACT-S a également un objectif se situant au niveau humain** : **permettre de faire de la transition climatique un projet collectif et partagé, qui embarque l'ensemble de l'Organisation (ses dirigeants, ses salariés, ses actionnaires…) ainsi que ses partenaires.**

La mise en œuvre de la méthode ACT-S reposera ainsi sur une dynamique collective, combinant des temps d'analyse et de réflexion en petit comité, et des moments plus participatifs : ateliers, entretiens, échanges avec des acteurs externes à l'entreprise. Ceci permettra de croiser les expertises, d'ancrer le plan de transition dans la réalité opérationnelle de l'Organisation et de construire une vision partagée de l'adaptation au changement climatique.

Ainsi, la mise en œuvre de la méthode ACT-S implique les acteurs suivants que l'Organisation peut identifier avant le début de la démarche, au plus tard en étape 0B :

- Le·la **Consultant·e** : son rôle sera d'accompagner l'Organisation pendant la démarche. Il·elle doit appartenir à un bureau d'étude externe à l'Organisation possédant une licence ACT-S valide, avoir suivi la formation dédiée[14], et attesté de ses compétences en comptabilité carbone et en analyse des risques climatiques physiques.
  NB : Il est également possible qu'un binôme de Consultant·es accompagne l'Organisation afin de bénéficier de l'expertise de l'un·e en matière d'adaptation et de l'autre en matière de décarbonation. Les deux membres du binôme devront cependant avoir suivi la formation et disposer d'une licence valide.

- Le·la **Chef·fe de projet** : un·e employé·e de l'Organisation qui sera chargé·e de la coordination et de la gestion du projet ACT-S. Il peut s'agir du·de la responsable de la RSE, de la gestion des risques, ou de toute autre personne paraissant pertinente pour ce rôle. Il·elle doit suivre la formation dédiée[15] avant le lancement de la démarche.
  NB : Il est également possible d'avoir deux Chef·fes de projet si les sujets de décarbonation et d'adaptation sont traités séparément dans l'Organisation, mais ces personnes devront travailler ensemble pendant toute la démarche, dans une perspective d'intégration des deux sujets.

- Le·la **Sponsor** : un membre de l'Instance Dirigeante responsable de l'intégration de la démarche ACT-S au sein de la stratégie globale de l'organisation. Cette personne est membre de l'Instance Dirigeante de l'Organisation.

- L'**Instance Dirigeante** : il s'agit généralement du COMEX ou CODIR de l'Organisation, qui sera mobilisé pour des prises de décision opérationnelles. Cependant, il peut également s'agir du Conseil d'Administration ou de toute autre entité ou personne pertinente représentant l'Organisation.

- Les **membres de l'équipe projet** : si cela parait pertinent, en fonction de la taille et de la structure de l'Organisation, leur rôle sera de représenter les principales fonctions et/ou services au cours de la démarche ACT-S. Pour faciliter leur identification, le

[14] https://formations.ademe.fr/formations_changement-climatique_reussir-sa-transition-avec-act-:-qu-est-ce-qu-un-plan-de-transition-reellement-credible_s5406.html
[15] Site ACT – page formation détaillant les parcours de formation

Document de travail

tableau suivant indique le degré de correspondance entre les neuf modules ACT et les fonctions standards d'une entreprise.

Le·la Sponsor, les membres de l'Instance Dirigeante, et les membres de l'équipe projet sont largement encouragés à suivre également la formation ACT-S Entreprise.

Les autres acteurs que l'Organisation peut impliquer sont :

- Les **personnes ressources** : des employé·e·s pouvant être ponctuellement sollicité·e·s par des membres de l'équipe projet au cours de la démarche, si des informations précises sont requises pour réaliser une étape.
- Les **parties prenantes externes** : les membres de la chaîne de valeur de l'Organisation, notamment ses fournisseurs, ses clients et ses investisseurs et/acteurs financiers partenaires le cas échéant, pour les éléments de la stratégie qui les concernent.

A noter :

- Les différents rôles ci-dessus peuvent être adaptés à la taille et à la structure de l'Organisation si cela est pertinent. Pour des TPE et PME, il n'est par exemple pas toujours nécessaire de constituer une équipe projet (les différents rôles pouvant être assumés par les mêmes personnes), même si cela l'est généralement pour des organisations de taille supérieure.
- Les sujets de décarbonation et d'adaptation au changement climatique sont parfois traités de façon séparée au sein des organisations, par exemple par les services RSE et de gestion des risques. Il est donc crucial de réfléchir à l'articulation entre ces deux thématiques avant le lancement du projet, et de mettre en lien les collaborateur·rices concerné·es si besoin, afin d'éviter que cela ne ralentisse la démarche par la suite. Il est notamment possible de désigner un binôme de Chef·fes de projet, à condition que ses deux membres soient formé·es à la démarche et mobilisé·es ensemble sur la majorité des étapes.

Document de travail

Tableau 9. Acteurs à mobiliser sur chaque étape de la mise en œuvre d'ACT-S

PHASES	ETAPES	Instance Dirigeante	Sponsor	Chef·fe de projet (+Consultant·e)	Membres de l'équipe projet	Personnes ressources	Tous les employés	Parties prenantes externes
0. PREPARATION	0A. Choix du parcours et Vérification prérequis			●				
	0Abis. Consolidation prérequis			●				
	0B. Cadrage et lancement	●	●	●	●	●		(●)
1. SITUATION ACTUELLE	1A. Analyse maturité initiale	●	●	●	●	●		(●)
	1B. Lettre de lancement	●	●					
2. ENJEUX ET DEFIS	2A. Analyse performance carbone			●	●	●		
	2B. Analyse enjeux de transition			●	●	●	(●)	(●)
	2C. Analyse enjeux d'adaptation			●	●	●		(●)
	2D. Niveaux d'impact associés aux enjeux			●				
	2E. (In)formation instance dirigeante	●	●					
3. VISION	3A. Trajectoires de décarbonation			●				
	3B. Vision bas-carbone	●	●	●	●	●		
	3C. Feuille de route transition climatique	●	●	●	●	●		
	3D. Finalités d'adaptation			●				(●)
	3E. Adhésion de l'instance dirigeante	●	●					
4. STRATEGIE	4A. Planification stratégique de la décarbonation	●		●	●			
	4B. Cohérence de la stratégie climat	●		●	●	●	(●)	(●)
	4C. Trajectoires d'adaptation	●		●				●
	4D. Identification des seuils d'impact			●	●			
	4E. Consolidation de la stratégie climat	●	●	●	●			
	4F. Approfondissement gouvernance et adhésion	●	●	●				
5. PLAN D'ACTION	5A. Construction plan d'action	(●)	●	●	●	●		(●)
	5B. Performance et adéquation plan d'action			●	●			
	5C. Financement et assurances	(●)	●	●	●			●
	5D. Processus mise en œuvre, suivi et révision	(●)	●	●	●		(●)	(●)
	5E. Lancement plan d'action	(●)	●	●	●		(●)	(●)

Les parties prenantes notifiées ● sont requises tandis que celles notifiées (●) sont optionnelles.

ment de travail

5.3. Sélection du parcours optimal d'ACT-S pour répondre aux besoins de l'Organisation

La méthode ACT-S s'adapte à la maturité de l'Organisation ainsi qu'à l'ambition qu'elle souhaite porter.

Le·la consultant·e peut ainsi orienter vers un parcours ACT-S plus ou moins ambitieux sur les aspects d'adaptation et/ou de décarbonation en fonction des volontés de l'Organisation.

Les différents parcours possibles sont présentés dans l'annexe n°1. Chaque parcours dispose de prérequis indispensables, présentés dans l'étape 0A.

Afin de s'assurer que le choix du parcours soit pertinent pour l'Organisation, un questionnaire à destination des consultant·es est fourni avec la licence pour dimensionner l'accompagnement idéal.

L'ADEME préconise aux organisations appartenant aux secteurs d'activités suivants de s'engager dans un parcours ACT-S traitant l'adaptation de manière approfondie :

- **Organisations du secteur primaire** (agriculture, pêche et aquaculture, sylviculture, extraction de matières premières minérales) : très fortement recommandée
- **Organisations en charge d'infrastructures critiques** (énergie, eau, transport, numérique) : très fortement recommandée
- **Organisations du secteur secondaire** : fortement recommandée
- **Organisations et établissements de transport, commerce, enseignement, santé** : fortement recommandée

5.4. Volet décarbonation : mise en œuvre d'ACT-S pour un groupe et ses filiales

Le cas de l'accompagnement d'un groupe avec ses différentes filiales doit respecter certains paramètres importants pour garantir la cohérence de l'accompagnement.

Pour tout accompagnement ACT-S, l'entité accompagnée doit disposer :

- **D'une indépendance stratégique :** ACT-S mène vers une réflexion stratégique poussée pouvant impliquer des transformations majeures d'une organisation et de ses activités (*ex : développement d'une nouvelle activité, ralentissement voire arrêt progressif d'une autre, ou évolution du modèle d'affaire*). Pour avoir la liberté de prendre ces décisions stratégiques, il est donc nécessaire de disposer d'une souveraineté stratégique, c'est-à-dire que l'entité ne dépende pas d'une entité externe qui pourrait, par exemple, contrevenir à ces décisions.

- **D'une indépendance financière :** l'accompagnement ACT-S vise à définir ce qui doit être mis en place pour engager la transition climatique, notamment via un plan d'action chiffré. De la même façon que pour l'indépendance stratégique, il est donc nécessaire que l'entité accompagnée puisse budgétiser sa transition, sans dépendre de décisions externes.

Pour ces raisons, la méthode ACT-S ne peut pas se déployer au sein d'une filiale sans appui du groupe.

5.4.1. Périmètre

Il convient de s'assurer que le périmètre choisi pour l'accompagnement recoupe bien avec celui des prérequis.

Ainsi, afin d'accompagner correctement un groupe et ses filiales, il est nécessaire que l'inventaire des émissions de GES soit disponible pour les mêmes périmètres organisationnels et opérationnels que ceux nécessaire à la mise en œuvre d'ACT-S. Si les inventaires ont été réalisés de façon séparée entre les différentes entités du groupe, il conviendra de s'assurer que les méthodologies employées sont bien cohérentes.

> *Exemple : Dans le cas d'un groupe industriel, l'inventaire GES de l'entité « Siège social » est celui d'une entreprise tertiaire, c'est-à-dire que les scopes 1 & 2 sont importants, et le scope 3 (transport domicile-travail et commercial) est également important. Cet inventaire ne tient pas compte des enjeux de la transition industrielle du groupe, c'est pourquoi les émissions des autres entités doivent également être mesurées.*

5.4.2. Prérequis

Les prérequis à un accompagnement ACT-S à l'échelle d'un groupe restent les mêmes que sur un accompagnement ACT-S classique. (cf. étape 0A)

5.4.3. Gestion et coordination de projet

L'accompagnement ACT-S doit être proposé avec une certaine souplesse permettant d'adapter la mise en œuvre de la méthode au fonctionnement de l'Organisation : un groupe et ses filiales.

Nomination d'un·e Sponsor :

- Comme pour tout accompagnement ACT-S, le·la Sponsor doit être désigné·e en amont de la démarche. Cette personne doit faire partie du siège du groupe et siéger auprès de l'Instance Dirigeante de l'Organisation. L'objectif est d'avoir une personne ambassadrice de la démarche auprès de la plus haute instance décisionnelle de l'Organisation considérée pour la démarche.

Nomination d'un·e Chef·fe de projet :

- Comme pour tout accompagnement ACT-S, pour l'accompagnement d'un groupe et de ses filiales, il est important de déterminer une personne qui assurera la coordination du projet. Cette personne doit travailler au sein du siège du groupe et doit être formée à la méthode ACT.
- Afin que l'accompagnement se déroule au mieux, il peut être intéressant de désigner, lorsque cela est nécessaire, un·e Chef·fe de projet adjoint·e au sein de chacune des filiales de l'Organisation. Cela permettra une plus grande efficacité dans le relai d'informations issues de l'accompagnement auprès de celles-ci (ex : décisions stratégiques, informations opérationnelles à destination des collaborateurs pour lesquels les habitudes de travail pourraient évoluer au cours de l'accompagnement, etc.).

Coordination de projet :

- Pour garantir une efficience dans l'accompagnement, il convient d'instaurer une coordination de projet robuste. Cette coordination comprend l'organisation de réunions

Document de travail

de travail sur des aspects stratégiques ainsi que de réunions de travail dédiées à un aspect de la transition de l'entreprise.

- Pour conclure, il conviendra d'adapter la durée de l'accompagnement à ce cas de figure. En effet, bien que cette durée soit inférieure à la somme des durées théoriques d'accompagnement de chacune des structures du groupe, elle sera généralement supérieure à celle de l'accompagnement d'une organisation unique, du fait de la complexité de la structure (ex : difficulté potentielle à réunir les équipes projet de toutes les filiales) et de la nécessité de décliner le plan de transition aux différentes entités et activités du groupe.

5.4.4. Différenciation par phase

L'accompagnement ACT-S devra être proposé avec une certaine souplesse sur les périmètres d'accompagnement, ici détaillée par phase.

Tableau 10. Répartition du périmètre de prise en compte en fonction de la phase ACT-S

PHASE	Niveau groupe	Niveau métier
Phase **1** Diagnostic Initial	Réaliser cette étape au niveau du groupe permet de connaitre la maturité globale de l'Organisation.	
Phase **2** Enjeux et défis	Connaitre les enjeux et défis au niveau du groupe permet d'effectuer une analyse stratégique élargie.	Il est tout de même possible de distinguer, à la marge, quelques enjeux liés à une activité particulière si cela est nécessaire.
Phase **3** Vision	Déterminer la vision de la transition de l'Organisation au niveau du groupe est primordial. Cela permet en effet d'aligner les différents métiers vers un même objectif de transition.	Définition de la trajectoire bas-carbone : Il est pertinent de détailler la trajectoire de décarbonation par métier ou filière (ou importance du poste d'émission).
Phase **4** Stratégie	Il est primordial de développer une stratégie climat cohérente avec la stratégie du groupe.	Cependant, la stratégie doit être déclinée au niveau des différents métiers du groupe.
Phase **5** Plan d'action		La définition du plan d'action doit nécessairement se réaliser par entité constituant le groupe afin que chacune dispose d'un plan d'action opérant la transition climat du groupe.

Compétences du prestataire choisi : afin de garantir un bon accompagnement ACT-S dans ce cas spécifique, il est obligatoire de faire appel à un bureau d'étude formé (liste disponible sur le site de l'Initiative ACT). Par ailleurs, il est important que ce bureau d'étude dispose d'une expertise nécessaire à l'accompagnement de l'Organisation sur l'ensemble de ses différents métiers.

Mise en place de l'accompagnement d'un groupe et de ses filiales : chaque organisation disposant de ses propres spécificités, cette dernière partie est rédigée à titre informatif. Il

conviendra à l'Organisation ainsi qu'aux expert·es qui l'accompagneront de définir la modalité d'accompagnement qui lui convient.

5.4.5. Cas de déploiement au niveau groupe

Dans le cas d'un groupe disposant de plusieurs filiales dont les activités sont différentiées, il est préférentiellement recommandé de procéder à un accompagnement ACT-S au niveau du groupe avec cependant des spécificités à apporter en fonction des différents métiers, notamment lors de étapes les plus opérationnelles. On peut se référer ici à la section « Différentiation par phase » ci-dessus.

5.4.6. Cas de déploiement en collectif

Une autre typologie de déploiement consiste en un accompagnement collectif, où le groupe est placé en coordination des accompagnements individuels dédiés aux différentes entités le constituant. Cela permet d'avoir une vraie différenciation dans les accompagnements ACT-S, notamment lorsque les entités opèrent sur des secteurs à enjeux différents.

5.4.7. Cas d'une filiale pilote

Enfin, il peut arriver qu'un groupe souhaite accompagner l'une de ses filiales sur ACT-S sous le modèle de mission pilote, dans l'optique future d'étendre le projet au périmètre groupe. Ce cas spécifique peut être pertinent ; cependant, il convient de s'assurer que les éléments prérequis soient bien pris en compte, à savoir l'indépendance stratégique et financière. Le groupe doit tout de même être présent lors des prises de décisions stratégiques sur l'accompagnement et la transition de la filiale pilote.

5.5. Volet adaptation : mise en œuvre d'ACT-S pour plusieurs sites

Une Organisation souhaitant mettre en œuvre ACT-S doit couvrir a minima son ou ses principaux sites (voir l'étape 0A pour plus de détail).

La présente partie énonce des lignes directrices pour les Organisations qui souhaiteront aborder, dans le cadre de la méthode ACT-S, les enjeux d'adaptation au changement climatique sur plusieurs sites.

5.5.1. Cas 1 : l'Organisation a réalisé un diagnostic des risques physiques pour chacun des principaux sites

L'Organisation dispose, pour ses principaux sites, d'un diagnostic des risques physiques respectant les prérequis nécessaires (voir section 6, Etape 0A).

Les lignes directrices sont les suivantes (voir Figure 8) :

- Lors de la phase 2 (étapes 2C et 2D) :
  - Dans un premier temps, problématiser chacun des diagnostics pour identifier les enjeux d'adaptation de chacun des sites, ci-après appelés enjeux Site ;
  - Dans un second temps, évaluer si d'éventuels enjeux d'adaptation émergent pour l'Organisation dans son ensemble, ci-après appelés enjeux Organisation. Ces enjeux peuvent être liés notamment aux interactions entre les sites, à l'image ou aux valeurs de l'Organisation, ou encore à sa pérennité financière.
  - Enfin, déterminer pour chacun des enjeux (Site et Organisation) des niveaux d'impact.

- Lors de la phase 3 (étape 3C) :
  - Dans un premier temps, déterminer des finalités d'adaptation pour les enjeux Site
  - Dans un second temps, compléter ce travail pour les enjeux Organisation.
  - Il conviendra de prendre en compte les interactions entre les enjeux Site les enjeux Organisation dans ce travail.
- Lors de la phase 4 (étape 4C) :
  - Déterminer des actions structurantes d'adaptation et tracer au moins une trajectoire pour chacun des enjeux Site ;
  - Compléter ce travail pour les enjeux Organisation ;
  - Il conviendra de prendre en compte les interactions entre les enjeux Site et les enjeux Organisation dans ce travail. Ainsi, par exemple, des actions structurantes de la trajectoire d'adaptation d'un enjeu Organisation pourra nécessiter des actions dans une trajectoire d'adaptation d'un enjeu Site.
- Lors de la phase 5 (étape 5A) :
  - Déterminer les actions opérationnelles d'adaptation pour chacune des trajectoires d'adaptation des enjeux Site.
  - Compléter ce travail pour les enjeux Organisation.

A noter que l'ensemble des travaux concernant les sites (enjeux, finalités, trajectoires d'adaptation et actions opérationnelles) nécessiteront d'impliquer des équipes projet sur chacun des sites de manière importante.

5.5.2. Cas 2 : l'Organisation a réalisé un diagnostic des risques physiques pour plusieurs archétypes représentatifs de la diversité de ses sites

L'Organisation a catégorisé ses sites de manière à élaborer plusieurs archétypes de sites, pour lesquels il est estimé que le profil des risques climatiques physiques est homogène (équivalence en termes de niveau d'importance des segments de la chaîne de valeur et de leurs sensibilités climatiques, etc.).

Un diagnostic des risques physiques a ensuite été réalisé pour chacun de ces archétypes (soit pour un site fictif représentatif de l'archétype, soit pour un site réel).

Les lignes directrices sont les suivantes (voir Figure 8) :

- Lors de la phase 2 (étape 2C et 2D) :
  - Dans un premier temps, problématiser chacun des diagnostics pour identifier les enjeux d'adaptation de chacun des archétypes de site, ci-après appelés enjeux Archétypes ;
  - Dans un second temps, évaluer si d'éventuels enjeux d'adaptation émergent pour l'Organisation dans son ensemble, ci-après appelés enjeux Organisation. Ces enjeux peuvent être liés notamment aux interactions entre les archétypes de site, à l'image ou aux valeurs de l'Organisation, ou encore à sa pérennité financière.
- Lors de la phase 3 (étape 3C) :
  - Dans un premier temps, déterminer des finalités d'adaptation pour les enjeux Archétypes
  - Dans un second temps, compléter ce travail pour les enjeux Organisation.
  - Il conviendra de prendre en compte les interactions entre les enjeux Archétypes les enjeux Organisation dans ce travail.
- Lors de la phase 4 (étape 4C) :

Document de travail

  - Déterminer des actions structurantes d'adaptation et tracer au moins une trajectoire pour chacun des enjeux Archétypes ;
  - Compléter ce travail pour les enjeux Organisation ;
  - Il conviendra de prendre en compte les interactions entre les enjeux Archétypes les enjeux Organisation dans ce travail. Ainsi, par exemple, des actions structurantes de la trajectoire d'adaptation d'un enjeu Organisation pourra nécessiter des actions dans une trajectoire d'adaptation d'un enjeu Archétypes.
- Lors de la phase 5 (étape 5A) :
  - Déterminer les actions opérationnelles d'adaptation pour chacune des trajectoires d'adaptation des enjeux Archétypes
  - Déduire de ce travail les actions opérationnelles d'adaptation pour chacune des trajectoires d'adaptation des sites appartenant à chacun des archétypes.
  - Compléter ce travail pour les enjeux Organisation.

A noter que dans ce cas de figure, l'implication indispensable des sites est plus restreinte, et concerne a minima l'étape concernant les actions opérationnelles d'adaptation. Si cette approche permet de traiter plus de sites que dans le cas 1 (généralisation), elle débouchera sans doute sur des trajectoires pour les enjeux Site moins spécifiques.

5.5.3. Synthèse

Le schéma ci-dessous propose une vision synthétique des deux cas de figure pouvant se présenter pour une Organisation souhaitant traiter les enjeux d'adaptation sur plusieurs de ses sites dans le cadre de la mise en œuvre de la méthode ACT-S.

Figure 8. Deux approches possibles pour traiter les Organisations multi-site

5.5.4. Illustration sur un exemple

Les 2 approches (bottom-up et top-down) sont illustrées par le cas fictif d'un groupe fromager, disposant de 10 sites de production situés dans une même région :

- 6 sites d'exploitation ovine ont avec leur propre troupeau, salles de traite et atelier de transformation fromagère ;
- 4 sites achètent l'intégralité du lait et se concentrent sur la transformation fromagère.

70% du chiffre d'affaires est réalisé par 3 sites :

- Site 1 et Site 2 : exploitation-transformation
- Site 3 : site de transformation.

Dans l'approche *bottom-up* : l'entreprise a réalisé un diagnostic de risques physiques sur chacun des 3 sites réalisant 70% du chiffre d'affaires. Elle en déduit des enjeux d'adaptation prioritaires par site :

- Site 1 : la santé des brebis, la qualité et la quantité du fourrage, la santé des travailleurs
- Site 2 : la santé des brebis, la santé des travailleurs, la résilience climatique des équipements et infrastructures
- Site 3 : la résilience des équipements et infrastructures aux vagues de chaleur, les chambres d'affinage, le stockage du lait

L'intérêt de l'approche *bottom-up* réside dans une meilleure prise en compte des sites principaux et une implication complète des équipes des sites. Elle correspond à une organisation davantage hétérogène

Dans l'approche *top-down* : l'entreprise modélise 2 archétypes (exploitation + transformation ; transformation seule) et réalise un diagnostic de risques physiques pour chacun des archétypes, en testant si possible les modèles sur les facteurs climatiques des différents sites. Elle en déduit les enjeux d'adaptation suivants :

- Pour l'archétype exploitation + transformation : la santé des brebis, la qualité et la quantité du fourrage, la résilience des équipements et infrastructures aux vagues de chaleur
- Pour l'archétype transformation seule : la résilience des équipements et infrastructures aux vagues de chaleur et aux coulées de boue, les chambres d'affinage, le stockage du lait

L'intérêt de l'approche *top-down* réside dans l'économie de temps de diagnostic qu'elle permet, ainsi que sur une mise en œuvre s'appuyant avant tout sur des équipes centralisées. Elle correspond à une organisation davantage homogène en termes de chaînes de valeur des sites.

Dans le cadre de la mise en œuvre d'ACT-S :

- Dans les 2 approches, les enjeux identifiés sont les mêmes : races locales ; AOP ; continuité de la production de mars à novembre.
- Entre les 2 approches, les diagnostics peuvent différer sur certains risques, donc également sur les actions d'adaptation articulées en trajectoires. Ces différences génèrent a priori des impacts économiques limités, mais possiblement des impacts sociaux ou d'image, d'où l'importance : d'une part, d'ouvrir un temps de présentation et de discussion de la stratégie Organisation sur l'ensemble des sites, de façon à identifier d'éventuels facteurs de risque non-climatiques ; d'autre part d'engager autant possible sur l'ensemble des sites des actions sans regret.

Document de travail

5.6. Ne pas attendre pour déployer des actions sans regret

La mise en œuvre de la méthode ACT-S, qui nécessite en moyenne 12 à 18 mois, ne doit pas freiner la mise en œuvre d'actions dites « sans regret » que l'Organisation aurait déjà identifiées et qui permettraient de répondre à ses enjeux de décarbonation, de transition ou d'adaptation.

L'identification de telles actions se fait souvent suite à l'expérience de premiers impacts sur ses activités ou sa chaîne de valeur, par exemple suites à une période de stress hydrique importante ou à de fortes chaleurs.

En particulier, peuvent être qualifiés d'actions sans regret du point de vue de la transition climatique toute action :

- Contribuant à une meilleure maitrise des flux de matière, d'eau ou d'énergie, passant notamment par la sobriété ;
- Contribuant à la désimperméabilisation des sols ;
- Contribuant à la sensibilisation ou à la formation des travailleurs de l'Organisation ou de ses parties prenantes clés (fournisseurs par exemple) ;
- Contribuant à l'amélioration du plan de continuité des activités, par exemple via des exercices de mise en situation d'événements climatiques extrêmes.

Document de travail

6. Méthode ACT-S

Clés de lecture

Certaines étapes ACT-S sont dédiées à la décarbonation ou à l'adaptation au changement climatique, et d'autres traitent ces deux volets de concert. De manière à identifier facilement dans la méthodologie ACT-S les aspects traités dans les étapes, les icones suivants sont utilisés :

Les étapes traitant spécifiquement la décarbonation seront identifiées par un symbole « Décarbonation ».

Les étapes traitant spécifiquement la décarbonation seront identifiées par un symbole « Adaptation ».

Les étapes traitant de concert la décarbonation et l'adaptation seront identifiées par un symbole « Climat ».

À noter : les temps d'accompagnement indiqués pour chacune des étapes concernent uniquement les temps d'accompagnement Consultant·e, et non les temps d'implication de l'équipe projet.

Document de travail

Phase 0 – Préparation

Finalité de la phase

Vérifier que l'Organisation remplit les conditions préalables à la mise en œuvre de la méthode ACT-S, et préparer son lancement.

Cette phase consiste en la vérification d'un certain nombre de prérequis portant sur l'inventaire GES et sur le diagnostic des risques physiques (0A). Si certains prérequis ne sont pas remplis, une consolidation sera nécessaire (0A bis). Une étape est ensuite spécifiquement dédiée au cadrage et au lancement de la démarche ACT-S avec l'Instance Dirigeante de l'Organisation (0B).

Figure 9. Étapes de la Phase 0

ÉTAPE 0A. CHOIX DU PARCOURS ET VERIFICATION DES PREREQUIS

Climat

Objectif de l'étape

Déterminer le parcours que l'Organisation empruntera dans le cadre de la mise en œuvre de la méthode ACT-S, et vérifier que l'Organisation remplit les prérequis associés portant sur l'inventaire GES et le diagnostic des risques physiques.

L'étape en un coup d'œil

Étape 0A. Choix du parcours et vérification des prérequis	
Objectif	Déterminer le parcours ACT-S et vérifier que l'Organisation remplit les prérequis associés à sa mise en œuvre.
Éléments requis pour l'étape	• Diagnostic des risques climatiques physiques • Inventaire des émissions de gaz à effet de serre (GES)
Livrables	Remplissage du carnet de bord avec les conclusions de cette phase de vérification
Acteurs impliqués	Chef·fe de projet et Consultant·e
Type d'action	Lecture et analyse du diagnostic des risques climatiques physiques et de l'inventaire GES réalisés par l'Organisation en amont
Temps d'accompagnement et durée indicatifs	0.5j à 1j

Outils ACT associés	• Liste de vérification « Aide à la revue des prérequis » • Carnet de Bord

Contexte de l'étape

La méthode ACT-S peut être mise en œuvre par l'Organisation selon quatre parcours différents, abordant de manière plus ou moins approfondie les enjeux d'adaptation et/ou de décarbonation.

Parcours ACT-S	Niveaux décarbonation	Niveaux Adaptation
Climat approfondi	Intermédiaire ou maximum	Intermédiaire ou maximum
Décarbonation résiliente	Intermédiaire ou maximum	Minimum
Adaptation bas-carbone	Minimum	Intermédiaire ou maximum
Patch Adaptation	Consolidation de la stratégie existante	Intermédiaire ou maximum

Voir la section 4.3 et l'annexe n°1 pour une présentation plus détaillée des parcours.

Les prérequis à la mise en œuvre d'ACT-S dépendant du parcours emprunté, il convient dans un premier temps de déterminer le parcours pertinent et souhaité par l'Organisation, avant de vérifier les prérequis associés.

Les prérequis portent sur le diagnostic des risques climatiques physiques et l'inventaire GES.

Description de l'étape

Cette étape, décomposée en trois sous-étapes, nécessitera des échanges entre le·la Consultant·e et l'Organisation, afin de :

- Sous-étape 1 : déterminer le parcours ACT-S que l'Organisation souhaite emprunter
- Sous-étape 2 : vérifier les prérequis Adaptation associés
- Sous-étape 3 : vérifier les prérequis Décarbonation associés

Si un ou plusieurs prérequis associés au parcours choisi par l'Organisation ne sont pas remplis, deux options sont possibles :

- De manière préférentielle, **conserver le parcours ACT-S et passer à l'étape 0Abis de manière à atteindre les prérequis** ;
- **Revoir le parcours ACT-S** que l'Organisation souhaite emprunter, le cas échéant.

Sous-étape 1 : Détermination du parcours de l'Organisation

La détermination du parcours s'appuiera principalement sur des **questionnements relatifs** :

- **A l'ambition de l'Organisation** (sa capacité à dédier du temps et du budget à la mise en œuvre d'ACT-S) :
  - Quel est son niveau d'ambition concernant la décarbonation (faible, moyen, fort) ?

  - Quel est son niveau d'ambition concernant l'adaptation (faible, moyen, fort) ? Le niveau d'ambition sur l'adaptation est-il cohérent les préconisations de l'ADEME par secteur d'activité, énoncées dans la section 5.3 ?
- **A la maturité de l'Organisation sur les enjeux de décarbonation :**
  - Dispose-t-elle d'un plan de transition traitant les enjeux de décarbonation ?

En fonction des réponses apportées à ces questions par l'Organisation, le tableau ci-dessous préconise le parcours ACT-S qui lui semble le plus adapté.

Tableau 11. Parcours ACT-S possibles selon les ambitions de l'Organisation

Parcours ACT-S		Ambition décarbonation		
		Faible	**Moyenne**	**Forte**
Ambition adaptation	**Faible**	ACT-s non opportun	**Décarbonation résiliente**	**Décarbonation résiliente**
	Moyenne	**Adaptation bas-carbone**	**Climat approfondi** ou **Patch Adaptation***	**Climat approfondi** ou **Patch Adaptation***
	Forte	**Adaptation bas-carbone**	**Climat approfondi** ou **Patch adaptation***	**Climat approfondi** ou **Patch Adaptation***

** Le parcours Patch Adaptation est accessible pour une Organisation disposant déjà d'un plan de transition traitant les enjeux de décarbonation et respectant les prérequis associés (cf. sous-étape 3).*

Adaptation

Sous-étape 2 : Vérification des prérequis Adaptation

Une fois le parcours ACT-S déterminé, il convient de vérifier que le (ou les diagnostics) de risques de l'Organisation respecte les prérequis associés au parcours.

PREREQUIS RELATIFS AUX PARCOURS « ADAPTATION BAS-CARBONE », « CLIMAT APPROFONDI » ET « PATCH ADAPTATION »

1. **Prérequis 1 (périmètre des implantations)** : dans le cas où l'Organisation dispose de plusieurs sites et afin d'élaborer une stratégie d'adaptation sur les enjeux prioritaires, le diagnostic couvrira le ou les sites prioritaires de l'Organisation, ou sera réalisé sur les archétypes représentatifs de la diversité de ses sites (voir section 5.5). L'utilisation d'un ou de plusieurs des critères suivants peut permettre de caractériser l'importance d'un site :
   - Part du chiffre d'affaires de l'Organisation dépendant du site

- Part des employés de l'Organisation affectée sur le site
- Part des CAPEX de l'Organisation située sur le site
- Durée d'interruption maximale admissible du site
- Prédisposition du site aux risques climatiques physiques

L'Organisation communique tout élément permettant de justifier le caractère prioritaire des sites étudiés dans le cadre du diagnostic de risques, explicite clairement les sites qu'elle souhaite aborder dans le cadre de la mise en œuvre d'ACT-S ainsi que l'approche suivie dans la réalisation des diagnostics (approche *bottom-up* ou approche *top-down*).

2. **Prérequis 2** (**périmètre de la chaîne de valeur**) : pour chacun des sites étudiés, le diagnostic des risques porte sur les segments de la chaîne de valeur sur lesquels les impacts potentiels sont les plus directs, à savoir les scopes A et B *a minima*.

3. **Prérequis 3 (périmètre des aléas climatiques)** : Les aléas climatiques considérés sont pertinents pour les sites étudiés, et permettent de prendre en compte tous les risques physiques potentiels pertinents et importants sur les activités et les segments de la chaîne de valeur identifiées dans le périmètre de l'étude.

4. **Prérequis 4 (projections climatiques)** : l'évolution des aléas climatiques est caractérisée pour au moins deux horizons temporels (le proche, le moyen ou le long terme, le long terme étant supérieur à 20 ans) et s'appuie sur des sources fiables (telles que les bases de données DRIAS climat et DRIAS eau pour les sites situés en France). Les horizons temporels couverts sont cohérents avec l'activité de l'entreprise. Si possible, les scénarios d'émissions de GES considérés sont compatibles avec la TRACC.

5. **Prérequis 5 (priorisation des risques)** : Le diagnostic de risques contient *a minima* des matrices de risques bruts (et dans l'idéal des risques nets), au sein desquelles les risques sont hiérarchisés par niveau de criticité[16].

6. **Prérequis 6 (méthode utilisée)** : la méthode utilisée pour la réalisation du diagnostic des risques physiques est robuste et adaptée à la taille de l'Organisation[17].

7. **Prérequis 7 (livrables) :** l'Organisation dispose des outils / supports de son diagnostic des risques climatiques physiques, de manière à faciliter autant que possible la modification du diagnostic lors de la démarche ACT-S.

Par ailleurs, et sans que cela constitue un prérequis en tant que tel, le·la Consultant·e explicitera la manière dont le diagnostic prend en compte les incertitudes climatiques, que ce soit via des approches statistiques (par exemple via l'étude des extrêmes) et/ou via l'utilisation de l'approche narrative[18].

Document de travail

[16] Un risque net se distingue du risque brut en ce qu'il considère les capacités d'adaptation actuelles de l'organisation.

[17] La publication suivante présente les différentes catégories de méthode : Diagnostic des impacts du changement climatique sur une entreprise

[18] Pour plus d'informations, voir DRIAS, Les futurs du climat - Accompagnement. Ainsi que le rapport TRACC partie 2 accessible au lien suivant : rapport-trajectoire-rechauffement-adaptation-changement-climatique-partie-2.pdf

PREREQUIS RELATIFS AU PARCOURS « DECARBONATION RESILIENTE »

1. **Prérequis 1 (périmètre des implantations)** : l'Organisation dispose d'un diagnostic couvrant son ou ses sites prioritaires ou réalisé sur les archétypes représentatifs de la diversité de ses sites (voir section 5.5).
   L'utilisation d'un ou de plusieurs des critères suivants peut permettre de caractériser l'importance d'un site :
   - Part du chiffre d'affaires de l'Organisation dépendant du site
   - Part des employés de l'Organisation affectée sur le site
   - Part des CAPEX de l'Organisation située sur le site
   - Durée d'interruption maximale admissible du site
   - Prédisposition du site aux risques climatiques physiques

   L'Organisation communique tout élément permettant de justifier le caractère prioritaire des sites étudiés dans le cadre du diagnostic de risques, explicite clairement les sites qu'elle souhaite aborder dans le cadre de la mise en œuvre d'ACT-S ainsi que l'approche suivit dans la réalisation des diagnostics (approche *bottom-up* ou approche *top-down*).

8. **Prérequis 2** (**périmètre de la chaîne de valeur**) : pour chacun des sites étudiés, le diagnostic des risques porte sur les segments de la chaîne de valeur sur lesquels les impacts potentiels sont les plus directs, à savoir les scopes A et B *a minima*.

2. **Prérequis 3 (périmètre des aléas climatiques)** : Les aléas climatiques considérés sont pertinents pour les sites étudiés, et permettent de prendre en compte tous les risques physiques potentiels pertinents et importants sur les activités et les segments de la chaîne de valeur identifiées dans le périmètre de l'étude.

3. **Prérequis 4 (projections climatiques)** : l'évolution des aléas climatiques est caractérisée pour au moins un horizon temporel (le moyen ou le long terme, le long terme étant supérieur à 20 ans) et s'appuie sur des sources fiables. Si possible, les scénarios d'émissions de GES considérés sont compatibles avec la TRACC.

4. **Prérequis 5 (priorisation des risques)** : Le diagnostic permet d'identifier les principaux risques pesant sur la chaîne de valeur.

5. **Prérequis 6 (méthode utilisée)** : la méthode utilisée pour la réalisation du diagnostic des risques physiques peut être simplifiée et porter sur une décomposition assez « macro » de la chaîne de valeur et des activités, et reposer sur de l'autodiagnostic, dont la validité devra être vérifiée par un praticien de l'adaptation au changement climatique.

6. **Prérequis 7 (livrables) :** l'Organisation dispose a minima d'un support de son diagnostic des risques climatiques physiques, et si possible de ou des outils associés.

QUEL QUE SOIT LE PARCOURS ET A L'ISSUE DE LA VERIFICATION DES PREREQUIS

Le Consultant·e jugera et explicitera à l'Organisation si **le plan de transition climatique produit avec ACT-S pourra être considéré comme celui de l'Organisation complète ou comme celui des sites abordés dans le diagnostic.**

Voir section 3.3. pour plus d'information sur les périmètres.

Document de travail

Décarbonation

Sous-étape 3 : Vérification des prérequis Décarbonation

Une fois le parcours ACT-S déterminé, il convient de vérifier que l'Organisation respecte les prérequis associés au parcours.

PREREQUIS RELATIFS AUX PARCOURS « DECARBONATION RESILIENTE », « ADAPTATION BAS-CARBONE » ET « CLIMAT APPROFONDI »

L'Organisation doit disposer d'un inventaire GES.

Le·la Consultant·e doit veiller à ce que l'inventaire GES de l'Organisation permette d'asseoir les futures réflexions stratégiques sur des bases solides. Il s'assure que l'inventaire permette d'avoir un degré de confiance dans les résultats suffisant pour aborder les sujets de performance carbone de l'entreprise et identifier les bons leviers d'action.

Dans le cas contraire, l'écart entre les attendus et ce qui a été réalisé permettra de dimensionner les besoins pour réaliser l'étape 0Abis (étape de consolidation des prérequis).

1. **Prérequis 1 (standard) :** l'inventaire des émissions GES suit un standard reconnu (Bilan Carbone, ISO, BGES réglementaire, GHG Protocol).
2. **Prérequis 2 (année de réalisation) :** l'année de référence de l'inventaire des émissions GES a été réalisé **au maximum deux ans avant le lancement de la démarche ACT-S**. L'objectif est de s'assurer que les données de l'inventaire soient représentatives de l'activité de l'Organisation. Si une évolution majeure de l'activité de l'Organisation a eu lieu, celle-ci doit renouveler son inventaire afin de partir sur une base saine.
3. **Prérequis 3 (périmètre) :** le périmètre opérationnel de l'inventaire des émissions GES doit être identique au périmètre opérationnel de l'accompagnement ACT-S. Il doit couvrir l'ensemble des émissions de l'Organisation (postes et sources d'émissions potentielles), sans oublis ou omissions pouvant porter préjudice à la réflexion stratégique avec ACT-S.

PREREQUIS RELATIFS AU PARCOURS « PATCH ADAPTATION »

L'Organisation doit disposer d'un plan de transition climatique sur le volet décarbonation, dont les prérequis sont listés dans l'annexe n°2.

Les prérequis portent sur les éléments suivants :

- Inventaire GES
- Gouvernance
- Risques et opportunités
- Feuille de route
- Stratégie de décarbonation
- Plan d'action

***

Un logigramme récapitulatif de l'étape est proposé en annexe n°3.

Document de travail

Si un ou plusieurs prérequis associés au parcours choisi par l'Organisation ne sont pas remplis, deux options sont possibles :

- **De manière préférentielle, conserver le parcours ACT-S et passer à l'étape 0Abis de manière à atteindre les prérequis ;**
- **Revoir le parcours ACT-S que l'Organisation souhaite emprunter, le cas échéant.**

Éléments complémentaires utiles pour l'étape

Les ressources suivantes pourront apporter des informations utiles dans l'évaluation des prérequis.

Concernant les prérequis portant sur le diagnostic des risques climatiques physiques :

- Glossaire du rapport du GIEC AR6 : Annex VII: Glossary
- Prérequis 3 : pour les implantations françaises, le·la Consultant·e pourra notamment s'appuyer sur :
  - Pour les aléas Inondations, Mouvements de terrain, Déformation du sol : Accueil - Particulier | Géorisques et BRGM | Visualisation des zones exposées à l'élévation du niveau de la mer à marée haute (gratuits, sans inscription).
  - Pour les antécédents climatiques, voir les arrêtés CatNat ainsi que CLIMAT HD par Météo-France
  - Sur l'évolution des aléas climatiques : CLIMADIAG COMMUNE par Météo-France , DRIAS, Les futurs du climat - Accueil, DRIAS, Les futurs de l'Eau - Accueil
  - A noter qu'à horizon fin 2026, l'ADEME mettra à disposition gratuitement des jeux de scores d'évolution des aléas climatiques, qui permettront de facilement évaluer la manière dont les principaux aléas climatiques vont évoluer en lien avec la TRACC et à différents horizons.

Concernant les prérequis portant sur l'inventaire GES :

Au-delà des prérequis indispensables pour se lancer dans une démarche ACT-S, le·la consultant·e doit également vérifier la fiabilité de l'inventaire GES. Pour procéder à cette tâche, l'outil *Checklist étape 0* recense les différentes critiques nécessaires à l'évaluation de la fiabilité de l'inventaire GES. Les réponses apportées aux différentes questions posées permettent de savoir s'il est conseillé d'approfondir l'inventaire GES de départ ou s'il est possible de l'utiliser sans travaux supplémentaires.

Voici les notions qu'il est nécessaire de vérifier :

- La cohérence et fiabilité des Facteurs d'Emissions ;

- Le taux de Facteurs d'Emissions problématiques ;
- La cohérence des données d'activité (valeurs, incertitudes et sources).

Afin d'appréhender au mieux l'accompagnement ACT-S, le·la consultant·e pourra également s'informer sur la manière dont la donnée carbone est intégrée dans les procédés internes de l'Organisation :

- Quelle restitution des résultats de l'inventaire GES a été réalisée en interne ?
- Quel est le niveau des compétences internes sur la comptabilité carbone ?
- Une cartographie des flux a-t-elle été réalisée ?
- Certaines données carbones proviennent-elles de fournisseurs de l'Organisation ?
- Les hypothèses prises et choix réalisés pour l'inventaire sont-ils clairement explicités et regroupés dans un document accessible et connu de l'entreprise ?
- Les résultats semblent-ils cohérents au regard des inventaires "type" d'une entreprise ayant les mêmes types d'activité (notamment en termes de répartitions par postes, de valeurs d'émissions absolues) ?

Dans le cas où l'entreprise n'a pas réalisé de diagnostic de risques / d'inventaire GES, ou que ces derniers sont jugés incomplets, il convient de passer à l'étape 0Abis.

Par ailleurs, le guide de vérification de l'ABC peut également servir de trame de relecture : https://www.bilancarbone-evaluation.com/.

Document

ÉTAPE 0ABIS. CONSOLIDATION DES PREREQUIS

Objectif de l'étape

Reprendre, si nécessaire et en fonction des cas, le diagnostic des risques et/ou l'inventaire de GES et/ou le plan de transition de manière à respecter les prérequis associés au parcours ACT-S sélectionné.

L'étape en un coup d'œil

Étape 0Abis. Consolidation des prérequis	
Objectif	Respecter les prérequis associés au parcours ACT-S sélectionné
Éléments requis pour l'étape	• Diagnostic des risques climatiques physiques (si existant) • Inventaire GES (si existant) • Plan de transition sur le volet décarbonation (si existant)
Livrables	• Volet adaptation : un diagnostic de risques physiques respectant les prérequis associés au parcours ACT-S • Volet décarbonation : inventaire GES ou plan de transition sur le volet décarbonation respectant les prérequis associés au parcours ACT-S
Acteurs impliqués	• Chef·fe de projet • Consultant·e
Type d'action	Consolidation ou réalisation du diagnostic des risques physiques et/ou de l'inventaire GES.
Temps d'accompagnement et durée indicatifs	Temps variables, dépendant notamment : • Du parcours ACT-S sélectionné • Du nombre de prérequis non respecté • Au-delà des prérequis, du niveau de granularité souhaité par l'Organisation concernant les diagnostics (adaptation et décarbonation) et des méthodes utilisées • Du nombre de sites à considérer sur le volet adaptation au changement climatique
Outils ACT associés	Grille de vérification Étape 0A

Contexte de l'étape

Cette étape est abordée uniquement si l'étape 0A n'est pas validée.

A l'issue de cette étape, l'Organisation remplira les prérequis associés au parcours ACT-S sélectionné.

Description de l'étape

Adaptation

Concernant les prérequis Adaptation (diagnostic des risques climatiques physiques)

RESPECTER LES PREREQUIS RELATIFS AUX PARCOURS « ADAPTATION BAS-CARBONE », « CLIMAT APPROFONDI » ET « PATCH ADAPTATION »

Cas 1 : l'Organisation ne dispose pas de diagnostic des risques climatiques physiques

Il s'agit pour l'Organisation de réaliser un diagnostic de risques physiques respectant les prérequis énoncés en étape 0A.

Si l'Organisation est multisite, voir la section 5.5. de manière à déterminer l'approche la plus pertinente pour la réalisation du diagnostic (approche bottom – up ou top – down).

La section 3.4.1. Recense à titre illustratif, des méthodes de diagnostic disponibles en *creative commons.* D'autres méthodes ont également été développées permettant de respecter les prérequis.

Cas 2 : l'Organisation dispose d'un diagnostic des risques climatiques physiques ne remplissant pas un ou plusieurs prérequis

L'Organisation peut soit réaliser un nouveau diagnostic (cf. paragraphe précédent), soit mettre à jour son diagnostic de manière à respecter l'ensemble des prérequis.

Des recommandations sont listées ci-dessous, dans le cas où l'Organisation souhaite mettre à jour son diagnostic existant :

1. **Prérequis 1 non respecté (périmètre des implantations) :** revoir le périmètre en suivant l'une des deux approches évoquées en section 5.5.

2. **Prérequis 2 non respecté** (**périmètre de la chaîne de valeur**) : si le diagnostic ne couvre que le scope A, l'étendre *a minima* au scope B, notamment afin de couvrir les fournisseurs stratégiques.

3. **Prérequis 3 (périmètre des aléas climatiques)** : l'annexe n°6 propose un panorama des aléas climatiques pouvant être utilisé pour revoir les aléas à considérer.

4. **Prérequis 4 (projections climatiques)** : afin de caractériser l'évolution des aléas climatiques en France, l'Organisation peut s'aider des bases de données DRIAS climat et DRIAS-eau, disponibles en accès libre et gratuite. Il est fortement recommandé d'utiliser la Trajectoire de réchauffement de référence pour l'adaptation au changement climatique (TRACC). Dans le cas où les indicateurs disponibles ne permettent pas d'utiliser la TRACC, l'Organisation peut utiliser le scénario RCP 8.5 (CMIP5) ou SSP2-4.5 (CMIP6).

5. **Prérequis 5 (priorisation des risques)** : Le diagnostic de risques s'intéresse *a minima* aux risques bruts, mais intègre si possible les capacités actuelles d'adaptation. Ces risques sont hiérarchisés.

Document de travail

RESPECTER LES PREREQUIS RELATIFS AU PARCOURS « DECARBONATION RESILIENTE »

Cas 1 : l'Organisation ne dispose pas de diagnostic des risques climatiques physiques

Il s'agit pour l'Organisation de réaliser un diagnostic de risques physiques respectant les prérequis énoncés en étape 0A.

Si l'Organisation est multisite, voir la section 5.5. de manière à déterminer l'approche la plus pertinente pour la réalisation du diagnostic (approche bottom – up ou top – down).

Une méthode simplifiée peut être utilisée.

Cette méthode peut reposer sur un autodiagnostic [19], avec préférentiellement un accompagnement du Consultant·e. Celui-ci devra alors impliquer le plus possible les parties prenantes suivantes de l'Organisation (pertinence fortement réhaussée grâce au collectif) : gestion des risques, maintenance/infrastructures, production, logistique, achats, technique/projets/amélioration continue, santé/environnement/qualité, finances, ressources humaines, RSE.

Cas 2 : l'Organisation dispose d'un diagnostic des risques climatiques physiques ne remplissant pas un ou plusieurs prérequis

L'Organisation peut soit réaliser un nouveau diagnostic (cf. paragraphe précédent), soit reprendre son diagnostic de manière à respecter l'ensemble des prérequis.

Décarbonation

Concernant les prérequis décarbonation (inventaire GES ou plan de transition sur le volet décarbonation)

RESPECTER LES PREREQUIS RELATIFS AUX PARCOURS « ADAPTATION BAS-CARBONE », « DECARBONATION RESILIENTE », « CLIMAT APPROFONDI » ET « PATCH ADAPTATION »

Cas 1 : l'Organisation doit réaliser un inventaire GES

Si l'Organisation doit réaliser un inventaire GES (qu'il s'agisse d'un premier inventaire ou d'un nouvel exercice si l'exercice disponible est trop ancien), elle est encouragée à suivre la méthode Bilan Carbone ou la méthode pour la réalisation des bilans d'émissions de gaz à effet de serre (version 5) et à s'assurer de disposer :

- Des documents détaillés permettant de comprendre les hypothèses et les résultats de l'inventaire.
- Des données exhaustives et compréhensibles de l'exercice.

La section 3.4.1. Recense à titre illustratif, des méthodes de diagnostic disponibles en *creative commons.* D'autres méthodes ont également été développées permettant de respecter les prérequis.

[19] Tel que Ma Carto Climat, par exemple, développé par l'ADEME, la DGE et l'AMRAE et accessible gratuitement à l'adresse suivante : Votre autodiagnostic en quelques clics.

Document de travail

Cas 2 : l'Organisation doit actualiser un inventaire GES

Le remplissage de la « checklist » en étape 0A doit avoir permis d'identifier les points faibles de l'inventaire GES préexistant qu'il convient de consolider. Il peut s'agir d'affinage de périmètre opérationnel ou organisationnel, ou de recalculs de catégories d'émissions.

RESPECTER LES PREREQUIS RELATIFS AU PARCOURS « PATCH ADAPTATION »

Il est demandé qu'une Organisation souhaitant s'inscrire dans un parcours « Patch Adaptation » dispose d'un plan de transition respectant a minima, sur le volet décarbonation, les niveaux d'ambition intermédiaires pour les étapes clé suivantes : 2A, 2B, 2E, 3A, 3B, 3C, 4A, 4F, 5A, 5B, 5C et 5D.

Si des manques sont observés pour maximum 3 de ces étapes, pour lesquelles l'Organisation ne respecterait que le niveau minimum, alors il lui est possible de s'inscrire dans ce parcours, mais il lui sera demandé au cours de la démarche de pallier ces lacunes.

Si l'Organisation ne respecte que le niveau minimum pour plus de 3 de ces étapes ou s'il y a au moins une étape pour laquelle le niveau minimum ne serait pas respecté, alors l'Organisation ne pourra pas suivre ce parcours. Elle devra alors se réorienter vers un parcours plus adapté, couvrant également le volet décarbonation.

Document de travail

ÉTAPE 0B. CADRAGE ET LANCEMENT AVEC L'INSTANCE DIRIGEANTE

Objectif de l'étape

Valider le parcours ACT-S et le périmètre de sa mise en œuvre, identifier l'équipe projet à impliquer lors de chacune des phases et les modalités associées, et lancer officiellement la démarche en présence de l'Instance Dirigeante.

L'étape en un coup d'œil

Étape 0B. Cadrage et lancement avec l'Instance Dirigeante	
Objectifs	Cadrer et lancer la démarche en mobilisant les acteurs qui vont y participer
Eléments requis pour l'étape	• Parcours ACT-S sélectionné • Prérequis associés au parcours satisfaits
Livrables	Carnet de bord
Acteurs impliqués	• Chef·fe de projet • Consultant·e • Instance Dirigeante • Membres de l'équipe projet
Type d'action	• Échanges bilatéraux avec les membres de l'équipe • Réunion de lancement avec l'Instance Dirigeante
Temps d'accompagnement et durée indicatifs	1/2j à 1j sur 1 à 3 semaines
Outils ACT associés	Carnet de bord

Contexte de l'étape

La réussite de la mise en œuvre d'ACT-S - la construction d'un plan de transition robuste ayant de réels impacts - nécessite une mobilisation non négligeable et coordonnée des effectifs de l'Organisation. Cette étape de cadrage et de lancement avec l'Instance Dirigeante est donc cruciale : elle permettra de s'assurer que les ressources humaines nécessaires au bon déroulement des cinq phases pourront effectivement être mobilisées.

Description de l'étape

Sous-étape 1 : Identification des acteur·rice·s clés

Pour réaliser cette sous-étape, se référer à la section 5.2. qui détaille les rôles des différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre d'ACT-S et met à disposition des ressources pour faciliter leur identification.

L'Organisation doit d'abord identifier un·e **Consultant·e** et un·e **Chef·fe de projet**, en s'assurant que les deux aient suivi la formation ACT-S correspondante, ainsi qu'un·e **Sponsor**, qui fera le lien avec l'Instance Dirigeante de l'Organisation.

Document de travail

En fonction de la structure de l'Organisation, il pourra également être utile d'identifier d'autres **membres de l'équipe** projet. Leur rôle sera de représenter les principales fonctions ou services au cours de la mise en œuvre d'ACT-S. Ils pourront faire le lien avec des **personnes ressources**, des employé·es qui seront ponctuellement sollicité·es si nécessaire.

Sous-étape 2 : Cadrage du projet

Une fois les membres de l'équipe projet identifiés, ils peuvent se réunir afin de définir le calendrier prévisionnel de la démarche, en fonction des étapes ou ils devront être mobilisés et de leurs disponibilités.

Cette réunion de préparation est également l'occasion de présenter et valider le parcours ACT-S choisit et le périmètre associé, tant sur le volet décarbonation (groupe, filiales…)[20] que sur le volet adaptation (quels sont les sites considérés)[21].

Le·la Chef·fe de projet commence à partir de cette étape à remplir le Carnet de bord de la démarche, qui permettra de garder une trace des réunions organisées et des personnes présentes. Ce carnet sera particulièrement utile si l'Organisation souhaite avoir recours au système de reconnaissance ACT-S.

Sous-étape 3 : Réunion de lancement du projet

Enfin, la démarche ACT-S est officiellement initiée au cours d'une réunion de lancement qui doit impliquer l'Instance Dirigeante, qui doit confirmer sa volonté d'y participer. L'équipe projet y présente et fait valider les objectifs, le périmètre, le calendrier prévisionnel et les ressources allouées au projet.

Éléments complémentaires utiles pour l'étape :

Si l'Organisation a déjà mis en place des **actions ou orientations stratégiques RSE ou d'adaptation**, ceux-ci peuvent être rappelés lors de la réunion de lancement comme éléments de contexte à la démarche ACT-S, qui s'inscrit dans leur continuité.

Document de travail

[20] Dans le cas d'un groupe et de ses filiales, se référer à la section 5.4.
[21] Dans le cas où plusieurs sites sont considérés, se référer à la section 5.5.

Phase 1 – Situation actuelle

Finalité de la phase

Evaluer la maturité de la transition climatique de l'Organisation au lancement de la démarche ACT-S, de manière à capitaliser sur les éléments existants et identifier les sujets clés.

Cette phase est constituée d'une étape d'analyse de la maturité initiale (1A), suivie d'une étape de lancement de la démarche (1B).

Figure 10. Étapes de la Phase 1

ÉTAPE 1A. ANALYSE DE LA MATURITE INITIALE

Climat

Objectif de l'étape

Analyser la maturité initiale de l'Organisation dans sa prise en compte des enjeux de décarbonation, de transition et d'adaptation ; de manière à mettre en lumière ses points forts et les aspects moins matures qu'il conviendra de développer lors de l'accompagnement.

L'étape en un coup d'œil

Étape 1A. Analyse de la maturité initiale	
Objectifs de l'étape	Établir un premier diagnostic de maturité de l'Organisation concernant sa transition climatique
Eléments requis pour l'étape	• Informations générales sur l'Organisation • Inventaire GES • Diagnostic des risques physiques • Documents décrivant les engagements de l'Organisation en termes de décarbonation et/ou d'adaptation
Livrables	Diagnostic de maturité climat de l'Organisation
Acteurs impliqués	• Chef·fe de projet (+ Consultant·e) • Personnes ressources si besoin (achats, ressources humaines, qualité, direction…)
Type d'action	• Travail en chambre • Echanges bilatéraux avec les personnes ressources si besoin • Entretiens internes et externes avec les parties prenantes

Temps d'accompagnement et durée indicatifs	Minimum 1,5j sur 1 mois
Outils ACT associés	Grille de progression

Description de l'étape

Le·la Chef·fe de projet, accompagné·e du·de la Consultant·e, fera le bilan initial de la maturité de l'Organisation grâce à l'onglet « 1. Initial Diag » de la Grille de progression en répondant à un panel de questions adaptées au secteur, aux leviers de décarbonation et aux capacités d'adaptation de l'Organisation.

Pour plus de détails à ce sujet, consulter la section 3.4 « L'ensemble des questions d'orientation. »

Tous documents relatifs à la stratégie RSE de l'Organisation, ses engagements en termes de transition climatique, son inventaire des émissions GES ainsi que son diagnostic des risques physiques sont requis pour mener l'analyse. Par ailleurs, des entretiens avec des fonctions support interne (directions achats, ressources humaines, qualité-sécurité-environnement, communication…) pourront être autant de sources d'information à mobiliser pour établir le diagnostic de maturité.

Il est vivement recommandé d'associer aux réponses des commentaires permettant de justifier le niveau de maturité choisi à l'instant où l'évaluation est réalisée (personne ressource, document, explication…). Cela permettra de documenter l'évolution de la maturité sur le long terme de manière qualitative.

Niveaux d'ambition

Il est attendu de l'Organisation qu'elle réponde à l'ensemble des questions posées dans la Grille de progression. En fonction du niveau d'ambition choisi dans l'onglet « 0. Setup », le nombre de questions posées varie.

Document de travail

ÉTAPE 1B. SIGNATURE DE LA LETTRE DE MISSION

Climat

Objectif de l'étape

Inscrire l'Organisation de manière formelle dans la démarche ACT-S via une lettre de mission, remplie et signée par l'Instance Dirigeante.

L'étape en un coup d'œil

Étape 1B. Signature de la lettre de mission	
Objectifs de l'étape	Lancer la démarche ACT-S de façon formelle
Eléments requis pour l'étape	Diagnostic de maturité climat
Livrables	Lettre de mission
Acteurs impliqués	• Chef·fe de projet (+ Consultant·e) • Instance Dirigeante
Type d'action	Echange avec l'Instance Dirigeante pour validation formelle
Temps d'accompagnement et durée indicatifs	Minimum 0,5j
Outils ACT associés	Grille de progression

Contexte de l'étape

Au cours de la démarche, la signature de lettres officielles – trois au total – par l'Instance Dirigeante permettra de la tenir informée des décisions prises et de les valider. Ces lettres peuvent être diffusées en interne afin de faire part à l'ensemble des collaborateurs·trices des engagements pris concernant la transition climatique de l'Organisation. Elles peuvent également être diffusées en externe auprès d'acteurs de la chaîne de valeur ou d'acteurs financiers.

Description de l'étape

Dans la lettre de mission, l'Organisation fournit des informations sur ses activités et déclare qu'elle s'engage à suivre une démarche ACT-S, en nommant les personnes en charge du projet. L'Instance Dirigeante peut prendre connaissance des résultats du diagnostic initial effectué en étape 1A, présentés sous forme de radar, avant de signer la lettre.

Un modèle de lettre est disponible dans l'onglet « ACT-S Engagement Letter » de la Grille de progression.

Niveaux d'ambition

Quel que soit le niveau choisi par l'Organisation, le modèle de lettre disponible doit être entièrement complété et signé par l'Instance Dirigeante.

Document de travail

Phase 2 – Enjeux et défis

Finalité de la phase

Produire une analyse stratégique des enjeux et défis principaux auxquels est confrontée l'Organisation.

Cette phase débute par l'analyse de la performance carbone (2A) de l'Organisation, avant de s'intéresser aux enjeux de transition (2B) puis aux enjeux d'adaptation (2C). Chacun des enjeux d'adaptation est ensuite caractériser par des niveaux d'impacts croissants du changement climatique (2D). Enfin, l'Instance Dirigeante est formée sur la base de l'ensemble des résultats obtenus (2E).

Figure 11. Étapes de la Phase 2

ÉTAPE 2A. ANALYSE DE LA PERFORMANCE CARBONE

Décarbonation

Objectif de l'étape

Familiariser l'Organisation avec l'analyse de sa performance carbone, notamment via les concepts de leviers de décarbonation et d'émissions verrouillées. Cette étape implique le choix d'indicateurs et le calcul de leurs valeurs actuelles, qui permettront par la suite à l'Organisation de se fixer des objectifs de performance carbone et de suivre sa progression. De plus, le but sera de réaliser une première identification des enjeux de décarbonation de l'Organisation.

L'étape en un coup d'œil

Étape 2A. Analyse de la performance carbone	
Objectifs de l'étape	Initier et cadrer l'évaluation de la performance carbone de l'Organisation. Réaliser une première identification des enjeux de décarbonation de l'Organisation.
Eléments requis pour l'étape	• Ensemble des inventaires GES disponibles • Données générales sur l'activité de l'Organisation
Livrables	• Première liste d'enjeux de décarbonation • Liste d'indicateurs clés de performance carbone • Tendance des émissions de GES historiques (si disponible)

Acteurs impliqués	• Chef·fe de projet (+ Consultant·e) • Personnes ressources (si nécessaire)
Type d'action	Travail en chambre
Temps d'accompagnement et durée indicatifs	Minimum 0,5j sur 1 à 3 semaines
Outils ACT associés	• Outil de performance carbone • Grille de progression

Contexte de l'étape

Bien que les objectifs de performance carbone ne soient fixés qu'en étape 3A, il est important que l'Organisation se familiarise dès maintenant avec les chiffres qui guideront sa stratégie de décarbonation, avant d'effectuer des travaux qualitatifs portants sur ses risques et opportunités au cours des étapes suivantes. Ces chiffres peuvent être relatifs à sa performance carbone ainsi qu'à ses émissions verrouillées. Ils permettent à l'Organisation de comprendre les tenants et aboutissants de sa décarbonation et d'assurer un bon suivi post démarche ACT-S.

Cette étape est également l'occasion pour l'Organisation de dresser une première liste de ses enjeux de décarbonation, permettant d'expliciter les besoins de transformation au sein de l'Organisation ou de sa chaîne de valeur pour décarboner ses activités et plus globalement contribuer à la décarbonation de l'économie nationale et mondiale, à partir de ses principaux postes d'émissions.[22] Elle devra y associer des leviers de décarbonation, c'est-à-dire des pistes d'action pour réduire ses émissions ; ces leviers font partie des données attendues dans le *reporting* CSRD (ESRS E1). La liste des enjeux de décarbonation sera ensuite complétée lors des étapes 3A et 3B, où l'Organisation sera amenée à identifier des enjeux impliquant des transformations plus profondes, notamment de sa chaine de valeur et de son modèle d'affaires.

Description de l'étape

Sous-étape 1 : Remplissage de l'outil de performance carbone

Avec le soutien du·de la Consultant·e, le·la Chef·fe de projet peut commencer à utiliser l'Outil de performance carbone, qui complète la Grille de progression et la Boite à outils stratégie avec des éléments quantitatifs. Pour remplir cet outil, il peut être nécessaire de faire appel à des personnes ressources disposant des données requises.

Dans cette étape, il faut remplir *a minima* les trois premiers onglets de l'outil :

- Dans l'onglet « General data », des informations générales concernant l'activité de l'Organisation sont attendues, notamment son chiffre d'affaires, sa production et sa consommation énergétique, ainsi que leur évolution prévue au cours des prochaines années.
- Dans l'onglet « GHG data », le·la Chef·fe de projet saisit les résultats détaillés du ou des inventaires GES réalisé(s) par l'Organisation.
- Dans l'onglet « Additional data », d'autres éléments quantitatifs peuvent être listés, par exemple les émissions de GES associées à un produit ou un intrant en particulier.

[22] NB : enjeu de décarbonation ≠ enjeu de transition

Document de travail

Il est conseillé de remplir également les onglets « Locked-in assets » et « Locked-in sold products » si cela est pertinent. Ces onglets concernent les émissions verrouillées liées à certains actifs de l'Organisation (bâtiments, véhicules, énergie…) ainsi qu'à l'usage des produits vendus (par exemple, dans le secteur automobile). Les émissions verrouillées des actifs et produits sont calculées à partir de leur facteur d'émission annuel et de leur durée de vie. L'analyse des émissions verrouillées sera faite en étape 3A au moment de fixer des objectifs de performance carbone, mais la collecte des données et le remplissage de l'outil doivent être réalisés dès l'étape 2A.

Sous-étape 2 : Première identification des enjeux de décarbonation

L'identification des enjeux de décarbonation va se faire plusieurs temps, répartis entre les étapes 2A, 3A et 3B. Pour cette étape, à partir des résultats de son dernier inventaire GES, l'Organisation dressera une première liste de ses enjeux de décarbonation, c'est-à-dire de ses postes d'émissions prépondérants mettant en évidence ses besoins principaux en termes de décarbonation. Plusieurs approches peuvent être adoptées :

- En première approche, l'Organisation pourra choisir les principaux postes d'émissions comme enjeux de décarbonation (ex : « réduire les émissions liées à mon transport de marchandises aval ») ;
- De façon plus avancée, elle pourra affiner les enjeux de décarbonation en travaillant sur les sous-postes d'émissions et les problématiques associées (ex : « réduire la dépendance aux énergies fossiles pour le transport aval de marchandises », ou encore « réduire les émissions liées à mon fret routier aval »).

Des leviers de décarbonation doivent ensuite être associés à ces enjeux, afin d'initier les travaux sur l'identification de moyens pour mener à bien la transition bas-carbone de l'Organisation (ex : « report modal routier vers fluvial pour le fret aval » ou « électrification de ma flotte de camions pour le fret aval »). Si les leviers n'ont pas déjà été identifiés dans l'inventaire GES, l'onglet « Levers » de la Grille de progression facilite ce travail en mettant à disposition des ressources pertinentes en fonction du secteur sélectionné.

Une fois les enjeux de décarbonation et les leviers associés identifiés, l'Organisation les intègre dans ce même onglet.

Sous-étape 3 : Choix d'indicateurs de performance carbone

L'Organisation doit ensuite identifier des indicateurs pertinents pour son secteur et ses activités, qui vont lui permettre :

- Au cours de la démarche, de se fixer des objectifs de décarbonation pertinents ;
- À la suite de la démarche, de suivre sa performance carbone.

Le tableau ci-dessous présente différents types d'indicateurs, leur intérêt et leurs limites, ainsi que des exemples :

Document de travail

Tableau 12. Catégorisation d'indicateurs de performance carbone

Type d'indicateur	**Absolu**		**Intensité**					
	Générique				**Spécifique**			
Intérêt	- Suivi de l'évolution globale - Donnée réglementaire		- Sensibilité à l'activité - Comparaison avec d'autres organisations de même activité - Donnée utile pour les clients		Pertinence pour une activité, un secteur et/ou un poste d'émission précis			
Limites	Evolution de l'activité non prise en compte		Fluctuation dans le temps		Disponibilité des données			
Exemples d'indicateurs	tCO_2 *Scope 1+2*	tCO_2 *Scope 3*	tCO_2**/CA** *Scope 1+2+3*	tCO_2**/produit** Scope 1+2+3	tCO_2**/kg** de matière première	Part du CAPEX bas-carbone	Part d'EnR dans le mix	…

S'il est primordial de choisir des indicateurs en absolu[23], il est également fortement conseillé d'identifier des indicateurs en intensité, et notamment des indicateurs spécifiques. Il peut s'agir d'indicateurs sectoriels ou de métriques qui ne sont pas directement exprimées en émissions de GES, mais qui couvrent des leviers de décarbonation (*ex : part d'EnR dans le mix)*. Ces dernières serviront principalement au pilotage de la performance carbone en interne. L'Organisation peut pour cela utiliser les données saisies dans l'onglet « Additional data » de l'outil de performance carbone. Le·la Chef·fe de projet doit s'assurer que les données associées aux indicateurs choisis sont disponibles, car cela conditionne la faisabilité du suivi de la performance carbone.

Pour vérifier la pertinence des indicateurs exprimés en émissions de GES, et les compléter le cas échéant, le·la Chef·fe de projet peut se familiariser avec les trajectoires de référence qui permettront de définir des objectifs de décarbonation en étape 3A, en consultant l'onglet « Benchmark compilation » de l'Outil de performance carbone.

Sous-étape 4 : Évaluation de la performance carbone actuelle

Une fois la liste des indicateurs de performance carbone finalisée, le·la Chef·fe de projet devra calculer leur valeur pour l'année de référence de l'inventaire GES, ce qui permettra d'établir le niveau de performance initial.

[23] Voir section « Justification du choix méthodologique » en étape 3A.

Les organisations plus matures ayant déjà réalisé plusieurs inventaires GES doivent ici évaluer la tendance de leurs émissions historiques. Si elles se sont déjà fixé une trajectoire de décarbonation, il faut également évaluer l'écart entre celle-ci et les valeurs réelles des indicateurs de performance carbone.

Figure 12. Illustration de la tendance des émissions historiques de l'Organisation par rapport à son ancienne trajectoire de décarbonation

Niveaux d'ambition

Niveau minimum

Pour ce niveau, il est attendu de l'Organisation qu'elle calcule les valeurs actuelles des indicateurs de performance carbone choisis.

Niveaux intermédiaire et maximum

Pour ces niveaux, en plus de calculer les valeurs actuelles des indicateurs de performance carbone, il est attendu de l'Organisation qu'elle construise une trajectoire tendancielle ou « *business as usual* » de ses émissions, à partir de son inventaire GES et de ses projections de croissance. Cela permet d'estimer les valeurs des indicateurs de performance carbone en 2040 ou 2050 si les émissions de GES de l'Organisation ne diminuent pas.

Document de travail

Figure 13. Illustration de la trajectoire tendancielle des émissions futures de l'Organisation selon différentes projections de croissance et sans réduction des émissions en intensité

Réaliser cette projection peut aider l'Organisation à prendre conscience de la nécessité d'agir pour réduire ses émissions, et à entamer une réflexion qui pourrait conduire à la révision de ses projections de croissance.

Éléments complémentaires utiles pour l'étape :

Pour remplir les onglets de l'Outil de performance carbone portant sur les émissions verrouillées, si cela est pertinent, l'Organisation aura besoin :

- Des facteurs d'émissions de ses actifs,
- Des facteurs d'émissions de l'usage des produits ou services vendus.

Document de travail

ÉTAPE 2B. ANALYSE DES ENJEUX DE TRANSITION

Décarbonation

Objectif de l'étape

Analyser les risques et opportunités de transition pouvant impacter les activités de l'Organisation et sa chaîne de valeur, et en déduire les enjeux prioritaires de transition à prendre en compte dans l'élaboration de son plan de transition.

L'étape en un coup d'œil

Étape 2B. Analyse des enjeux de transition	
Objectifs de l'étape	Réaliser une analyse des risques et opportunités liées à la transition bas-carbone et en déduire les enjeux prioritaires pour l'Organisation
Eléments requis pour l'étape	Analyse de la chaîne de valeur de l'Organisation
Livrables	• Liste des principaux risques et opportunités de transition pour l'Organisation (et sa chaîne de valeur) dans un scénario donné, à un ou plusieurs horizons temporels • Cartographie de la chaîne de valeur incluant les risques
Acteurs impliqués	• Chef·fe de projet (+ Consultant·e) • Différentes directions et métiers de l'Organisation • Équipe support interne à l'Organisation
Type d'action	• Échanges avec les différentes directions et métiers • Atelier(s) de mise en commun et synthèse • Travail en chambre avec le·la Consultant·e
Temps d'accompagnement et durée indicatifs	Minimum 3j sur 2 semaines à 3 mois
Outils ACT associés	• Grille de progression • Boîte à outils stratégie

Contexte de l'étape

Pour définir une stratégie climat pertinente, il est impératif que l'Organisation prenne en compte les conditions changeantes d'une économie en transition vers un monde bas-carbone et subissant les impacts du changement climatique. Ces dernières vont engendrer des risques pouvant peser sur l'Organisation au cours de sa transition. Ces risques ont été catégorisés par la TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosure) comme des « risques de transition » :

Tableau 13. Classification des risques climatiques - TCFD

RISQUES CLIMATIQUES	
DE TRANSITION	**PHYSIQUES ***
- **Transition politique et juridique** - **Transition technologique** - **Transition de marché** - **Réputation liée à la transition** - **Litige (responsabilité juridique et financière)**	- Risques climatiques extrêmes - Risques climatiques chroniques

** Les risques climatiques physiques ne seront pas traités dans cette étape.*

Par ailleurs, les conditions changeantes de l'économie en transition pourront également engendrer des opportunités. Ces opportunités liées au climat ont été catégorisées de la façon suivante (TCFD, 2017) :

Tableau 14. Classification des opportunités liées au climat - TCFD

OPPORTUNITÉS LIÉES AU CLIMAT
- **Efficacité des ressources** - **Sources d'énergie** - **Produits et/ou services** - **Marchés** - **Résilience**

Ces opportunités peuvent aussi bien émaner de l'Organisation elle-même, du fait des transformations qu'elle souhaite opérer, que de son environnement, par le fait que la transition climatique puisse créer un cadre socio-économique favorable à ses activités actuelles ou futures.

L'analyse des enjeux de transition permettra à l'Organisation de bâtir une stratégie plus robuste face aux risques de transition et exploitant les éventuelles opportunités de transition.

Cette étape se focalise ainsi en particulier sur les risques et opportunités **de transition**[24], les risques et opportunités climatiques physiques étant couverts par le diagnostic des risques physiques en prérequis.

Pour plus de détails concernant les concepts clés de l'analyse des risques climatiques physiques et de transition, consulter l'annexe n°5.

[24] NB : À la différence du reste de la méthodologie, où le terme « transition » réfère à la fois à la décarbonation et à l'adaptation, ici les risques (et enjeux) de transition sont uniquement associés au volet décarbonation.

Description de l'étape

Processus global de l'analyse des risques et opportunités de transition

- **Sous-étape 1 :** Choix d'un ou plusieurs scénarios prospectifs bas-carbone, permettant d'appréhender une diversité de futurs possibles et d'orienter son analyse, et d'un ou plusieurs horizons temporels.
- **Sous-étape 2 :** Cartographie de la chaîne de valeur en qualifiant chacune de ses segments.
- **Sous-étape 3** : Pour chacune des catégories de risques de transition et au regard des scénarios de transition, constitution d'une liste des aléas potentiels.
- **Sous-étape 4** : Pour chacun des couples « Segment de la chaîne de valeur – Aléa », évaluation de la sensibilité à l'aléa (en qualifiant les impacts potentiels de l'aléa sur le segment de la chaîne de valeur).

Puis, pour chacun des couples scénario – horizon temporel :
- **Sous-étape 5** : Évaluation de la manière dont les aléas vont évoluer à l'horizon considéré, et obtention les risques de transition.
- **Sous-étape 6** : Problématisation des risques et opportunités de transition de manière à identifier les principaux enjeux associés. À partir de cette analyse, identification de potentiels leviers stratégiques et opérationnels à activer pour faire face à ces derniers.

Sous-étape 1 : Choix des scénario(s) et horizon(s)

Pour cet exercice d'analyse des risques de transition, l'Organisation doit sélectionner un ou plusieurs scénario(s) décrivant un état de l'économie dans un monde ayant réussi sa transition bas-carbone. En accord avec l'objectif de l'Accord de Paris, ceux-ci doivent *a minima* correspondre à un monde dans lequel la neutralité carbone a été atteinte à l'échelle nationale et/ou mondiale en 2050. L'Organisation doit s'approprier les hypothèses et enseignements de ces scénarios, que ce soit à travers les chiffres ou leurs narratifs. De tels scénarios ont été référencés l'encadré « éléments complémentaires » (voir en fin d'étape).

A noter que, lorsqu'elle explore les scénarios, il est important que l'Organisation ait en tête leurs potentiels biais et limites : les exercices prospectifs répondent à des objectifs définis et résultent de choix faits quant aux hypothèses prises ; ils décrivent des futurs possibles parmi d'autres, sans prédire l'avenir.

Le choix des horizons temporels doit se faire en cohérence avec les horizons temporels choisis pour l'analyse des risques physiques. L'année 2050, en tant qu'année objectif pour l'atteinte de la neutralité carbone à l'échelle mondiale et horizon temporel lointain, est particulièrement intéressante pour cet exercice : les scénarios de transition décrivent généralement l'état de l'économie pour cette année. Par ailleurs, les années 2030 et 2040 étant également souvent utilisées comme échéances intermédiaires pour la décarbonation, il peut être intéressant de les choisir comme horizons intermédiaires.

Sous-étape 2 : Cartographie de la chaîne de valeur

Avant d'initier les travaux d'analyse des risques, opportunités et impacts de transition, l'Organisation doit réaliser une cartographie de sa chaîne de valeur (avec ses interactions directes/indirectes et les flux physiques dont elle dépend) et déterminer le niveau d'importance de chacun des segments de cette chaîne de valeur.

Pour cela, elle pourra repartir de la décomposition de la chaîne de valeur réalisée dans le cadre de son diagnostic des risques climatiques physiques. À noter toutefois que celle-ci ayant

Document de travail

été réalisée à l'échelle d'un ou plusieurs site(s) mais pas nécessairement pour l'ensemble de l'Organisation, elle devra être complétée pour intégrer les segments en lien avec les autres sites, le cas échéant. L'Organisation pourra également, si cela semble plus pertinent, repartir des 7 segments de la chaîne de valeur telles que définies dans la méthodologie OCARA pour PME (Carbone 4) : Approvisionnements, Infrastructures et équipements, Opérations et processus, Energie et Télécoms, Eau, Logistique et transport, Demande.
L'Organisation pourra listera en priorité ses fournisseurs et clients de rang 1 avant de regarder les rangs 2, 3, etc.

Une fois la décomposition de la chaîne de valeur réalisée, l'Organisation devra qualifier chacun des segments, en décrivant de manière succincte ses principales caractéristiques et en caractérisant l'importance du segment. Il pourra convenir de s'appuyer sur la qualification des segments de chaîne de valeur effectuée dans le cadre du diagnostic des risques physiques climatiques, le cas échéant.

Sous-étape 3 : Lister les aléas potentiels

L'Organisation doit ensuite identifier les principaux aléas de transition découlant du ou des scénarios de prospective utilisés et générateurs d'impact pour l'Organisation.

Ceux-ci peuvent être explicites, ou nécessiter un travail en repartant des hypothèses du scénario afin d'estimer les aléas de transition pouvant peser sur elle (c'est-à-dire *a minima* sur l'un des segments de sa chaîne de valeur), en s'aidant par exemple de la catégorisation des risques proposée par la TCFD.

À titre d'information, une liste (non exhaustive) d'aléas de transition est proposée dans la boîte à outil Stratégie afin d'aiguiller les organisations dans leurs réflexions, notamment pour les aléas les plus communs.

Sous-étape 4 : Évaluation de la sensibilité

Pour chacun des couples « Segments de la chaîne de valeur – Aléa », l'Organisation évalue le niveau de sensibilité du segment à l'aléa, qui permet d'appréhender la manière dont ce dernier peut affecter le segment.

Cette évaluation s'appuie notamment sur l'explicitation des impacts (opérationnels ou financiers) potentiels de l'aléa sur le segment de la chaîne de valeur telle qu'elle se présente au moment de la démarche.

Voici des exemples d'impacts potentiels pouvant être causés par un aléa :

- Interruption d'une activité, d'un approvisionnement, des livraisons, …
- Hausse (ou baisse) des coûts/dépenses
- Perte (ou gain) de chiffre d'affaires
- Perte de financements, partenaires, …
- Perte (ou gain) de confiance de la part d'un fournisseur, client, investisseur, …
- Augmentation de la consommation d'une matière première de substitution
- Augmentation du temps de vacances d'un poste

Le niveau de sensibilité à l'aléa pourra être évalué sur une échelle à 5 niveaux (ou éventuellement 3 niveaux pour simplifier), en s'appuyant sur ce travail d'identification des impacts potentiels.

Document de travail

Sous-étape 5 : Évolution temporelle des aléas et risques de transition

Pour chacun des scénarios et des horizons choisis, **se prononcer sur la manière dont les aléas pourraient évoluer** (évolution favorable ou défavorable pour l'Organisation), en considérant dans la mesure du possible les aspects suivants :

- **Probabilité de l'aléa** (plausibilité d'occurrence de l'aléa à l'horizon donné dans le scénario considéré) ;
- **Intensité de l'aléa** (ex : % d'augmentation/de réduction des prix par rapport à l'année de référence pour l'aléa « évolution des prix de l'énergie »), et sa fréquence le cas échéant (ex : durée d'interruption pour l'aléa « rupture des approvisionnements en aluminium ») ;
- **Effet positif ou négatif sur le segment** (distinguant le caractère favorable ou défavorable de l'évolution de l'aléa).

Si les scénarios prospectifs bas-carbone les présentent, l'Organisation pourra directement reprendre les probabilités d'occurrence et intensités. Sinon, elle pourra utiliser les hypothèses et narratifs associés aux scénarios pour les estimer aux horizons choisis.

Pour attribuer un score d'évolution de l'aléa, il est possible d'utiliser par exemple une échelle à 7 niveaux. Il est également d'utiliser une échelle de notation simplifiée, avec par exemple 4 niveaux.

Enfin en s'appuyant sur la boîte à outils Stratégie, le croisement entre la sensibilité et l'évolution des aléas pour chacun des couples « Segment de la chaîne de valeur – Aléa » permettra d'obtenir une hiérarchisation des risques de transition.

Selon le niveau d'ambition choisi, l'Organisation devra ne garder que les risques et opportunités les plus importants pour la suite de la démarche ACT-S.

Sous-étape 6 : Identification des enjeux de transition, et leviers associés

L'Organisation consolide, pour les risques et opportunités les plus importantes, les impacts associés de manière à identifier les principaux enjeux de transition, qui constitueront les thématiques pertinentes liées à la transition bas-carbone et ses risques associés.

Enfin, il conviendra pour l'Organisation de déterminer, pour chaque enjeu de transition, les potentiels leviers stratégiques et opérationnels à activer pour faire face aux risques associés et exploiter les opportunités associées.

Niveaux d'ambition

Niveau minimum :

Pour ce niveau, il est attendu de l'Organisation :

- Qu'elle considère à minima l'horizon 2050 ;
- Qu'elle prenne en compte dans son périmètre d'analyse *à minima* ses activités en propre et ses principaux fournisseurs et clients de rang 1.

Pour la suite de la démarche, elle retiendra et se focalisera *à minima* sur ses principaux enjeux de transition.

Niveau intermédiaire :

Pour ce niveau, il est attendu de l'Organisation :

- Qu'elle considère un horizon court à moyen terme (par exemple 2030) et l'horizon 2050 ;

Document de travail

- Qu'elle prenne en compte dans son périmètre d'analyse *à minima* ses activités en propre et ses principaux fournisseurs et clients de rang 1 et 2.

Pour la suite de la démarche, elle retiendra et se focalisera *à minima* sur ses principaux enjeux de transition.

Niveau maximum :

Pour ce niveau, il est attendu de l'Organisation :
- Qu'elle choisisse au moins deux scénarios de transition distincts et contrastés ;
- Qu'elle considère un horizon court à moyen terme (par exemple 2030) et l'horizon 2050 ;
- Qu'elle prenne en compte dans son périmètre d'analyse *à minima* ses activités en propre et ses principaux fournisseurs et clients de rang 1 et 2.

Pour la suite de la démarche, elle retiendra et se focalisera *à minima* sur ses principaux enjeux de transition.

Document de travail

Éléments complémentaires utiles pour l'étape :

Voici quelques scénarios pouvant servir pour l'exercice d'analyse stratégique :

En France :

- Projet de Stratégie nationale bas-carbone n°3, MTE
- Transition(s) 2050, ADEME
- Plans de Transition Sectoriels, ADEME
- Futurs énergétiques 2050, RTE
- négaWatt 2022-2050, association négaWatt
- Plan de transformation de l'économie française (PTEF), The Shift Project
- Afterres 2050, Solagro
- France 2040, Fondation Jean Jaurès
- La marche vers la neutralité climatique, Futuribles

Le site Comprendre 2050 propose une base de données de décryptages thématiques pour la compréhension des implications des scénarios Transition(s) 2050, négaWatt et PTEF sur un large éventail de sujets.

À noter que des travaux sont en cours à date de publication de la méthode ACT-S sur les scénarios de l'ADEME et ceux de RTE.

À l'international :

- Energy Technology Perspectives, AIE
- Climate scenarios, NGFS
- Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures, Final Report June 2017 *(pages 18-19 pour une liste des impacts potentiels d'un aléa)*
- International Transition Plan Network

Cette liste n'est pas exhaustive. Nous encourageons les utilisateur·rice·s de la méthodologie à explorer d'autres scénarios de transition compatibles avec l'Accord de Paris, en restant attentif·ve·s aux hypothèses prises pour la construction de ces derniers. Ces hypothèses sont clés pour comprendre les implications de la transition bas-carbone sur les organisations d'un secteur et/ou d'une localisation donnée.

L'I4CE propose des clés de lecture pour bien interpréter et se saisir des scénarios de transition bas-carbone, résumés en une grille à huit étapes.

ÉTAPE 2C. ANALYSE DES ENJEUX D'ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Adaptation

Objectif de l'étape

Problématiser le diagnostic des risques climatiques physiques de l'Organisation de manière à identifier et caractériser ses principaux enjeux d'adaptation au changement climatique.

Cette étape est très importante : elle va déterminer ce sur quoi l'Organisation basera sa stratégie d'adaptation.

L'étape en un coup d'œil

Étape 2C. Analyse des enjeux d'adaptation au changement climatique	
Objectifs de l'étape	Déterminer les enjeux d'adaptation de l'Organisation
Eléments requis pour l'étape	Diagnostic des risques climatiques physiques
Livrables	Enjeux d'adaptation et chaînes d'impacts associés
Acteurs impliqués	• Chef·fe de projet (+ Consultant·e) • Différentes directions et métiers de l'Organisation • Équipe support interne à l'Organisation
Type d'action	• Travail en chambre • Échanges avec les équipes support pour une bonne évaluation des impacts associés aux risques physiques
Temps d'accompagnement et durée indicatifs	Minimum 4 à 5j *(Étape non réalisée pour le niveau d'ambition minimum)*
Outils ACT associés	Liste d'enjeux génériques d'adaptation

Contexte de l'étape

Grâce à son diagnostic des risques climatiques physiques, l'Organisation a connaissance des risques climatiques physiques pesant sur ses activités et sa chaîne de valeur.

Cette étape a pour objectif de « problématiser » ce diagnostic : quels sont les grands problèmes qui se posent à l'Organisation si elle ne s'adapte pas, au-delà des impacts potentiels associés aux risques pris un à un ? Et par conséquent, quels sont les enjeux auxquels est confrontée l'Organisation (enjeu au sens de ce qui pourrait être gagné ou perdu sans adaptation) ?

L'identification des impacts associés aux risques et des enjeux d'adaptation associés permet d'initier le travail d'élaboration des trajectoires d'adaptation.

Document de travail

Description de l'étape

Sous-étape 1 : Consolidation des impacts potentiels et explicitation des chaînes d'impact

Sur la base du diagnostic des risques climatiques physiques (en considérant a minima les risques principaux), lister les impacts potentiels associés à chacun des risques ainsi que les liens entre eux, de manière à expliciter les chaînes d'impacts. Il convient d'être vigilant à ce que les impacts ne soient pas « trop large », au risque de passer à côté du sujet.

Afin d'identifier correctement les chaînes d'impacts, il est conseillé de prévoir des temps d'échanges avec les personnes maîtrisant les segments de la chaîne de valeur concernés par les risques sélectionnés.

Par ailleurs, si le diagnostic ne s'est pas intéressé aux stratégies d'adaptation au changement climatique menées par d'autres acteurs (publics ou privés) qui pourraient entraîner des conséquences (positives ou négatives) vis-à-vis des risques pesants sur l'Organisation, il convient dans le cadre de cette étape de les considérer.

A noter : lorsque le diagnostic des risques le permet, il est recommandé de réaliser l'identification des principaux enjeux d'adaptation à partir des risques bruts (capacités d'adaptation actuelles non prises en compte) : cette approche conservatrice permet de prendre en compte le fait que les capacités actuelles pourraient voir leur efficacité diminuée pour des niveaux de réchauffement plus important. Toutefois, dès lors que les capacités d'adaptation actuelles sont jugées efficaces peu importe le niveau de réchauffement, il est possible de s'appuyer sur les risques nets.

Sous-étape 2 : Détermination des enjeux d'adaptation

Une fois la liste d'impacts potentiels stabilisée (intégrant les réactions en chaîne que peuvent engendrer un ou plusieurs aléas climatiques) et les liens avec les risques établis, **regrouper les impacts potentiels de manière pertinente pour l'Organisation et ses activités afin d'identifier les principaux enjeux d'adaptation à considérer dans la suite de la méthode.**

Le rôle du Consultant·e s'avère très important pour animer cette réflexion :

- Quels sont les grands problèmes qui se posent à l'Organisation si elle ne s'adapte pas, au-delà des impacts pris un à un ?
- Quels sont les enjeux auxquels est confronté l'Organisation (ce qui pourrait être gagné ou perdu si elle ne s'adapte pas au changement climatique) ?

Un travail en chambre est conseillé afin de dresser une première liste de propositions d'enjeux d'adaptation. Cette liste peut ensuite être soumise à l'avis des équipes supports (voir à celui de de partenaires extérieurs) lors d'un atelier.

A noter :

- Un « bon enjeu » doit à la fois faire suffisamment consensus (pour être porté au sein de l'Organisation) et répondre à un ou plusieurs impacts prioritaires ;
- Afin d'initier le travail, il est possible de s'appuyer en première approche sur les segments de la chaîne de valeur (par exemple : Approvisionnements, Infrastructures et équipements, Opérations et processus, Energie et Télécoms, Eau, Logistique et transport, Demande), qu'il convient de rendre spécifique à l'Organisation.

Document de travail

Exemple : cas d'une entreprise tertiaire (bureau)

Figure 14. Illustration des liens entre les aléas, risques bruts, impacts potentiels et enjeux d'adaptation d'une entreprise tertiaire

Dans cet exemple, trois aléas climatiques sont considérés, faisant peser neuf risques sur l'Organisation, et impliquant trois enjeux d'adaptation :

- **Intégrité physique du site** : cet enjeu d'adaptation recouvre notamment les bâtiments, les voies d'accès et certaines installations techniques fixes (ventilation par exemple), de manière à garantir la présence des travailleurs sur le site.
- **Intégrité fonctionnelle du site** : cet enjeu d'adaptation recouvre notamment les approvisionnements en électricité et en eau, la disponibilité des réseaux numériques et l'accès des travailleurs, de manière à permettre la réalisation des activités sur le site.
- **Santé des travailleurs** : cet enjeu d'adaptation recouvre le maintien de bonnes conditions de travail.

Sous-étape 3 : Consolidation des impacts financiers associés

Une fois les enjeux d'adaptation, et en se basant sur le diagnostic de risques et les informations qu'il contient, consolider pour chacun des enjeux les impacts financiers associés en cas de réalisation des risques physiques (ex : pertes ou dommages, impacts sur les actifs détenus, augmentation ou diminution potentielle future du chiffre d'affaires net et des coûts en raison d'interruptions d'activité, hausse des prix d'approvisionnement, érosion des marges, risque de baisse du retour sur investissement, baisse potentielle de la demande, etc.).

Niveaux d'ambition

Niveau minimum :

Cette étape n'est pas réalisée : le niveau minimum ne cherche pas à déployer un plan d'action stratégique d'adaptation, mais à assurer l'adaptation de la stratégie de décarbonation.

Niveau intermédiaire :

Pour ce niveau, il est attendu de l'Organisation qu'elle traite a minima trois enjeux d'adaptation.

Niveau maximum :

Pour ce niveau, il est attendu de l'Organisation qu'elle traite a minima cinq enjeux d'adaptation.

Document de travail

ÉTAPE 2D. CARACTERISATION DES NIVEAUX D'IMPACT ASSOCIES AUX ENJEUX D'ADAPTATION

Adaptation

Objectif de l'étape

Déterminer, pour chacun des enjeux d'adaptation retenus dans l'étape précédente, plusieurs niveaux d'impacts croissants du changement climatique.

Cela étape va aider l'Organisation à se projeter dans le futur et à se confronter à des niveaux d'impact croissants du changement climatique.

L'étape en un coup d'œil

Étape 2D. Caractérisation des niveaux d'impact associés aux enjeux d'adaptation	
Objectifs de l'étape	Déterminer des niveaux d'impacts du changement climatique pour chacun des enjeux d'adaptation
Eléments requis pour l'étape	Liste consolidée des enjeux d'adaptation
Livrables	Pour chacun des enjeux, trois niveaux d'impact
Acteurs impliqués	• Chef·fe de projet (+ Consultant·e) • Si besoin, personnes ressources (achats, ressources humaines, qualité, direction…)
Type d'action	• Travail en chambre • Atelier avec les personnes expertes pour définir les seuils d'impact et les indicateurs de suivi
Temps d'accompagnement et durée indicatifs	Minimum 2j *(étape non réalisée pour le niveau d'ambition minimum)*
Outils ACT associés	Boîte à outils Stratégie

Contexte de l'étape

Le travail sur les niveaux d'impact pesant sur les enjeux d'adaptation est primordial pour aider les organisations à se projeter dans le futur et à se confronter à des niveaux d'impact croissants du changement climatique.
Il permet en effet :

- De prendre conscience collectivement de ce qu'il se passerait pour l'Organisation sans adaptation sur le périmètre de l'enjeu ;
- D'imposer comme une évidence la nécessité du passage à l'action au-delà du court terme ;
- D'identifie ce à quoi l'Organisation doit potentiellement s'adapter.

Description de l'étape

Cette étape se fait impérativement en atelier participatif avec les acteurs de l'Organisation concernés par la problématique.

Pour chacun des enjeux d'adaptation, il s'agit faire émerger trois niveaux d'impacts croissants du changement climatique : faible, moyen, fort. Le choix d'une approche par trois niveaux permet d'incarner suffisamment l'ampleur de l'évolution des impacts sans trop complexifier les travaux.

Chacun des niveaux d'impact doit être décrit de manière précise et concrète :

- Le niveau faible correspond à ce qui est déjà observé actuellement et comme identifié à court terme dans le diagnostic des risques.
- Le niveau d'impact moyen correspond à des impacts significativement plus élevés.
- Le niveau d'impact fort correspond à une situation qui remet profondément en question le fonctionnement et les activités de l'Organisation.

En lien avec le diagnostic des risques, des horizons seront ensuite, dans la mesure du possible, associé à chacun des niveaux d'impact.

Même si de nombreuses incertitudes rendent ce travail difficile, il est nécessaire de garder une notion d'horizon temporel associé aux niveaux d'impacts, afin de permettre d'anticiper la mise en place des actions d'adaptation qui permettront de faire face aux impacts moyens et forts, et de pouvoir faire la correspondance avec les horizons liés au volet décarbonation du futur plan de transition.

Points de vigilance :

- Au démarrage de l'atelier, préciser que le niveau d'impact le plus fort ne représente pas ce qui va arriver, mais ce qui pourrait arriver si l'Organisation ne s'adapte pas suffisamment et que les politiques mondiales de décarbonation sont insuffisantes pour contenir l'aggravation du changement climatique.

Exemple : cas d'une entreprise tertiaire (bureau)

En repartant de l'exemple évoqué ci-avant, les schémas ci-dessous proposent une caractérisation des niveaux d'impact pour les enjeux « intégrité fonctionnelle » et « intégrité physique ».

Figure 15. Illustration des niveaux d'impacts pour l'enjeu "intégrité fonctionnelle" d'une entreprise tertiaire

Document de travail

Figure 16. Illustration des niveaux d'impacts pour l'enjeu "intégrité physique" d'une entreprise tertiaire

Niveaux d'ambition

Niveau minimum :

Cette étape n'est pas réalisée dans ce niveau.

Niveau intermédiaire :

Pour ce niveau, il est attendu de l'Organisation qu'elle ait défini trois niveaux d'impact pour chaque enjeu d'adaptation retenu (minimum 3).

Niveau maximum :

Pour ce niveau, il est attendu de l'Organisation qu'elle ait défini trois niveaux d'impact pour chaque enjeu d'adaptation retenu (minimum 5).

Éléments complémentaires utiles pour l'étape :

- Guide méthodologique TACCT – Construire des Trajectoires d'Adaptation au changement climatique

Document de travail

ÉTAPE 2E. (IN)FORMATION DE L'INSTANCE DIRIGEANTE

Climat

Objectif de l'étape

Former l'Instance Dirigeante aux enjeux climatiques (décarbonation, transition, adaptation) et lui restituer le travail réalisé en phase 2.

Cette étape garantit que les réflexions et décisions stratégiques à venir (phases 3 et 4) soient réalisées en connaissance de cause.

L'étape en un coup d'œil

Étape 2E. (In)Formation de l'Instance Dirigeante	
Objectifs de l'étape	Préparer la gouvernance de l'Organisation aux prises de décisions stratégiques à venir en formant la direction aux enjeux clés liés au climat
Éléments requis pour l'étape	• Première évaluation de la performance carbone • Enjeux de transition • Enjeux d'adaptation avec les niveaux d'impact associés
Livrable	Attestation de formation de l'Instance Dirigeante
Acteurs impliqués	• Chef·fe de projet (+ Consultant·e) • Instance Dirigeante • Membres de l'équipe projet (facultatif)
Type d'action	Session(s) de formation et de restitution à l'Instance Dirigeante
Temps d'accompagnement et durée indicatifs	Minimum 1j sur 3 semaines
Outils ACT associés	• Grille de progression • Boite à outils stratégie

Contexte de l'étape

Cette étape concerne la gouvernance de l'Organisation et vise à consolider les fondations nécessaires au bon déroulé des phases stratégiques suivantes. Elle se concentre sur l'Instance Dirigeante, qui devra s'assurer que le plan de transition reste à l'agenda stratégique de l'Organisation après l'accompagnement. Par ailleurs, elle vise à stabiliser et/ou à ajuster l'équipe projet constituée en étape 0B pour assurer l'engagement des personnes nécessaires lors des phases 3 et 4.

Il est important de noter que le sujet de la gouvernance est un élément central de la directive européenne CSRD ainsi que des recommandations de la TCFD.

Cette étape doit être adaptée à la maturité de l'Organisation et au niveau de connaissance de l'Instance Dirigeante sur les enjeux de transition climatique. Cela permet que les futures

réflexions stratégiques soient éclairées par une bonne compréhension du contexte global de l'Organisation relatif au changement climatique et à ses conséquences.

Description de l'étape

Sous-étape 1 : Formation et restitution à l'Instance Dirigeante

La **formation** doit permettre à l'Instance Dirigeante de monter en compétence sur les enjeux climatiques généraux et spécifiques au secteur d'activité de l'Organisation.

Ses modalités peuvent varier : elle peut prendre la forme d'une session de formation-restitution d'une demi-journée, ou d'une journée complète, auquel cas différents ateliers collaboratifs thématiques peuvent être envisagés. Il peut également être pertinent de penser la trame de formation en plusieurs jalons intervenant à différentes étapes du parcours. Dans ce cas, il faut cependant s'assurer que les apports pédagogiques viennent alimenter les réflexions au bon moment, et notamment que la majeure partie d'entre eux (bases du sujet transition, concept de prospective) précèdent les étapes structurantes de la phase 3.

Une attestation précisant les modalités et le contenu de la formation doit être produite, dont le modèle est disponible dans l'onglet « ACT-S Board Training Certif » de la Grille de progression. Il est conseillé d'utiliser des formats participatifs et dynamiques. Les principaux sujets à aborder sont :

- Les notions de base du changement climatique et de ses conséquences,
- Les fondamentaux de la comptabilisation GES et les résultats du dernier inventaire de l'Organisation,
- Les fondamentaux de l'adaptation au changement climatique, les résultats de la dernière analyse des risques physiques et les enjeux d'adaptation identifiés,
- Les scénarios de transition et les objectifs de l'Accord de Paris ; les impacts potentiels de ces scénarios sur l'activité globale de l'Organisation et les enjeux de transition associés,
- Si besoin, un rappel du cadre de l'initiative ACT et de la méthodologie ACT-S.

Cette liste peut être complétée par d'autres sujets pertinents, par exemple par un référentiel des meilleures pratiques du secteur en termes de plans de transition climatiques.

En particulier, il conviendra de s'assurer de la bonne compréhension et de l'acceptation des problématiques et des enjeux de la transition climatique (décarbonation, adaptation, transition) pour l'Organisation.

La formation doit idéalement avoir été pensée conjointement avec la **restitution**, afin d'en éclairer certains concepts ou sujets techniques. Au cours de celle-ci, l'Instance Dirigeante prend connaissance des résultats des analyses réalisées au cours des deux premières phases de la démarche : maturité initiale, performance carbone, enjeux de transition et d'adaptation, niveaux d'impact. Elle connaitra ainsi les éléments à garder en tête lors des phases stratégiques 3 et 4.

Sous-étape 2 : Amorce d'une gouvernance climat

L'Instance Dirigeante doit assurer l'établissement d'une gouvernance relative dans un premier temps à la démarche ACT-S, puis à la gestion pérenne des questions climatiques et de transition. Dans cette étape, il s'agit d'assurer la mobilisation des acteurs nécessaires lors des étapes stratégiques à venir en phases 3 et 4, et de définir un processus de prise de décisions efficace.

L'Organisation doit donc répondre aux questions suivantes :

Document de travail

- Qui participera aux différentes étapes et qui y contribuera ? De quelle façon ?
- Qui validera les décisions prises ? Quand et comment ?

L'Organisation pourra s'appuyer sur ses structures et organes déjà existants, ainsi qu'envisager des échanges avec des parties prenantes externes (fournisseurs, principaux clients, autres acteurs du secteur, etc.) pour les inclure dans la démarche en favorisant la coopération et l'optimisation des synergies.

Niveaux d'ambition

Cette étape est à réaliser de la même manière quel que soit le niveau visé par l'Organisation.

En fonction de la maturité de l'Organisation et des ressources disponibles, les modalités de formation en termes d'objectifs pédagogiques (généraux ou plus spécifiques et sectoriels), de durée et de public visé peuvent cependant être amenés à varier. Le·la Consultant·e a la charge d'ajuster le contenu de l'étape, en étroite collaboration avec l'Organisation.

Éléments complémentaires utiles pour l'étape :

Tout support de formation pertinent concernant la décarbonation et/ou l'adaptation, et particulièrement tout atelier collectif permettant une acculturation aux sujets de transition et un partage entre les membres de l'Instance Dirigeante. Par exemple :

- La Fresque du Climat
- Les Ateliers de l'Adaptation au Changement Climatique (AdACC)
- Le Guide ADEME sur l'adaptation au changement climatique des entreprises
- Les modules officiels de formation ACT-S

Document de travail

Phase 3 – Vision

FinalitE DE LA PHASE

Etablir la vision de l'Organisation au sein d'un monde bas-carbone et soumis aux impacts du changement climatique.

Cette phase débute par la détermination des trajectoires de décarbonation (3A), préalable au développement de la vision bas-carbone de l'Organisation (3B), qui permet de définir la feuille de route de la transition climatique (3C). L'Instance Dirigeante, qui participe à ces actions, devra ensuite approuver officiellement cette vision et la feuille de route connexe.

Figure 17. Étapes de la Phase 3

ÉTAPE 3A. DETERMINATION DES TRAJECTOIRES DE DECARBONATION

Décarbonation

Objectif de l'étape

Doter l'Organisation de trajectoires de décarbonation traduisant son ambition sur les enjeux de décarbonation.

Cette étape s'appuie sur des trajectoires de référence dont l'ambition à l'échelle planétaire est le respect de l'Accord de Paris. De nombreux indicateurs et trajectoires de décarbonation associées (budgets carbone, indicateurs de suivi, objectifs en intensité…) pourront être détaillés au cours de cette étape démarche.

L'étape en un coup d'œil

Étape 3A. Détermination des trajectoires de décarbonation	
Objectifs de l'étape	Se doter de trajectoires de décarbonation alignées avec l'objectif de l'Accord de Paris.
Eléments requis pour l'étape	• Inventaire(s) GES • Indicateurs clés de performance carbone • Données concernant les émissions verrouillées (si pertinent)

Document de travail

Livrables	Trajectoires de décarbonation de l'Organisation (tableaux de données et graphiques) : • En absolu sur les années cibles et jalons • En % de réduction par rapport à l'année de référence • Avec une mise en évidence des émissions verrouillées sur les actifs et l'utilisation des produits vendus (si pertinent)
Acteurs impliqués	• Chef·fe de projet (+ Consultant·e) • Personnes ressources (si besoin)
Type d'action	• Travail en chambre • Échanges avec les personnes ressources (si besoin) • Présentation à l'équipe projet et à l'Instance Dirigeante
Temps d'accompagnement et durée indicatifs	Minimum 1,5j sur 2 semaines à 1 mois
Outils ACT associés	Outil de performance carbone

Contexte de l'étape

Afin de mener sa décarbonation à bien et de la piloter, il est impératif qu'une organisation se fixe des objectifs quantitatifs de réduction de ses émissions, son impact sur le climat étant caractérisé par la quantité d'émissions de gaz à effet de serre qu'elle émet. Pour que ces objectifs soient pertinents, ils doivent remplir les critères suivants :

- Leur ambition doit être alignée sur l'objectif de l'Accord de Paris, à savoir limiter l'augmentation de la température mondiale bien en-dessous de 2°C au-dessus des niveaux préindustriels et de poursuivre les efforts pour limiter cette augmentation à 1,5°C au-dessus des niveaux préindustriels ;
- Ils doivent couvrir la totalité des émissions de GES de l'Organisation, ou a minima la totalité de ses émissions significatives (i.e. tous les postes représentant plus de 1% de son inventaire GES) ;
- Ils doivent être fondés sur des trajectoires de référence, produites à partir des budgets carbone, eux-mêmes déterminés par l'état actuel des connaissances scientifiques en climatologie.

A noter :

- On parle parfois « d'objectifs fondés sur la science », car les trajectoires de décarbonation de référence répondent à une logique scientifique robuste, mais ils résultent également de choix socio-économiques (définition des besoins, variation de la demande et de l'offre, orientations politiques, rentabilité, etc.).
- Dans cette étape, on parlera exclusivement de trajectoires de décarbonation **descendantes** ou « top-down », c'est-à-dire des trajectoires théoriques qui représentent les objectifs que l'Organisation devra suivre. Les trajectoires de décarbonation **ascendantes** ou « bottom-up », qui représentent l'impact prévisionnel de la mise en œuvre d'un plan d'action sur les émissions de GES d'une organisation,

Document de travail

ne doivent pas être présentées comme des objectifs en soi. Leur cas sera abordé lors des phases 4 et 5 de la démarche ACT-S.

Les objectifs de décarbonation vont servir de base pour la construction de la stratégie de décarbonation de l'Organisation en phase 4, qui devra être mise en cohérence avec eux. En effet, cette stratégie aura pour but de décrire les moyens associés à l'atteinte des objectifs que s'est fixés l'Organisation, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs (finalités de décarbonation définies en étape 3B et 3C).

Les objectifs de performance carbone peuvent également permettre à l'Organisation de prendre conscience des transformations nécessaires pour les atteindre. De cette façon, ils alimenteront également, de façon plus qualitative, les réflexions pour les étapes 3B et 3C. Enfin, une fois ses objectifs de décarbonation fixés, il est important que l'Organisation étudie ses émissions verrouillées, afin de vérifier que ses activités actuelles ne mettent pas en péril l'atteinte de ses objectifs. Si c'est le cas, cela informera l'Organisation sur la nécessité d'effectuer des changements sur ses actifs ou produits/services vendus pour réduire les émissions associées, ce qui s'avèrera également utile lors des étapes 3B et 3C.

Justification du choix méthodologique

Pour la fixation de trajectoires de décarbonation à l'échelle de l'Organisation, il a été choisi d'imposer le fait de fixer une trajectoire **en absolu**. Ce choix s'explique par la pertinence de cette approche vis-à-vis de la décarbonation. À l'échelle mondiale, les budgets carbone associés au maintien de l'élévation des températures globales de surface en deçà de 2°C voire 1,5°C au-dessus des niveaux préindustriels sont exprimés en absolu. Ainsi, le respect de ces budgets peut plus facilement être vérifié à l'échelle des secteurs et des organisations en absolu. En effet, les trajectoires d'émission en intensité à l'échelle des organisations ne donnent pas d'indications quant à l'évolution des émissions absolues de ces dernières, celles-ci n'étant, dans la plupart des cas, pas accompagnées de chiffres relatifs au prévisionnel des unités utilisées en dénominateur.

Les évolutions prévisionnelles des secteurs/marchés en termes de volume d'ici à 2050 ont été pris en compte, en tant qu'hypothèses, pour la construction des scénarios associés aux trajectoires de décarbonation de référence. Ainsi, qu'importe leur volonté ou non d'évolution au sein du secteur/marché, il apparaît tout à fait pertinent que les organisations se fixent des objectifs de décarbonation en absolu via l'utilisation de ces trajectoires.

Certaines organisations peuvent souligner leur volonté de se développer en rachetant d'autres structures possédant des parts de marché (croissance externe). Pour ces organisations, il est conseillé de redéfinir une trajectoire de décarbonation en absolu après ces absorptions, en prenant en considération leur périmètre consolidé.

D'autres expriment quant à elles leur volonté de se développer en prenant des parts de marché aux autres acteurs du secteur (croissance interne), notamment en étant plus attractives du fait de produits et/ou services plus performants d'un point de vue environnemental. Cela impliquerait donc pour ces organisations de disposer de budgets carbones plus conséquents que les autres, et donc de se fixer des objectifs de décarbonation (en absolu) moins ambitieux. Il a été choisi par principe **de ne pas prendre en compte cet aspect** lors de la fixation des objectifs. En effet, dans la plupart des cas, ces volontés de développement demeurent incertaines et se heurtent, en consolidant les objectifs au niveau du secteur, aux ambitions

Document de travail

propres des autres organisations[25]. Accepter des trajectoires moins ambitieuses au niveau de chaque organisation individuellement risquerait donc d'engendrer un excédent budgétaire au niveau sectoriel. Ainsi, il a été considéré que l'Organisation ne devrait pas ajuster sa trajectoire en absolu selon sa prévision de croissance à partir d'une trajectoire en intensité, mais plutôt d'effectuer le processus inverse. En conséquence, si elle souhaite accroître sa production relativement à ses pairs, ses objectifs de réduction d'émissions en intensité devront être d'autant plus ambitieux.

Cas exceptionnels :

Toutefois, si cumulativement :

- Le plan d'affaires de l'Organisation démontrait de manière **tangible** une trajectoire de croissance interne importante sur son marché du fait d'une différenciation fondée sur une solution plus vertueuse d'un point de vue environnemental ;
- L'utilisation telle quelle des trajectoires de référence aboutissait à des objectifs qui mettraient en danger la réalisation de ce plan d'affaires, et porteraient préjudice à l'amélioration du produit ou service proposé d'un point de vue environnemental ou social ;

Alors il est suggéré que l'Organisation mène des discussions spécifiques avec son·sa consultant·e pour déterminer une méthode permettant d'aboutir à une trajectoire de décarbonation adaptée qui ne pénaliserait pas le plan d'affaires. La méthode employée et sa justification (fondée notamment sur des perspectives d'évolution globale du secteur compte-tenu de la nouvelle solution apportée par l'Organisation) devront être transmises à l'équipe de l'initiative ACT.

Par ailleurs, si l'Organisation est un facilitateur (ou *« enabler »*) de la transition, il est possible que ses émissions de GES en absolu soient amenées à augmenter dans les années à venir pour favoriser la transition. Par conséquent, elle pourra s'abstenir de définir des trajectoires de décarbonation en absolu et se fixer uniquement des objectifs en intensité. Elle veillera alors à[26] :

- S'assurer qu'elle contribue à répondre aux besoins de la transition de façon suffisante proportionnellement à sa part de marché ;
- Faire en sorte que ses émissions en intensité décroissent *a minima* au même rythme que le reste du secteur.

Description de l'étape

Pour cette étape, un travail en chambre est recommandé. Il pourra être mené en coopération entre le·la Consulant·e et le·la Chef·fe de projet pour les prises de décision. Le processus global est le suivant :

Pour chaque scope, catégorie ou poste d'émission (selon le périmètre choisi), l'Organisation devra :

1. Sélectionner une ou plusieurs trajectoires de référence en absolu, *a minima* compatibles avec l'Accord de Paris (ambition +2°C voire +1,5°C) ;

[25] Rares sont les organisations qui affirmeront « en réciproque » prévoir une diminution de leur part de marché, sauf à afficher la volonté de sortir d'une activité.
[26] Cf. Assessing the credibility of a company's transition plan: framework and guidance, ATP-Col, p.12

2. Choisir une année de référence, qui définira le point de départ de ses trajectoires de décarbonation ;
3. Calculer sa trajectoire de décarbonation en absolu, en déclinant à son échelle la ou les trajectoires de référence sélectionnées ;
4. Additionner ensuite ses différentes trajectoires de décarbonation pour les agréger en trajectoires par scope, par catégorie d'émission, ou globale ;
5. Définir des trajectoires en intensité à partir de ses trajectoires en absolu et des évolutions prospectives sur ses données clé ;
6. Analyser, si cela est pertinent, ses émissions verrouillées en les comparant à ses trajectoires de décarbonation ;
7. Approfondir enfin l'analyse de ses enjeux de décarbonation au regard des objectifs fixés.

Sous-étape 1 : Sélection des trajectoires de référence

Il est important que l'Organisation choisisse des trajectoires de référence correspondant aux postes/catégories d'émission concernés. Pour leur sélection, l'Organisation doit faire attention à leur ambition (1,5°C, 2°C, WB2D, …), à leurs hypothèses de calcul, ainsi qu'aux périmètres géographique, sectoriel et d'émission concernés.

Ex : l'Organisation souhaite sélectionner une trajectoire de référence pour le poste d'émission « Émissions directes dues à des sources de combustion mobiles ». Ses émissions sur ce poste sont dues en intégralité aux consommations de ses propres véhicules utilitaires légers et de ses propres bateaux de fret. Elle sélectionne alors une trajectoire relative au fret maritime et une trajectoire relative au fret routier, toutes deux sur un périmètre « Well-To-Wheel » (scopes 1 à 3 considérés) et avec une ambition « WB2D ».

De plus, il est demandé que l'Organisation porte une attention particulière à la source des trajectoires de référence : *sont-elles fiables et reconnues ? Existe-t-il des biais potentiels liés à ces sources ? (Ex : fort intérêt pour la croissance d'un secteur).* Pour la sélection des trajectoires, l'Organisation pourra se référer à l'outil de Performance carbone, qui en référence un nombre important.

Sous-étape 2 : Choix de l'année de référence

L'année de référence définit le point de départ de la trajectoire de décarbonation de l'Organisation. Pour choisir cette année de référence, l'Organisation doit sélectionner l'année du dernier inventaire des émissions de GES, en faisant cependant attention à ce que celle-ci corresponde bien à une année représentative de ses activités. Dans le cas d'années exceptionnelles (hausse/baisse significative et ponctuelle des activités), il conviendra de prendre l'année de l'inventaire des émissions de GES précédent.

Cas particulier :

Si l'Organisation a déjà pris des actions en faveur de la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre durant les dernières années, l'atteinte des objectifs associés à une trajectoire de décarbonation prenant pour année de référence son dernier inventaire GES pourrait s'avérer pénalisant.

Ainsi, afin de valoriser les efforts faits par l'Organisation, celle-ci pourra choisir comme année de référence l'année précédant la mise en œuvre d'actions ayant engendré des

Document de travail

réductions significatives sur ses émissions de GES. Si elle ne dispose pas de telles données d'émissions, il conviendra de recalculer les valeurs d'émission sur les postes/scopes/catégories pour les années entre l'année de référence qu'elle aura choisie et l'année du dernier inventaire GES, et ce avec un pas de temps raisonnable (maximum 4 ans).

De même, si l'Organisation a connu des variations majeures sur ses émissions de GES du fait d'un changement au niveau des choix méthodologiques (élargissement du périmètre, meilleure finesse sur les facteurs d'émission, etc.), il conviendra de choisir pour année de référence l'année du premier inventaire et de recalculer ce dernier avec la méthode utilisée pour le dernier inventaire.

Dans l'idéal, l'Organisation cherchera à sélectionner une seule et même année de référence pour toutes ses trajectoires de décarbonation (i.e. pour chaque scope, catégorie ou poste d'émission selon le périmètre choisi). Si ce n'est pas possible, dans le cas où les données ne seraient pas disponibles, il est possible de sélectionner des années de référence différentes au cas par cas. Il sera alors judicieux d'en discuter au préalable avec le·la Consultant·e et/ou avec l'ADEME.

Sous-étape 3 : Calcul des trajectoires de décarbonation en absolu

Une fois les trajectoires de référence sélectionnées, l'Organisation calcule sa trajectoire de décarbonation pour chaque scope/catégorie/poste d'émission, selon la méthode de contraction des émissions (*Absolute Contraction Approach, ou ACA*) : toutes les organisations réduisent leurs émissions avec les mêmes taux, réduisant ainsi les écarts absolus d'émission entre les organisations mais maintenant les écarts relatifs, cf. graphique ci-dessous.

Figure 18. Graphique illustrant le principe de Contraction des émissions

Pour ce faire, l'Organisation applique aux émissions considérées les taux de variation de la trajectoire de référence associée, et ce pour chaque période.

Tableau 15. Trajectoire SNBC-3 pour le secteur du Transport (scopes 1 à 3) pour 2025-2030

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Émissions (MtCO2e)	115,6	110,5	105,4	100,3	95,4	90,4

Tableau 16. Taux de variation de la trajectoire SNBC-3 Transport pour 2025-2030

	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
Taux de variation	- 4,41%	- 4,61%	- 4,84%	- 4,96%	- 5,22%

Tableau 17. Trajectoire de décarbonation 2025-2030 de l'Organisation pour le poste d'émission « Déplacements domicile-travail »

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Objectifs pour l'Organisation (tCO2e)	2,45	2,34	2,23	2,13	2,02	1,92

Enfin, lorsque les différentes trajectoires de décarbonation auront été calculées par l'Organisation, elles pourront être agrégées pour obtenir une trajectoire de décarbonation couvrant l'ensemble des émissions de l'Organisation :

$$GES_n = GES_{n-1} \times \left(1 - \tau_{n-1,n}\right)$$

avec GES_n les émissions de GES sur l'année n
et $\tau_{n-1,n}$ le taux de variation des émissions entre les années n-1 et n

Figure 19. Illustration de l'application de la trajectoire sectorielle nationale à l'Organisation avec la méthode ACA

L'outil de Performance carbone calcule automatiquement, au global et pour chaque trajectoire et horizon temporel, les budgets carbone de l'Organisation. Ces indicateurs pourront être pertinents pour le pilotage de la stratégie climat de l'Organisation et la mise en œuvre de ses actions.

$$Budget_{m,n} = \sum_{t=m}^{n} GES_t$$

avec $Budget_{m,n}$ le budget carbone entre les années m et n

NB :

Si l'année de référence choisie par l'Organisation se trouve en aval du point de départ de la trajectoire de référence sélectionnée, l'écart entre les émissions cumulées des deux trajectoires (référence et organisation) sera pris en compte via l'ajout d'un facteur correctif F_n lors du calcul de la trajectoire de l'Organisation, égal à :

$$F_n = \frac{n - ref_{scénario\ référence}}{n - ref_{organisation}}$$

avec n l'année considérée

et ref l'année de référence

Ainsi :

$$GES_n = GES_{n-1} \times \left(1 - \tau_{n-1,n} \times F_n\right)$$

Document

Cas particulier :

Si l'année de référence choisie par l'Organisation se trouve **en amont** de l'année de référence pour l'une des trajectoires de référence sélectionnées, les émissions de référence sur la période précédant l'année de départ de cette trajectoire de référence seront considérées comme égales aux émissions de son année de départ, comme illustré ci-dessous :

Figure 20. Illustration de la recomposition des émissions historiques pour une trajectoire dont l'année de référence est supérieure à celle de l'entreprise

Si cette méthode favorise quelque peu les organisations (dans le cas d'une réduction des émissions du secteur entre l'année de référence de l'Organisation et l'année de départ de la trajectoire de référence), les écarts observés restent minimes par rapport à un recalcul des émissions historiques réelles du secteur (méthode chronophage).

Sous-étape 4 : Agrégation des trajectoires de décarbonation

Une fois les trajectoires de décarbonation en absolu calculées pour le niveau de granularité choisi, celles-ci pourront être agrégées en sommant, pour chacune des années couvertes par la trajectoire, les valeurs objectifs associées. Il sera alors pertinent d'établir, le cas échéant, les trajectoires par poste d'émission, catégorie d'émission et scope.

L'outil de performance carbone facilitera cette agrégation, ainsi que la visualisation associée.

Sous-étape 5 : Calcul des trajectoires en intensité

Après l'établissement des trajectoires de décarbonation en absolu et leur agrégation, il sera intéressant pour l'Organisation de décliner ces dernières en trajectoires en intensité, en utilisant les indicateurs identifiés lors de l'étape 2A.

Pour cela, l'Organisation doit tout d'abord saisir les données relatives aux dénominateurs des indicateurs en intensité (*ex : nombre de produits vendus, chiffre d'affaires, valeur ajoutée, nombre de clients, …*). Ces données seront soit issues d'un exercice prospectif, soit des objectifs d'évolution de l'Organisation et de ses activités. Ensuite, l'Organisation sélectionne les données d'émission adaptées à l'indicateur considéré, puis les divise par les données relatives aux dénominateurs.

Une fois les trajectoires de décarbonation en intensité calculées, l'Organisation les comparera aux trajectoires de référence en intensité associées, si elles existent. L'objectif de cet exercice sera de s'assurer que les trajectoires de décarbonation de l'Organisation respectent *a minima* les objectifs associés à ces trajectoires de référence, c'est-à-dire que l'intensité cible de l'Organisation soit toujours inférieure ou égale à l'intensité de la trajectoire de référence. Si ce n'est pas le cas, l'Organisation se fixera, pour les années où un dépassement des émissions en intensité est observé, de nouveaux objectifs *a minima* aussi ambitieux que ceux issus de la trajectoire de référence.

Sous-étape 6 : Analyse des émissions verrouillées

Grâce aux données sur les émissions verrouillées saisies lors de l'étape 2A, si cela est pertinent, l'Organisation a désormais la capacité de comparer ses trajectoires de décarbonation à ses émissions verrouillées. L'outil de Performance carbone trace automatiquement, sur le même graphique, les deux composantes.

Si les émissions verrouillées actuelles de l'Organisation dépassent l'une de ses trajectoires de décarbonation, cela indique qu'elle devra prendre des mesures relatives à ces sources d'émissions verrouillées lors des phases 4 et 5, afin de respecter ses engagements en termes de décarbonation.

Figure 21. Illustration des émissions verrouillées de l'Organisation, superposées avec la trajectoire de décarbonation descendante

Sous-étape 7 : Approfondissement des enjeux de décarbonation

Une fois tous les calculs sur les trajectoires de décarbonation réalisés, l'Organisation a une meilleure connaissance des efforts à fournir pour s'aligner sur une trajectoire de référence compatible avec l'Accord de Paris. Cela lui permet à présent d'approfondir l'analyse de ses enjeux de décarbonation en complétant ceux déjà identifiés en étape 2A. En particulier, elle veillera à considérer les postes et sous-postes d'émission où les réductions d'émissions prévues sont les plus drastiques, en termes de niveaux d'émissions en 2050 et/ou de rythme de décarbonation.

Niveaux d'ambition

Niveau minimum :

Pour ce niveau, il est attendu de l'Organisation qu'elle se fixe à minima une trajectoire de décarbonation en absolu pour les scopes 1 & 2 et une autre pour le scope 3. Ces trajectoires devront être compatibles avec une ambition « +2°C » au minimum (c'est-à-dire s'appuyer sur des trajectoires de référence reconnues ayant ce niveau d'ambition), et s'étendre jusqu'à

2050. Ces trajectoires devront couvrir 100% des émissions de l'Organisation, et toutes les exclusions devront être justifiées.

Niveau intermédiaire :

Pour ce niveau, il est attendu de l'Organisation qu'elle se fixe *a minima* une trajectoire de décarbonation en absolu pour les scopes 1 & 2 et une autre pour le scope 3. Ces trajectoires devront être compatibles avec une ambition « WB2D » au minimum (c'est-à-dire s'appuyer sur des trajectoires de référence reconnues ayant ce niveau d'ambition), s'étendre jusqu'à 2050 et présenter des objectifs intermédiaires au maximum tous les 10 ans. Ces trajectoires devront couvrir 100% des émissions de l'Organisation, et toutes les exclusions devront être justifiées.

De plus, il est attendu que l'Organisation décline ses trajectoires en absolu en trajectoires en intensité en prenant en compte les prévisions et/ou objectifs d'évolution d'activités/de vente/de revenus. Ces trajectoires devront à minima être compatibles avec les trajectoires de référence en intensité avec une ambition « WB2D » au minimum, si celles-ci existent.

Niveau maximum :

Pour ce niveau, il est attendu de l'Organisation qu'elle se fixe des trajectoires de décarbonation en absolu par poste d'émission. Ces trajectoires devront être compatibles avec une ambition « +1,5°C » au minimum (c'est-à-dire s'appuyer sur des trajectoires de référence reconnues ayant ce niveau d'ambition), s'étendre jusqu'à 2050 et présenter des objectifs intermédiaires au maximum tous les 5 ans. Ces trajectoires devront couvrir 100% des émissions de l'Organisation, et toutes les exclusions devront être justifiées.

De plus, il est attendu que l'Organisation décline ses trajectoires en absolu en trajectoires en intensité en prenant en compte les prévisions et/ou objectifs d'évolution d'activités/de vente/de revenus. Ces trajectoires devront à minima être compatibles avec les trajectoires de référence en intensité avec une ambition « +1,5°C », si celles-ci existent.

Éléments complémentaires utiles pour l'étape :

- Méthodologies sectorielles ACT Évaluation
- Trajectoires sectorielles de référence :
  - SNBC 3, MTE
  - SBTi
  - World Energy Outlook, AIE
  - NGFS

Document de travail

ÉTAPE 3B. DEVELOPPEMENT DE LA VISION BAS-CARBONE

Climat

Objectif de l'étape

Développer une vision long-terme et pérenne de l'Organisation dans un monde en transition et soumis aux impacts croissants du changement climatique, devant lui permettre de garantir sa pérennité et sa compétitivité.

Cette étape va s'appuyer sur la compréhension de la situation actuelle de l'Organisation (Phase 1) et l'analyse des enjeux (décarbonation, transition, adaptation) auxquels elle est confrontée (Phase 2).

L'étape en un coup d'œil

Étape 3B. Développement de la Vision bas-carbone	
Objectifs de l'étape	Projeter l'activité de l'Organisation dans un futur bas-carbone et soumis aux impacts du changement climatique
Eléments requis pour l'étape	• Liste des impacts prioritaires (risques de transition et risques physiques) • Scénarios utilisés pour les analyses des risques, opportunités et impacts (physiques et de transition)
Livrables	Vision rédigée de l'Organisation en 2050, détaillant – en quelques lignes à une page – son ambition vis-à-vis du climat, son positionnement dans un monde bas-carbone et ses principes directeurs
Acteurs impliqués	• Chef·fe de projet (+ Consultant·e) • Personnes ressources • Instance Dirigeante • Parties prenantes
Type d'action	• Travail en chambre & questionnaire (optionnel) • Atelier de co-construction
Temps d'accompagnement et durée indicatifs	Minimum 2 à 4j sur 2 à 3 mois
Outils ACT associés	• Grille de progression • Boîte à outil de la stratégie

Contexte de l'étape

Pour mener à bien une transition climatique pertinente et efficace, une organisation a besoin de la planifier sur le long-terme. Cela nécessite le développement d'une vision bas-carbone, au sein d'un monde lui-même en transition, et qui se réchauffe.

Une vision doit décrire de façon précise ce vers quoi souhaiterait tendre l'Organisation à cet horizon : *Quelle est son ambition générale vis-à-vis du climat ? Où souhaite-t-elle être dans ce monde ? Quels seront son offre, son modèle d'affaires, son positionnement dans sa chaîne de valeur, etc. ?*

Cette projection relève d'un exercice de prospective stratégique : explorer les futurs possibles, analyser les évolutions potentielles de l'Organisation et de son environnement, puis construire une stratégie. L'objectif est de trouver le « meilleur » futur pour elle face à la contrainte du changement climatique : dévier du « futur projeté » (i.e. *business as usual*) pour s'orienter vers un « futur préférable » (i.e. jugé désirable par l'Organisation et son environnement), tout en prenant en compte le caractère probable, plausible, voire possible de celui-ci.

Figure 22. Cône des Futurs, Voron J., 2003

Un tel exercice de construction de scénarios exploratoires, bien que très pertinent, peut s'avérer complexe et chronophage. Si une organisation souhaitant construire son plan de transition a à sa disposition le temps ainsi que les ressources humaines et financières nécessaires à la réalisation d'un tel exercice, cette pratique – si elle est effectuée de façon rigoureuse – en vue d'éclairer les choix sur la vision ne peut qu'être encouragée.

Cependant, disposant généralement de temps et ressources restreintes pour la mise en œuvre d'ACT-S, une approche simplifiée utilisant des scénarios prospectifs existants est proposée. Dans cette approche, la construction de la vision de l'Organisation repose sur des scénarios prospectifs de décarbonation et d'adaptation au changement climatique existants, qui l'aident à se projeter à horizon 2050 et éclairent ses choix stratégiques.

Ces scénarios doivent :

- D'une part être alignés sur l'objectif de l'Accord de Paris, et donc décrire une société dans laquelle la neutralité carbone a été atteinte à l'échelle nationale et/ou mondiale en 2050.
- D'autre part, si possible, intégrer les impacts du changement climatique. Si les scénarios ont été réalisés à l'échelle de la France, préférer les scénarios s'inscrivant dans la TRACC (+2°C en 2030, +2,7°C en 2050, 4°C en 2100). Sinon, préférer les

scénarios s'inscrivant dans un réchauffement correspondant au SSP2-4.5 (caractérisé par une augmentation de la température globale terrestre de 3°C d'ici la fin du siècle par rapport à l'ère préindustrielle). Si de tels scénarios n'existent pas ou ne sont pas pertinents pour le périmètre considéré par l'Organisation, il est possible d'utiliser pour cette étape plusieurs scénarios distincts, basés respectivement sur ces hypothèses sur les volets décarbonation et adaptation.

Ainsi, dans l'idéal et s'ils existent, des scénarios mixant neutralité carbone à horizon 2050 dans un monde se réchauffant selon la TRACC seront à privilégier. Si de tels scénarios n'existent pas ou ne sont pas pertinents pour le périmètre considéré par l'Organisation, il est possible d'utiliser pour cette étape plusieurs scénarios distincts, basés respectivement sur ces hypothèses sur les volets décarbonation et adaptation. Respecter ces ambitions différentielles par volet permettra à l'Organisation de se projeter dans un futur climatique souhaitable par l'atténuation du changement climatique ainsi que l'augmentation de la résilience des organisations, et donc de produire une vision pertinente.

Description de l'étape

Dans cette étape, l'Organisation cherchera à définir sa vision dans un monde bas-carbone à horizon long-terme. On entend par « vision » la **description exhaustive de ce à quoi elle ressemblera en 2050 dans un monde ayant mené à bien sa décarbonation et subissant les effets du changement climatique**. Le but recherché ici est de mettre en lumière les transformations nécessaires afin que l'Organisation transitionne de son état actuel vers un état aligné avec une économie bas-carbone.

Cela nécessite que l'entreprise décrive ses finalités de décarbonation, à savoir les divers aspects de sa position et de ses activités dans un monde bas-carbone. En particulier, l'Organisation cherchera à formuler une vision sur l'évolution de :

- **Sa proposition de produits et/ou services** : revue selon l'évolution des besoins de la société, avec un regard de sobriété de production et d'usage (éco-conception)
- **Sa chaîne de valeur** : avec en amont un travail sur l'approvisionnement des produits (choix des fournisseurs, relations avec eux, etc.) et en aval un travail sur l'orientation de l'activité de l'Organisation (marchés sur lesquels l'Organisation se positionnera, relations avec les clients, attentes externes, transparence sur la performance environnementale, etc.)
- **Son modèle d'affaire** : éventuelles transformations nécessaires (économie circulaire, diversification d'activités lorsqu'elle est pertinente, etc.).
- **Sa gouvernance climat**, avec la place occupée par les sujets climats dans les réflexions stratégiques de l'Organisation et l'Organisation interne relative au traitement des enjeux associés à cette thématique

Pour ce faire, l'Organisation devra prendre soin de bien considérer les enjeux de transition identifiés en étape 2B, afin d'assurer la robustesse de sa vision.

Plus largement, la vision de l'Organisation devra permettre de répondre aux 7 questions suivantes :

1. Quel futur souhaitons-nous contribuer à construire ? Dans quel scénario de société voulons-nous nous inscrire ?
   Quel monde en 2050 voulons-nous rendre possible ? (Coopération/compétitivité, sobriété/abondance, technologie/low-tech, etc.)
2. Quelle contribution singulière voulons-nous apporter à la société ?

Document de travail

Raison d'être et rôle de l'Organisation dans un monde bas-carbone

3. Quels impacts souhaitons-nous réduire ou transformer ?
   Impacts climatiques issus de la Phase 2, biodiversité, ressources, santé, social, …
4. Quel modèle économique choisissons nous, en cohérence avec un monde bas-carbone ?
   Proposition de produits/services, création de valeur, activités orientées sur le besoin, etc.
5. Quelles transformations majeures affecteront nos activités ?
   Chaîne de valeur, métiers, technologies, organisation, gouvernance, etc.
6. Quelles valeurs et quel ADN voulons-nous préserver ?
   Ce qui restera inchangé malgré les mutations externes
7. Comment serons-nous perçus en 2050 ?
   Par les clients, fournisseurs, salariés, partenaires, investisseurs, concurrents, assureurs, grand public, etc.

Pour compléter cette étape, il est nécessaire d'organiser au moins un atelier de co-construction, avec les personnes et/ou entités en charge de la prise de décision stratégiques relatives au climat dans l'Organisation (Instance Dirigeante, direction RSE/QSE, …) et le·la Chef·fe de projet. Ensuite, il conviendra d'inviter à participer toute personne ayant un rôle à jouer dans la transition de l'Organisation (fonctions opérationnelles, managers, etc.). Cela permet à chacun·e de s'approprier la vision de l'Organisation afin d'être moteur dans sa réalisation. L'atelier peut être animé de différentes manières en fonction de la taille de l'Organisation, le nombre de participant·e·s, l'ambition définie, les besoins de l'entreprise et le temps à disposition. Un catalogue des techniques de créativités est disponible dans les outils ACT-S afin de vous aider à construire un atelier adapté. Ce dernier présente des suggestions d'animation pour un tel atelier, permettant de faire émerger des idées en utilisant l'intelligence collective. Ce catalogue n'est pas exhaustif : l'Organisation est libre d'organiser un autre type d'atelier si elle le souhaite.

Concrètement, le processus de formulation d'une vision bas-carbone et adaptée pour une organisation peut se découper en 4 sous-étapes, comme suit :

Sous-étape 1 : Phase préliminaire

En amont de l'atelier de co-construction de la vision, il peut être intéressant de préparer certains éléments afin de créer un terreau fertile pour faire émerger des idées de finalités sur le long-terme. Cela peut passer par divers moyens :

- Tout d'abord, l'Organisation peut sonder ses parties prenantes externes, afin de mieux comprendre leur niveau de maturité sur les sujets de transition, cerner leurs attentes sur ce sujet, et potentiellement collecter des idées sur d'éventuelles collaborations futures. Cela peut notamment passer par l'envoi d'un questionnaire en amont de cette étape (voire en début de démarche ACT-S), éventuellement accompagné d'une présentation de la démarche et de ses objectifs (recommandé). Un modèle de questionnaire est disponible dans la suite d'outils ACT-S. Cette contribution externe peut permettre à l'Organisation de renforcer les liens avec sa chaîne de valeur et favoriser une plus forte adhésion au plan de transition qu'elle développera. Une présentation des conclusions de cette sollicitation pourra être effectuée au cours de l'atelier de co-construction. Une participation de ces acteur·rice·s externes à l'atelier peut également être envisagée, si les enjeux de confidentialité de la stratégie le permettent.

- Si cela s'avère pertinent pour l'Organisation, dans l'optique de travailler sur son offre de produits et/ou services, son modèle d'affaires et sa chaîne de valeur, elle pourra effectuer un pré-diagnostic ou diagnostic éco-conception (EC) ou économie de la fonctionnalité et

Document de travail

de la coopération (EFC). Ceux-ci permettront de mettre en lumière les éventuels besoins de travail avec ces deux outils pour faire émerger une vision climat à long-terme.

- Un travail en chambre pourra également être effectué en amont de l'atelier dans le but de faciliter la construction de la vision bas-carbone. Les personnes pertinentes (en particulier le binôme Chef·fe de projet et Consultant·e) pourront notamment chercher à identifier les stratégies externes pertinentes sur lesquels l'exercice de construction de vision pourrait s'appuyer, ainsi qu'à lister les sujets prioritaires pour la vision (c'est-à-dire les modules à couvrir ou questions à traiter) et lister des idées/suggestions s'inscrivant dans le(s) scénario(s) sélectionné(s) pour chacun d'entre eux (issus des méthodologies sectorielles ACT Évaluation ou de tout autre source pertinente). De plus, un travail de synthétisation des scénarios pourra être effectué, afin d'apporter des clés de lecture sur les hypothèses associées, les narratifs de transition et les implications de chacun d'entre eux.

Sous-étape 2 : Projection dans les scénarios et enjeux de décarbonation

Ces réflexions devront s'appuyer sur un travail prospectif s'inscrivant dans la suite de ceux réalisés pour l'analyse des risques, opportunités et impacts (diagnostic de risques physiques en prérequis et étape 2B sur l'analyse des ROI de transition ainsi que leur évolution sur les court à long termes). L'Organisation devra reprendre le(s) scénario(s) de prospective retenu(s) pour l'analyse des ROI de transition, si possible intégrant les enjeux d'adaptation au changement climatique (sinon, l'Organisation reprendra le scénario employé pour l'analyse des risques physiques et enjeux associés).

Pour chaque scénario de transition, l'Organisation pourra commencer par se familiariser avec ceux-ci et en dégager des enjeux de décarbonation qui viendront compléter ceux déjà identifiés lors des étapes 2A et 3A. En particulier, l'exploration des scénarios prospectifs permettra à l'Organisation de dégager des enjeux de décarbonation plus « profonds » que ceux issus de l'analyse de l'inventaire GES et trajectoires de décarbonation. En effet, les narratifs associés à ces scénarios éclaireront l'Organisation sur ses besoins relatifs à l'objectif de contribution à la décarbonation de l'économie nationale et/ou mondiale, notamment via la sortie de la dépendance aux énergies fossiles.

Sous-étape 3 : Formulation d'une vision

Elle formulera ensuite une vision telle que décrite au début de la description de l'étape, en s'assurant de :

- Respecter les hypothèses prises par ce scénario ;
- Prendre en compte les enjeux de transition associés à celui-ci, identifiés en étape 2B (atténuation/transfert/contrôle/acceptation des risques et exploitation des opportunités) ;
- Couvrir l'ensemble des enjeux d'adaptation et de décarbonation identifiés ;
- Considérer les risques physiques relatif au(x) scénario(s) choisi(s) (si les scénarios de transition utilisés n'intègrent pas le SSP2-4.5, une utilisation additionnelle d'un tel scénario est requise) ;
- Anticiper les besoins de l'Organisation en termes d'adaptation au changement climatique.

Cela reviendra à se poser les questions suivantes :

- Comment les hypothèses des scénarios et les récits affecteraient l'Organisation telle qu'elle est aujourd'hui et quelles seraient leurs implications ?
- Quels enjeux de décarbonation peuvent en être dégagés ?

Document de travail

- Comment le changement climatique va-t-il affecter la viabilité des activités actuelles et futures de l'Organisation ?

Il conviendra d'expliciter les hypothèses prises dans chacun des scénarios de prospective utilisés. Si l'Organisation utilise plusieurs scénarios de transition distincts pour l'exercice de construction de vision, il n'est pas impératif de sélectionner l'un de ces scénarios pour en extraire exclusivement les hypothèses au détriment des autres scénarios. Une hybridation des hypothèses est pertinente et conseillée. Cependant l'Organisation veillera à la compatibilité entre celles-ci.

Les résultats de l'atelier pourront être renseignés dans la Boîte à outils stratégie (onglet 3B. Vision & transition roadmap). Il est attendu ici que l'entreprise fasse état des orientations prises concernant la vision et feuille de route de l'entreprise sur différents horizons de temps : court, moyen et long terme.

La vision climat de l'Organisation pourra se présenter sous la forme d'un livrable allant de quelques lignes à une page contenant les informations suivantes :

1. **Description narrative du futur souhaité :** *court texte qui projette l'Organisation dans un monde bas-carbone et soumis aux impacts croissants du changement climatique : activités, produits, chaîne de valeur*
2. **Positionnement bas-carbone recherché :** *comment l'Organisation souhaite être perçue dans la transition (leader, alignée, pionnière…)*
3. **Ambition climatique globale :** *un alignement avec la neutralité carbone nationale/internationale en 2050, une adaptation à un monde à +3°C et quelques jalons macro, sans entrer dans une trajectoire détaillée*
4. **Cohérence avec le métier :** *en quoi la vision s'appuie sur l'ADN de l'Organisation et les tendances sectorielles*
5. **Projection du modèle d'affaires de demain :** *comment les produits, services et modes de création de valeur évoluent*
6. **Phrase signature (facultative) :** *formule courte et mobilisatrice résumant la vision*

Sous-étape 4 : Identification des dépendances externes

Lors de la rédaction des différentes finalités de décarbonation constituant la vision de l'Organisation, l'Organisation aura identifié les hypothèses sous-jacentes à celles-ci. De façon plus approfondie, il est conseillé d'identifier les éventuelles dépendances externes relatives à ces finalités. L'Organisation cherchera donc à répondre, pour chacune des finalités, à la question suivante : *l'atteinte de ces finalités est-elle conditionnée à certaines actions externes (contexte socio-économique, politique ou légal, coopération entre acteurs sectoriels, locaux et/ou de la chaîne de valeur, …) ?*

Le travail d'identification de ces dépendances externes pourra être éclairé par les hypothèses des scénarios de prospective et la description du contexte socio-économique, politique et légal des scénarios, ainsi que par les implications des finalités envisagées.

Ces dépendances externes, lorsqu'identifiées, devront être prises en compte dans la stratégie de l'Organisation. En effet, il sera essentiel pour cette dernière de chercher à lever les éventuels freins à l'atteinte de ces finalités, et donc chercher à rassembler les conditions extérieures pour ce faire.

L'annexe n°8 donne plus d'informations relatives aux dépendances externes.

Document de travail

À noter :

Certains cadres et réglementations (notamment la CSRD) adoptent plutôt le terme de « key assumptions » (= hypothèses clés). Ce terme, plus englobant, comprend à la fois les dépendances externes nécessaires à la réalisation du plan de transition de l'Organisation (découlant notamment des hypothèses prises sur son environnement) et les hypothèses clé liées à l'Organisation elle-même. Dans la mesure où les hypothèses sur les conditions internes favorables à la réalisation du plan de transition doivent être décrites par le plan de transition lui-même (dans les finalités et les actions structurantes), il a été choisi ici de conserver le terme « dépendances externes ».

Il peut cependant être intéressant, pour les organisations souhaitant préparer leur reporting CSRD, de garder en tête cette différence sémantique pour préparer les informations nécessaires à cet exercice.

Il est à souligner que ce travail d'explicitation des dépendances externes (et des hypothèses prises) sera particulièrement utile dans la communication du plan de transition aux parties prenantes, en permettant notamment de faire émerger les besoins de l'entreprise, et influer sur les politiques publiques. Ces informations sont par ailleurs attendues par certains cadres réglementaires[27].

Niveaux d'ambition

Niveau minimum

Pour ce niveau, il est attendu de l'Organisation qu'elle ait défini sa vision en 2050, en se basant sur l'analyse d'un scénario de décarbonation (intégrant les enjeux d'adaptation au changement climatique ou, dans le cas contraire, accompagné d'un tel scénario).

La vision devra décrire de façon large les activités de l'Organisation dans un monde bas-carbone, en portant une attention particulière sur la réduction de leur dépendance aux énergies fossiles et sur la prise en compte des enjeux de transition identifiés pour le scénario.

Niveau intermédiaire

Pour ce niveau, il est attendu de l'Organisation qu'elle ait défini sa vision en 2050, en se basant sur l'analyse d'au moins un scénario de décarbonation (intégrant les enjeux d'adaptation au changement climatique ou, dans le cas contraire, accompagné d'un tel scénario).

La vision devra décrire de façon précise les finalités de décarbonation, en reliant explicitement les transformations nécessaires avec les différents enjeux de décarbonation et de transition (via l'explicitation des risques et opportunités de transition associées par exemple). Une attention particulière sera portée sur la réduction de la dépendance aux énergies fossiles des activités de l'Organisation.

De plus, il est attendu que l'Organisation décrive en quoi la vision ainsi construite est cohérente et compatible avec les scénarios étudiés, et explicite ses éventuelles limites. Notamment, il

[27] Cf. projet de revue ESRS E1, Art. 11 c). «The information about the transition plan for climate change mitigation shall include: […] (c) information about key assumptions used and dependencies on which the plan relies»

Document de travail

est attendu que l'Organisation identifie les dépendances externes pour chacune des finalités de décarbonation envisagées.

L'Organisation cherchera à définir des finalités cohérentes (ou a minima compatibles) avec les stratégies climat pertinentes menées par d'autres acteurs qu'elle aura identifiées (stratégies de décarbonation locales, sectorielles, d'autres acteurs de la chaîne de valeur, …).

Niveau maximum

Pour ce niveau, il est attendu de l'Organisation qu'elle ait défini sa vision en 2050, en se basant sur l'analyse d'au moins deux scénarios de décarbonation (intégrant les enjeux d'adaptation au changement climatique ou, dans le cas contraire, accompagné d'un tel scénario).

La vision devra décrire de façon précise les finalités de décarbonation, en reliant explicitement les transformations nécessaires avec les différents enjeux de décarbonation et de transition (via l'explicitation des risques et opportunités de transition associées par exemple). Une attention particulière sera portée sur la réduction de la dépendance aux énergies fossiles des activités de l'Organisation, ainsi qu'à la description d'à quelle mesure la pérennité de l'Organisation serait assurée par sa vision dans le scénario associé à cette dernière.

De plus, il est attendu que l'Organisation décrive en quoi la vision ainsi construite est cohérente et compatible avec les scénarios étudiés, et explicite ses éventuelles limites. Notamment, il est attendu que l'Organisation identifie les dépendances externes pour chacune des finalités de décarbonation envisagées.

Une attention particulière sera accordée à la description d'à quelle mesure la pérennité de l'Organisation serait assurée par sa vision dans le scénario associé à cette dernière.

L'Organisation cherchera également à définir des finalités cohérentes (ou a minima compatibles) avec les stratégies climat pertinentes menées par d'autres acteurs qu'elle aura identifiées (stratégies de décarbonation locales, sectorielles, d'autres acteurs de la chaîne de valeur, …).

Document de travail

Eléments complémentaires utiles pour l'étape :

- Tout document de prospective génériques ou sectoriels aidant l'Organisation à se positionner (Transition(s) 2050, les Plans de Transition Sectoriels, …)
- La Stratégie Nationale Bas-Carbone
- Les Rapports TRACC

Des outils et méthodes complémentaires à ACT-S peuvent être utiles si l'Organisation souhaite repenser son modèle d'affaires et les produits et/ou services qu'elle vend :

- **Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC)** : Chercher à concilier performance économique, enjeux sociaux et transition écologique. Contrairement aux logiques traditionnelles centrées sur la vente de biens et/ou services en volume, l'EFC privilégie l'usage plutôt que la possession, l'effet utile plutôt que la quantité, et la coopération plutôt que la concurrence.
- **Éco-conception :** démarche multicritère qui permet de réduire les impacts négatifs sur l'environnement des produits, procédés ou services sur l'ensemble de leur cycle de vie, tout en conservant leurs fonctions d'usage.
- **Méthodologies sectorielles ACT Évaluation :** Chaque méthodologie ACT Évaluation, en libre accès sur le site ACT Initiative, propose pour les secteurs identifiés un chapitre dédié au changement de business model. Les méthodologies peuvent alors être utilisées comme sources d'information sur des types de business model à développer pour chaque secteur adressé.

Document

ÉTAPE 3C. DEFINITION DE LA FEUILLE DE ROUTE DE LA TRANSITION CLIMATIQUE

Objectif de l'étape

Déterminer la manière dont l'Organisation souhaite atteindre sa vision.

Lors de cette étape, l'Organisation va ainsi définir :

- Des finalités de décarbonation par horizon, permettant de répondre à ses enjeux de décarbonation ;
- De finalités d'adaptation pour chacun des niveaux d'impact pesant sur ses enjeux prioritaires d'adaptation.

L'étape en un coup d'œil

Étape 3C. Définition de la feuille de route de la transition climatique	
Objectifs de l'étape	Définir la feuille de route de la transition de l'Organisation, articulant ses finalités de décarbonation et d'adaptation sur les différents enjeux identifiés (décarbonation, adaptation et transition).
Eléments requis pour l'étape	• Vision bas-carbone de l'Organisation • Liste des enjeux de décarbonation et de transition identifiés • Liste consolidée des enjeux d'adaptation et niveaux d'impact associés
Livrables	• Feuille de route de la transition de l'Organisation, articulant finalités d'adaptation et de décarbonation • Schémas récapitulant, pour chacun des enjeux d'adaptation, la finalité d'adaptation associée à chaque niveau d'impact
Acteurs impliqués	• Chef·fe de projet (+ Consultant·e) • Personnes ressources • Instance Dirigeante • Parties prenantes
Type d'action	• Travail en chambre • Atelier de co-construction
Temps d'accompagnement et durée indicatifs	Minimum 2 à 3j sur 2 à 3 mois
Outils ACT associés	• Grille de progression • Boîte à outil stratégie

Contexte de l'étape

Concernant le volet décarbonation :

- Lors de l'étape 3B, l'Organisation a défini une vision permettant de projeter son activité sur le long terme dans un monde bas-carbone.
- Cette vision implique, la plupart du temps, des transformations lourdes à opérer pour l'Organisation.
- Il apparaît ainsi nécessaire que celle-ci se dote de finalités de décarbonation à différents horizons temporels (court, moyen et long terme), afin de décliner de façon chronologique son parcours de transition.
- Cette déclinaison temporelle avec des finalités de décarbonation par horizon correspond au volet décarbonation de la feuille de route de la transition.

Concernant le volet adaptation :

- À l'issue de l'étape 2D, l'Organisation a défini pour chacun des enjeux d'adaptation prioritaires trois niveaux d'impact auxquels son activité pourrait être confrontée à cause des effets du changement climatique.
- Dans cette étape, il s'agit de répondre pour chacun des niveaux d'impact à **la question suivante :** *Quel est l'objectif **d'adaptation de l'Organisation ?***
- La définition de finalités d'adaptation en fonction des impacts croissants du changement climatique, pour chacun des enjeux d'adaptation de l'Organisation, permet ainsi de cadrer le ou les objectifs d'adaptation recherchés sur chaque niveau d'impact. Cela facilitera plus tard l'identification des actions d'adaptation.
- Ces finalités d'adaptation étant liées à des niveaux d'impact, il est possible d'en tirer une déclinaison chronologique, qui correspond au volet adaptation de la feuille de route de la transition.

Le schéma ci-dessous, illustre le cadre conceptuel de la démarche pour le volet Adaptation :

Figure 23. Illustration du concept de finalités d'adaptation pour un enjeu d'adaptation soumis à trois niveaux d'impact croissants

Description de l'étape

Sous-étape 1 : Finalités de décarbonation par horizon

Dans cette étape, l'Organisation va devoir définir les étapes intermédiaires par lesquelles elle devra passer pour atteindre sa vision bas-carbone afin de rythmer sa décarbonation et la transformation de ses activités. Il s'agit donc, pour chacune des finalités de décarbonation composant la vision qu'elle s'est fixée en étape 3B, d'imaginer des finalités de décarbonation atteignables à un horizon donné, dans le but de créer des « points de passage » réguliers afin de planifier la transition de la façon plus fluide possible. Par ailleurs, certains enjeux de transition pourront amener l'Organisation à se fixer des finalités associées dédiées à leur prise

en compte. Une fois ces finalités par horizon (de décarbonation et de transition) fixées, l'Organisation les renseignera dans la Boîte à outils stratégie en les détaillant pour chaque horizon temporel.

Ensuite, toujours pour chacun des horizons temporels, l'Organisation renseignera la manière dont chaque finalité de décarbonation s'articule avec les modules de ACT. Cela permettra de vérifier la bonne couverture des notions relatives aux plans de transition et leur mise en œuvre par la feuille de route.

Point de vigilance - Respect du DNSH : l'Organisation devra s'assurer que ses finalités respectent le principe DNSH, c'est-à-dire qu'elles ne causent pas de préjudice important à d'autres volets de la transition écologique (ressources aquatiques et marines, économie circulaire/déchets, pollution, biodiversité et écosystèmes) ou aspects sociaux (santé, emploi, justice sociale, etc.).

Sous-étape 2 : Finalités d'adaptation

Pour chacun des enjeux d'adaptation retenus, l'Organisation cherchera à définir une finalité d'adaptation en lien avec chaque niveau d'impact. Ces finalités dépendent du contenu des niveaux d'impact, et sont donc très spécifiques aux activités de l'Organisation.

Cette étape nécessitera un atelier similaire à celui organisé pour l'étape 3B, de manière à faire émerger diverses possibilités pour l'Organisation.

Pour chaque enjeu prioritaire et chacun des trois niveaux d'impact associés, les personnes et/ou entités décisionnaires concernant la stratégie d'adaptation trancheront ensuite pour une finalité d'adaptation.

Il est attendu que l'Organisation explicite le positionnement qu'elle a adopté pour chacune des finalités, en précisant notamment :

- Si la finalité relève d'une approche anticipatrice (chercher à anticiper les effets du changement climatique pour s'en prémunir) ou d'une approche réactive (gérer les conséquences)
- Le mode d'adaptation dont relève la finalité :
    - Ajustement : s'adapter sur la base d'une transformation ponctuelle face à une perturbation donnée, que ce soit de manière réactive ou anticipative. Ces finalités sont en général associées à des niveaux d'impact faibles.
    - Adaptation incrémentale ; maintenir la nature et l'intégrité d'un système ou d'un processus à une échelle donnée. Ces finalités sont en général associées à des niveaux d'impact faibles ou moyens.
    - Adaptation transformationnelle : le changement climatique peut impliquer d'accepter, d'initier et d'accompagner une évolution des attributs fondamentaux d'un système pour s'adapter au climat et à ses effets (y compris le déménagement d'un site exposé à un aléa tel que la submersion marine ou à un risque d'enclavement). Si ces finalités sont généralement associées à des niveaux d'impact forts, et à un horizon de temps plus lointain, planifier l'adaptation implique de les envisager dès à présent pour s'assurer que les décisions prises à court terme n'en compromettent pas la mise en œuvre. A-t-elle envisagé un retrait stratégique, une diversification de ses activités

Grâce au travail réalisé lors de l'étape 2D pour attribuer un horizon à chacun des niveaux d'impact, chaque finalité de chacun des enjeux d'adaptation pourra être associé à un horizon

Document de travail

temporel. Cela permettra de dégager une feuille de route de l'adaptation visualisée de façon chronologique afin de pouvoir articuler ses finalités d'adaptation et de décarbonation.

Figure 24. Schéma générique finalités d'adaptation et horizons temporels pour un enjeu d'adaptation

Une fois chaque finalité d'adaptation définie, l'Organisation les saisira dans la Boîte à outils stratégie, afin que celles-ci soient présentées de façon visuelle par niveau d'impact pour chacun des enjeux.

Point de vigilance - Respect du DNSH : l'Organisation devra s'assurer que ses finalités respectent le principe DNSH, c'est-à-dire qu'elles ne causent pas de préjudice important à d'autres volets de la transition écologique (ressources aquatiques et marines, économie circulaire/déchets, pollution, biodiversité et écosystèmes) ou aspects sociaux (santé, emploi, justice sociale, etc.).

Exemple : cas d'une entreprise tertiaire (bureau)

Dans la continuité de l'exemple présenté en étape 2D, le schéma ci-dessous montre les finalités d'adaptation identifiées pour l'enjeu d'adaptation « Intégrité fonctionnelle du site » :

Figure 25. Finalités d'adaptation pour l'intégrité fonctionnelle du site de l'Organisation

Sous-étape 3 : Consolidation

Une fois les finalités définies à la fois pour les volets décarbonation et adaptation, il s'agit de vérifier qu'elles sont cohérentes entre elles, en particulier pour les finalités qui induisent des transformations profondes (exemple : diversification des activités de l'Organisation) pour

lesquelles il conviendra d'identifier les conditions opérationnelles et organisationnelles nécessaires.

Une fois cette consolidation réalisée, les finalités, qui ont été déclinées par horizons temporelles, peuvent être réunies au sein d'une même représentation chronologique, qui pourrait par exemple prendre la forme suivante.

Figure 26. Illustration de représentation chronologique de la feuille de route

Enfin, l'Organisation renseigne également la trajectoire de réduction des émissions carbone ainsi que les objectifs de décarbonation fixés en étape 3A.

L'ensemble des informations suivantes forment alors la feuille de route de la transition climatique de l'Organisation : vision, finalités de décarbonation et d'adaptation, articulation avec les modules ACT et objectifs de décarbonation détaillés par horizons temporels.

Point de vigilance :

- Les horizons associés aux finalités d'adaptation sont emplis d'incertitudes : cette vision chronologique a donc avant tout pour objectif de donner à voir à l'Organisation la manière dont ses finalités s'articulent entre décarbonation et adaptation.

Sous-étape 4 : Dépendances externes

De la même façon que pour la vision définie en étape 3B, il est conseillé d'identifier les éventuelles dépendances externes associées aux différentes finalités (d'adaptation et de décarbonation) constituant la feuille de route de l'Organisation. L'Organisation pourra pour ce faire chercher à répondre, pour chacune de ces finalités, à la question suivante : *l'atteinte de ces finalités est-elle conditionnée à certaines conditions ou actions externes (contexte économique, politique ou légal, coopération entre acteurs sectoriels, locaux et/ou de la chaîne de valeur…) ?*

Le travail d'identification de ces dépendances externes pourra être éclairé par les hypothèses des scénarios de prospective et la description du contexte socio-économique, politique et légal des scénarios, ainsi que par les implications des finalités envisagées.

Ces dépendances externes, lorsqu'identifiées, devront être prises en compte dans la stratégie de l'Organisation. En effet, il sera essentiel pour cette dernière de chercher à lever les éventuels freins à l'atteinte de ces finalités, et donc d'identifier des moyens visant à rassembler les conditions extérieures nécessaires.

Niveaux d'ambition

Document de travail

Niveau minimum :

Pour ce niveau, il est attendu de l'Organisation qu'elle décline des finalités de décarbonation a minima pour deux horizons intermédiaires (par exemple, à 2030 et 2040), en s'assurant qu'il n'y ait pas de pas de temps supérieur à 10 ans entre deux horizons.

Niveau intermédiaire :

Pour ce niveau, il est attendu de l'Organisation :

- Qu'elle décline des finalités de décarbonation a minima pour trois horizons intermédiaires (par exemple, à 2030, 2035 et 2040), en s'assurant qu'il n'y ait pas de pas de temps supérieur à 10 ans entre deux horizons,
- Qu'elle ait défini des finalités d'adaptation pour tous les enjeux d'adaptation (minimum 3).

Par ailleurs, elle s'assurera que ses finalités de décarbonation et respectent le principe DNSH, c'est-à-dire qu'elles ne causent pas de préjudice important à d'autres volets de la transition écologique (ressources aquatiques et marines, économie circulaire/déchets, pollution, biodiversité et écosystèmes). De plus, elle veillera à ce que ses finalités soient cohérentes (ou a minima compatibles) avec les enjeux de transition et les stratégies climat externes pertinentes (secteur, territoire, chaîne de valeur, …) qu'elle aura identifiées.

Enfin, il est attendu que l'Organisation identifie les dépendances externes pour chacune des finalités (de décarbonation et d'adaptation) envisagées.

Niveau maximum :

Pour ce niveau, il est attendu de l'Organisation :

- Qu'elle décline des finalités de décarbonation a minima pour trois horizons intermédiaires tout en s'assurant qu'il n'y ait pas de pas de temps supérieur à 5 ans entre deux horizons (donc par exemple 2030, 2035, 2040 et 2045).
- Qu'elle ait défini des finalités d'adaptation pour tous les enjeux d'adaptation (minimum 5)

De plus, elle veillera à ce que ses finalités soient cohérentes (ou a minima compatibles) avec les enjeux de transition et les stratégies climat externes pertinentes (secteur, territoire, chaîne de valeur, …) qu'elle aura identifiées.

Enfin, il est attendu que l'Organisation identifie les dépendances externes pour chacune des finalités (de décarbonation et d'adaptation) envisagées.

Document de travail

ÉTAPE 3D. ADHESION DE L'INSTANCE DIRIGEANTE

Climat

Objectif de l'étape

S'assurer que l'ensemble des membres de l'Instance Dirigeante de l'Organisation ait bien pris connaissance de la trajectoire de décarbonation, de la vision bas-carbone ainsi que de la feuille de route de la transition ; et obtenir une adhésion formelle de l'Instance Dirigeante.

L'étape en un coup d'œil

Étape 3D. Adhésion de l'Instance Dirigeante	
Objectifs de l'étape	Présentation du contenu produit lors des étapes 3A, 3B et 3C à l'Instance Dirigeante et validation formelle de celui-ci
Éléments requis pour l'étape	• Liste des risques et impacts sélectionnés • Vision bas-carbone et feuille de route de la transition climatique
Livrable	Lettre d'engagement ACT-S de l'Organisation
Acteurs impliqués	• Chef·fe de projet • Équipe projet ACT-S • Instance Dirigeante
Type d'action	Présentation et signature formelle
Temps d'accompagnement et durée indicatifs	Minimum ½j
Outils ACT associés	Boîte à outils Stratégie

Contexte de l'étape

La vision bas-carbone d'une Organisation doit être, autant que faire se peut, immuable. En effet, elle est le phare de la démarche de transition de l'Organisation, car celle décrit l'état dans lequel elle souhaiterait être dans un monde bas-carbone et soumis aux impacts du changement climatique. Cette vision est donc conçue pour ne pas (ou très peu selon l'arrivée de ruptures en son sein ou dans son environnement) être retravaillée par l'Organisation au fil de sa transition. Il en est de même pour la trajectoire de décarbonation de l'Organisation.

Il apparaît donc comme essentiel que tout le contenu produit lors de la phase 3 – à savoir trajectoires de décarbonation, vision bas-carbone et feuille de route de la transition climatique – soit compris par l'Instance Dirigeante de l'Organisation, et que cette dernière adhère bien à ce contenu, car celui-ci va servir de socle pour le plan de transition de l'Organisation, et donc pour la réalisation des phases 4 et 5 de la démarche.

Ainsi, avant de passer à la phase 4 et de débuter la rédaction de la stratégie de l'Organisation, il est important que l'équipe projet présente les travaux qui ont été effectués au sein de la phase 3 à l'Instance Dirigeante, surtout si celle-ci n'y a été impliquée que partiellement ou ponctuellement. Enfin, il est nécessaire que l'Instance Dirigeante valide les décisions

Document de travail

stratégiques qui ont été prises lors de cette phase afin qu'elles fassent consensus et ne soient pas remises en cause lors des étapes suivantes.

Description de l'étape

Si l'Instance Dirigeante de l'Organisation n'a été mobilisée que partiellement et/ou ponctuellement lors de la phase 3 et du processus d'élaboration de la vision et de la feuille de route, il sera nécessaire de rappeler les conclusions des exercices d'analyse des risques, avec notamment le rappel des différents enjeux de transition, d'adaptation et de décarbonation, liés aux risques et impacts sélectionnés.

Ensuite, pour toutes les organisations, il s'agira de présenter les trois étapes précédentes (3A, 3B et 3C) et les exercices de réflexion associés, puis partager les résultats :

- Trajectoire(s) de décarbonation : courbes, objectifs chiffrés et indicateurs
- Vision bas-carbone : finalités de décarbonation et dépendances externes le cas échéant
- Feuille de route de la transition : finalités de décarbonation par horizon, et finalités d'adaptation pour chaque impact et niveau d'impact retenu

Enfin, il sera demandé à l'Instance Dirigeante d'approuver officiellement tous ces éléments. Cette validation de son adhésion se matérialisera par la signature de la lettre d'engagement.

Niveaux d'ambition

L'étape est à réaliser quel que soit le niveau visé par l'Organisation.

Document de travail

Phase 4 – Stratégie

FinalitE DE LA PHASE

Doter la Vision de l'Organisation, établie dans la phase précédente, de moyens stratégiques.

Cette phase débute par la construction d'une stratégie de décarbonation (4A), dont les répercussions sur les finalités d'adaptation doivent être prises en compte (4B) avant la définition de trajectoires d'adaptation (4C), la consolidation de la stratégie climat (4D), et enfin l'approfondissement de la gouvernance climat (4E).

Figure 27. Étapes de la Phase 4

ÉTAPE 4A. PLANIFICATION STRATEGIQUE DE LA DECARBONATION

Décarbonation

Objectif de l'étape

Associer, à chacune des finalités de décarbonation de la feuille de route de la transition, des actions structurantes de décarbonation agencées en piliers stratégiques et ordonnées dans le temps.

L'étape en un coup d'œil

Étape 4A. Planification stratégique de la décarbonation	
Objectifs de l'étape	Construire la stratégie de décarbonation de l'Organisation et vérifier son efficacité
Éléments requis pour l'étape	• Analyse des enjeux de décarbonation, de transition et d'adaptation • Vision bas-carbone et adaptée • Feuille de route de la transition • Stratégie globale de l'Organisation
Livrable	• Piliers stratégiques, actions structurantes de décarbonation et objectifs chiffrés associés • Trajectoire de décarbonation ascendante
Type d'action	• Atelier(s) de co-construction du plan stratégique • Travail en chambre

Acteurs impliqués	• Chef·fe de projet (+ Consultant·e) • Membres de l'équipe projet représentant les fonctions concernées par la stratégie (achats, RH, production, R&D, logistique…) • Instance Dirigeante
Temps d'accompagnement et durée indicatifs	Minimum 4j sur 1 à 4 mois
Outils ACT associés	Boite à outils stratégie

Contexte de l'étape

À la suite de la signature de l'Accord de Paris, si un certain nombre d'organisations se sont dotées d'objectifs de décarbonation,[28] il a été observé que peu d'entre elles possédaient un plan crédible pour mener à bien une transition suffisamment efficace et atteindre leurs objectifs.[29] [30] Cet écart entre les engagements et la pratique peut s'expliquer par une inadéquation entre les objectifs fixés et les moyens associés pour les atteindre. Ces derniers peuvent être considérés comme peu crédibles (fortes dépendances externes, technologies peu matures, etc.), insuffisants, voire inexistants.

Face à ce constat, il apparaît impératif, pour garantir la pertinence et la crédibilité du plan de transition de l'Organisation, qu'elle travaille en profondeur sur les moyens alloués à l'atteinte des objectifs et finalités de décarbonation définis en phase 3. La stratégie de décarbonation doit permettre de répondre de façon exhaustive à la question : *Comment l'Organisation compte-t-elle atteindre les objectifs stratégiques et quantitatifs qu'elle s'est fixés ?* Ainsi, chaque finalité de décarbonation doit être accompagnée d'actions structurantes, qui vont permettre à l'Organisation de transitionner vers l'état décrit dans cette finalité.[31]

L'alignement du contenu du plan stratégique avec les objectifs de décarbonation représente un défi majeur dans la construction des stratégies climat. Par conséquent, la stratégie de décarbonation de l'Organisation devra être améliorée en permanence à mesure que sa maturité et son expérience en la matière augmenteront avec le temps.

Description de l'étape

Sous-étape 1 : Définition des piliers stratégiques et actions structurantes

La stratégie de décarbonation doit être élaborée au cours d'un ou de plusieurs ateliers de co-construction, dont l'animation peut prendre différentes formes. L'objectif étant d'embarquer les différentes fonctions ou métiers de l'Organisation, celles-ci doivent y être représentées, afin de s'assurer que la stratégie de décarbonation soit complète et cohérente avec la stratégie globale. Il peut également être productif de faire participer certaines parties prenantes externes

[28] D'après l'initiative SBT, en juin 2025, plus de 8200 entreprises avaient déjà fait valider des objectifs fondés sur la science : https://files.sciencebasedtargets.org/production/files/SBTi-Trend-Tracker-2025.pdf

[29] En 2022, EcoAct notait que seulement 30% des entreprises du CAC 40 disposaient d'un plan de transition aligné sur 1,5°C, et plus de 60% des grandes entreprises étudiées n'avaient pu justifier d'aucune réduction des émissions sur le Scope 3. https://info.eco-act.com/hubfs/0%20-%20Downloads/CRP%202022/Etude%202022%20sur%20le%20reporting%20climatique_EcoAct.pdf

[30] La moyenne des notes obtenues aux campagnes d'évaluation des plans de transition par l'initiative ACT est de 44/100. https://actinitiative.org/fr/resultats-evaluation/

[31] Cf. ATP-Col Framework and guidance V1, Decarbonisation levers assessment criteria 2.

Document de travail

de l'Organisation (principaux fournisseurs et clients) à la définition des piliers stratégiques qui les impliquent (ex : piliers « Intrants » et « Clients »).

L'Organisation doit ici repartir de sa vision et de sa feuille de route pour définir des actions structurantes de décarbonation permettant *in fine* d'atteindre l'état décrit à 2050. Ces actions structurantes doivent, dans la mesure du possible, être précises et chiffrées, avec des objectifs quantitatifs lorsque cela est pertinent.

Les réflexions autour des actions structurantes pourront s'inspirer de différents éléments :

- Reprise des enjeux de décarbonation et des leviers associés identifiés en étapes 2A et 3B, ainsi que des enjeux de transition identifiés en étape 2B.
- Benchmark des actions structurantes mises en place ou envisagées par d'autres organisations, en particulier de même secteur.
  NB : Attention à bien prendre en compte le contexte de ces organisations, pour s'assurer de la réplicabilité des actions.
- Revue de la littérature scientifique sur les solutions de décarbonation pour répondre aux différents enjeux identifiés.
- Utilisation de la méthode Blue Ocean, qui propose d'identifier des actions structurantes dans quatre buts : Éliminer, Réduire, Augmenter et Créer.
- Toute autre méthode ou technique de créativité qui s'avèrerait pertinente pour l'émergence d'idées relatives aux moyens à mettre en œuvre pour la décarbonation de l'Organisation.

Dans la Boite à outils stratégie, l'Organisation peut choisir de catégoriser chaque action structurante en fonction de différents attributs associés : enjeu de décarbonation, module ACT, segment de la chaîne de valeur, thématique, etc. Cela permet de regrouper les actions structurantes en plusieurs piliers stratégiques, selon le mode de classification choisi. Par exemple, par segment de la chaîne de valeur :

Tableau 18. Exemples d'actions structurantes regroupées en piliers stratégiques par maillon de la chaine de valeur

Pilier stratégique 1 **Intrants**	Pilier stratégique 2 **Clients**	Pilier stratégique 3 **Métiers**
Sourcing	Gestion de la fin de vie des produits	Modèle économique
Diversification des fournisseurs	Dialogue et sensibilisation des clients	Formation des équipes aux enjeux
…	…	R&D
…	…	…

Afin de minimiser les angles morts, il est important de vérifier que la nouvelle stratégie recouvre l'ensemble des modules ACT pertinents au regard des enjeux de l'activité de l'Organisation, ainsi que l'ensemble des enjeux de décarbonation identifiés.

ent de travail

Sous-étape 2 : Déclinaison chronologique des actions structurantes

L'Organisation doit ici reprendre la feuille de route de la transition afin d'associer chacune des actions structurantes à une finalité de décarbonation et donc à une date limite de réalisation.

Figure 28. Exemple de déclinaison chronologique des actions structurantes de décarbonation avec quatre pas de temps intermédiaires

Cela permet de faire le pont entre la feuille de route et le plan d'action : en phase 5, les actions structurantes à décliner de façon opérationnelle seront clairement identifiées, puisque le plan d'action couvrira le premier pas de temps de la feuille de route.

Sous-étape 3 : Construction d'une trajectoire de décarbonation ascendante

Pour les actions structurantes où cela est possible, l'Organisation peut ici chercher à quantifier les réductions d'émissions de GES qu'elles permettraient de réaliser.

Ce travail est facilité par l'onglet X *(à venir)* de la Boîte à outil stratégie. Il implique de mettre à jour l'inventaire GES afin de prendre en compte les impacts des actions structurantes sur les données d'activité *(ex : sobriété et/ou efficacité énergétique)* et/ou sur les facteurs d'émissions utilisés *(ex : évolution du mix énergétique)*.

Pour obtenir les potentiels de réduction de chaque action structurante, l'Organisation devra prendre en compte trois éléments :

- Les **réductions** sur le poste d'émission initialement concerné (*ex : réduction des émissions directes de sources fixes de combustion pour le remplacement d'une chaudière à gaz par une pompe à chaleur électrique*). Il peut s'agir d'émissions directes (i.e. dans le périmètre organisationnel de l'Organisation) ou indirectes (i.e. hors du périmètre organisationnel mais dans le périmètre opérationnel) ;
- Les potentiels **reports/transferts** d'émissions (*ex : augmentation des émissions liées à la consommation d'électricité pour le remplacement d'une chaudière à gaz par une pompe à chaleur électrique*) ;
- Les éventuelles **immobilisations** (*ex : immobilisation de la pompe à chaleur pour le remplacement d'une chaudière à gaz par une pompe à chaleur électrique*).

Ensuite, pour calculer ces réductions (ou augmentations), pour chaque action structurante, l'Organisation doit calculer la différence entre les émissions avant (situation de référence) et après sa mise en œuvre :

$$\Delta GES = GES_{ref} - GES_{attendues}$$

Avec :

$$GES = donnée \times FE$$

Document de travail

À noter :

Pour plus d'informations sur la méthode à employer pour le calcul de ces potentiels de réduction des émissions, se référer aux éléments complémentaires ci-dessous.

En additionnant tous les potentiels de réduction, on peut construire une trajectoire de décarbonation ascendante ou « bottom-up » sous forme de graphique en cascade, et la comparer à la trajectoire descendante ou « top-down » définie en étape 3A :

Figure 29. Illustration d'une trajectoire de décarbonation ascendante superposée avec la trajectoire de décarbonation descendante

Cela permet d'évaluer l'efficacité de la stratégie de décarbonation. En cas de non-alignement entre les deux trajectoires, il est ici conseillé à l'Organisation de retravailler son plan stratégique et de revoir son ambition à la hausse, notamment en vérifiant si elle a pensé à définir des actions structurantes couvrant l'intégralité de ses émissions significatives, ou de justifier ce non-alignement en cas de dépendances externes trop importantes.

Exemple : une organisation dont les achats représentent une forte part de son inventaire GES a défini comme pilier stratégique le fait de travailler sur ses approvisionnements. Une action structurante chiffrée indique que sourcer des fournisseurs proposant des produits moins émetteurs permettrait de réduire de 15% le poste d'émissions associé. Couplé à d'autres actions structurantes, cela permet de vérifier si celles-ci permettent d'atteindre l'objectif de décarbonation de l'Organisation définie sur le scope 3.

Pour s'assurer de la robustesse de son plan stratégique, il est également attendu de l'Organisation qu'elle mène une réflexion sur :

- Les enjeux de décarbonation identifiés en étapes 2A, 3A et 3B, en explicitant en quoi le plan stratégique de décarbonation permet d'en couvrir l'ensemble, tout en prenant en compte les enjeux de transition identifiés en étape 2B ;
- Les éventuelles dépendances externes, en identifiant si la mise en œuvre de certaines actions structurantes dépend de mesures prises par d'autres acteurs ou d'un cadre socio-économique particulier (ex : évolution des prix d'un matériau, évolution des comportements sociaux, …).

Enfin, il peut être intéressant de penser cette étape stratégique en invitant les parties prenantes externes de l'organisation à la réflexion. Cela peut réduire les effets négatifs des dépendances externes et permettre une meilleure opérationnalité.

Document de travail

Niveaux d'ambition

Niveau minimum

Pour ce niveau, il est attendu de l'Organisation qu'elle décrive les actions structurantes de décarbonation qu'elle souhaite déployer pour atteindre les finalités de décarbonation définies dans sa feuille de route, a minima à moyen terme.

Niveau intermédiaire

Pour ce niveau, il est attendu de l'Organisation qu'elle décrive les actions structurantes de décarbonation qu'elle souhaite déployer pour atteindre les finalités de décarbonation définies pour chaque horizon temporel de sa feuille de route jusqu'à 2050. Les potentiels de réduction d'émissions de ces actions et la trajectoire « bottom-up » associée sont à quantifier a minima sur le court terme.

De plus, il est attendu d'elle qu'elle vérifie que les enjeux de transition déterminés en étape 2B aient bien tous été pris en compte par le plan stratégique de décarbonation (soit de façon intégrée aux actions structurantes de décarbonation, soit via des actions structurantes dédiées à leur prise en compte), ou que des explications soient apportées quant aux enjeux non pris en compte et à l'acceptation des risques associés.

Il est fortement conseillé d'inclure dans le plan stratégique la mise en œuvre de mesures incitatives conditionnées à l'atteinte des objectifs de décarbonation et/ou à la mise en œuvre d'actions opérationnelles et/ou d'actions structurantes.

Niveau maximum :

Pour ce niveau, il est attendu de l'Organisation qu'elle décrive les actions structurantes de décarbonation qu'elle souhaite déployer pour atteindre les finalités de décarbonation définies pour chaque horizon temporel de sa feuille de route jusqu'à 2050. Les potentiels de réduction d'émissions de ces actions et la trajectoire « bottom-up » associée sont à quantifier sur le moyen terme.

De plus, il est attendu d'elle qu'elle vérifie que les enjeux de transition déterminés en étape 2B aient bien tous été pris en compte par le plan stratégique de décarbonation (soit de façon intégrée aux actions structurantes de décarbonation, soit via des actions structurantes dédiées à leur prise en compte), ou que des explications soient apportées quant aux enjeux non pris en compte et à l'acceptation des risques associés.

Il est fortement conseillé d'inclure dans le plan stratégique la mise en place de mesures incitatives conditionnées à l'atteinte des objectifs de décarbonation et/ou à la mise en œuvre d'actions opérationnelles et/ou d'actions structurantes, et si cela est pertinent, la mise en place d'un système de tarification interne du carbone.

Éléments complémentaires utiles pour l'étape :

- Méthode QuantiGES pour calculer l'impact GES d'une action de réduction des émissions.
- Méthode Empreinte projet pour calculer l'impact environnemental d'un projet.

Document de travail

ÉTAPE 4B. VERIFICATION DE LA COHERENCE DE LA STRATEGIE CLIMAT

Objectif de l'étape

S'assurer de la cohérence entre les volets décarbonation et adaptation de la stratégie climat de l'Organisation afin :

- D'éviter la présence, dans le plan stratégique de décarbonation, d'actions structurantes engendrant des risques physiques susceptibles de venir compromettre sa mise en œuvre ;
- Ou de modifier en conséquence les finalités d'adaptation de manière à anticiper ces risques physiques induits par la décarbonation et de s'y adapter.

Cette étape pourra donc aboutir, si nécessaire, à un ajustement des finalités d'adaptation et/ou à des modifications dans les actions structurantes envisagées sur le volet décarbonation.

L'étape en un coup d'œil

Étape 4B. Vérification de la cohérence de la stratégie	
Objectifs de l'étape	S'assurer que la stratégie climat de l'Organisation est cohérente (volets décarbonation et adaptation)
Eléments requis pour l'étape	• Actions structurantes de décarbonation • Liste des risques de transition • Diagnostic des risques climatiques physiques • Enjeux d'adaptation et finalités d'adaptation par niveau d'impact
Livrables	• Diagnostic des risques climatiques physiques mis à jour pour intégrer les actions structurantes de décarbonation • Enjeux et finalités d'adaptation consolidés • Schémas présentant pour chaque enjeu d'adaptation et niveau d'impact les finalités d'adaptation
Acteurs impliqués	• Chef·fe de projet (+ Consultant·e) • Si besoin, personnes ressources (achats, ressources humaines, qualité, direction…)
Type d'action	• Travail en chambre • Echanges bilatéraux avec les métiers impactés
Temps d'accompagnement et durée indicatifs	Minimum 1j sur 2 à 3 semaines
Outils ACT associés	• Outil avec lequel l'Organisation a réalisé son diagnostic de risques physiques • Outil ACT associé

Contexte de l'étape

Le déploiement des actions structurantes de décarbonation est susceptible de faire évoluer les risques climatiques physiques pesant sur les activités de l'Organisation en agissant sur un ou plusieurs des facteurs suivants :

- **L'exposition :** ajout, modification du niveau d'importance ou suppression de certains segments de la chaîne de valeur (*ex : une électrification des procédés industriels augmente l'importance de l'approvisionnement en électricité du site*) ;
- **La sensibilité :** modification de la sensibilité climatique des segments de la chaîne de valeur faisant l'objet d'actions de décarbonation *(ex : une évolution des matières premières importées de matière fossile vers des matières biosourcées augmentent la sensibilité climatique des approvisionnements de l'Organisation)* ;
- **Les aléas :** la modification des dépendances externes est susceptible de transformer la liste des aléas considérés par l'Organisation jusqu'à présent.

Il s'agira, dans le cadre de cette étape, de mettre à jour le diagnostic des risques physiques et les impacts associés en intégrant les transformations induites par la planification stratégique de la décarbonation, puis à ajuster enjeux d'adaptation et les finalités d'adaptation associées si nécessaire, de manière à contenir une éventuelle augmentation de certains risques physiques.

Description de l'étape

Sous-étape 1 : mise à jour du diagnostic des risques physiques

En repartant du diagnostic des risques physiques de l'Organisation, réévaluer les risques auxquels les activités de l'Organisation sont soumises en cas de déploiement des actions structurantes de décarbonation.

Pour cela, il convient de vérifier les points suivants :

- Le périmètre climatique est-il toujours valable ou faut-il considérer de nouveaux aléas climatiques ? ;
- L'exposition de l'Organisation évolue-t-elle ? Y-a-t-il des segments (et composants) de la chaîne de valeur voyant leur niveau d'importance évoluer fortement ?
- Les sensibilités climatiques de la chaîne de valeur évoluent-elles ?

En s'appuyant dans la mesure du possible sur l'outil utilisé initialement lors de la réalisation de son diagnostic des risques physiques, l'Organisation devra le cas échéant mettre à jour les informations nécessaires de manière à obtenir une nouvelle vision des risques physiques pesant sur sa chaîne de valeur, pour les différentes échéances de sa trajectoire de décarbonation.

Si des évolutions importantes apparaissent dans le diagnostic des risques physiques, il convient de se reporter à la sous-étape 2 ci-dessous. Sinon, il est possible de se rendre directement à l'étape 4C, les actions structurantes de décarbonation ne modifiant pas de manière importante les risques physiques.

Document de travail

Sous-étape 2 : implications pour les enjeux, les niveaux d'impact et les finalités d'adaptation

Sur la base de ce diagnostic des risques physiques actualisé, il s'agira si nécessaire de mettre à jour :

- **Les étapes 2C et 2D,** afin d'obtenir les enjeux d'adaptation intégrants les transformations associés aux actions structurantes de décarbonation, et les niveaux d'impact associés.
- **Les finalités d'adaptation identifiées à l'issue de l'étape 3C,** de manière qu'elles correspondent aux risques physiques pesant sur l'Organisation.
- **Si certaines actions structurantes de décarbonation déterminées à l'étape 4A** entraînent l'apparition de risques physiques critiques tels que leur mise en œuvre semble compromise même avec le déploiement d'actions d'adaptation, il conviendra de les revoir.

Par ailleurs, si de nouveaux enjeux sont identifiés à la lumière du plan stratégique de décarbonation de l'Organisation, de nouvelles finalités d'adaptation (additionnelles ou remplaçant les existantes) devront être intégrées à la feuille de route.

Une illustration des actions à réaliser dans l'étape 4B est proposée en annexe n°7.

À noter :

- La mise à jour du diagnostic des risques physiques, puis éventuellement des enjeux d'adaptation, des niveaux d'enjeu et des finalités d'adaptation présuppose que l'ensemble du plan de transition sur le volet décarbonation sera en effet déployé.
- Il peut s'avérer judicieux de documenter les principales évolutions entre les enjeux d'adaptation avant et après prise en compte de la décarbonation.
- Les trajectoires d'adaptation (cf. étape 4C) seront conçues sur cette hypothèse de déploiement effectif du plan de décarbonation.

Exemple

Le plan stratégique de décarbonation prévoit dans l'un de ses piliers de travailler sur la consommation énergétique d'une usine de production. Pour réduire l'intensité carbone liée à la consommation d'énergie, l'Organisation prévoit à moyen terme de remplacer une unité de production fonctionnant au gaz par une unité équivalente fonctionnant à l'hydrogène. Elle prévoit donc de s'approvisionner de manière locale en hydrogène à cet horizon, un écosystème local de production étant en émergence.

Toutefois, la région dans laquelle se situe l'usine est soumise régulièrement à des restrictions de consommation d'eau à la suite d'arrêtés sécheresse. L'action structurante envisagée fait apparaitre un risque critique concernant l'approvisionnement en hydrogène, risque qui peut être contenu en développant par ailleurs un bouquet d'actions d'économie d'eau, d'efficacité énergétique et de déplacement des consommations par exemple. Il peut aussi aboutir au choix d'un autre type d'énergie pour le remplacement des unités de production.

Document de travail

Niveaux d'ambition

Niveau minimum :

Pour ce niveau, il est attendu que l'Organisation actualise son diagnostic de risques physiques sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, en prenant en compte les évolutions associées à son plan stratégique de décarbonation a minima sur le court et moyen terme.

Il faudra veiller à ce que les actions structurantes prises ne fassent pas émerger des risques climatiques physiques tellement critiques qu'aucune action d'adaptation ne puisse être envisagée.

Niveau intermédiaire :

Pour ce niveau, il est attendu que l'Organisation actualise son diagnostic de risques physiques sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, en prenant en compte les évolutions associées à son plan stratégique de décarbonation sur le court, moyen et long terme.

Il faudra veiller à ce que les actions structurantes de décarbonation prises ne fassent pas émerger des risques climatiques physiques critiques.

Il est également attendu qu'elle mette à jour les finalités d'adaptation liées aux enjeux d'adaptation pour prendre en compte l'évolution des risques physiques associés à la stratégie de décarbonation.

Niveau maximum :

Pour ce niveau, il est attendu que l'Organisation actualise son diagnostic de risques physiques sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, en prenant en compte les évolutions associées à son plan stratégique de décarbonation sur le court, moyen et long terme.

Il faudra veiller à ce que les actions stratégiques de décarbonation prises ne fassent pas émerger des risques climatiques physiques critiques.

Il est également attendu qu'elle mette à jour les finalités d'adaptation liées aux enjeux d'adaptation pour prendre en compte l'évolution des risques physiques associés à la stratégie de décarbonation.

Document de travail

ÉTAPE 4C. DEFINITION DES TRAJECTOIRES D'ADAPTATION

Adaptation

Objectif de l'étape

Définir, pour chacun des enjeux d'adaptation de l'Organisation, une (ou plusieurs) trajectoire d'adaptation répondant aux finalités d'adaptation afin de prendre en compte l'aggravation des impacts du changement climatique.

L'étape en un coup d'œil

Étape 4C. Définition des trajectoires d'adaptation	
Objectifs de l'étape	Élaboration d'une (ou plusieurs) trajectoire d'adaptation permettant de répondre aux finalités d'adaptation pour chacun des enjeux d'adaptation
Eléments requis pour l'étape	Pour chacun des enjeux d'adaptation : niveaux d'impact et finalités d'adaptation associés.
Livrables	Pour chacun des enjeux d'adaptation : une (ou plusieurs) trajectoires d'adaptation, articulation des actions structurantes couvrant l'ensemble des finalités, représentée sous une forme graphique.
Acteurs impliqués	• Chef·fe de projet (+ Consultant·e) • Équipe support interne à l'Organisation
Type d'action	• Travail en chambre • Atelier de co-construction du plan d'adaptation avec les équipes support
Temps d'accompagnement et durée indicatifs	Minimum 4j sur 1 à 3 mois
Outils ACT associés	Boite à outils stratégie

Contexte de l'étape

Une trajectoire d'adaptation se définit par le séquencement et l'articulation d'actions structurantes d'adaptation dans le temps, avec une progressivité de celles-ci en fonction de l'aggravation des impacts du changement climatique :

- Séquencement, au sens où des actions se succèdent dans le temps : par exemple mettre en œuvre d'abord des solutions fondées sur la nature (SAFN), telles que le réensablement d'une plage, puis engager un recul stratégique lorsque ces solutions ne suffisent plus face aux risques côtiers ;
- Articulation, au sens où les actions ne sont pas disjointes (un recul stratégique se prépare dès aujourd'hui) ;
- Progressivité, au sens où la transformation se construit été par étape, sans être réalisée d'emblée.

L'approche par trajectoire permet de projeter l'Organisation vers un cap de long terme en proposant un cheminement progressif (la trajectoire) pouvant aboutir dans certains cas à des transformations profondes.

Pour s'adapter à chaque niveau d'impact, il s'agira ainsi, en pratique :

- D'identifier les actions structurantes dont l'Organisation a besoin aujourd'hui, les premiers pas et majoritairement des actions d'ajustement constituant le plan d'action court terme ;
- D'identifier les actions structurantes dont l'Organisation va avoir besoin à plus long terme pour éviter ou réduire les impacts liés à l'aggravation du changement climatique. Ces actions seront en pratique plus transformationnelles.
- En déterminant ses actions structurantes d'adaptation, l'Organisation est invitée à se poser une question fondamentale : **pour quel(s) niveaux d'impact ces actions structurantes sont-elles efficaces et permettent-elles à l'Organisation d'atteindre ses finalités d'adaptation ?**
- Cela nécessitera en particulier de se poser les questions suivantes :
    - Pertinence des actions : jusqu'à quel niveau d'impact chacune des actions sera-t-elle suffisante, à partir de quel seuil sera-t-elle dépassée ?
    - Préparation des actions : quelles actions nécessitent une anticipation pour les préparer ?

Description de l'étape

À l'issue des étapes précédentes, des niveaux d'impacts et des finalités d'adaptation ont été définis pour chaque enjeu d'adaptation traité par l'Organisation.

Il s'agit de suivre les sous-étapes suivantes, pour chacun des enjeux d'adaptation de l'Organisation.

A noter que pour cette étape hautement stratégique, l'organisation devra convier ses parties prenantes externes à la réflexion dès que nécessaire, et notamment :

- Les pouvoirs publics (collectivités territoriales, Etat), dès lors que certaines actions relèvent ou peuvent être favorisés par ceux-ci ;
- La ou les Organisations voisines, dès lors que des actions structurantes gagneraient à être déployée de manière coordonnée ;
- Les fournisseurs (ou clients) stratégiques, dès lors que des actions structurantes nécessitent leur implication.

Sous-étape 1 : identifier les actions structurantes

Cette sous-étape vise à identifier les **actions structurantes d'adaptation,** qui constitueront les lignes directrices permettant de tracer la (ou les) trajectoire d'adaptation.

Leur mise en place devra permettre à l'Organisation de diminuer le niveau de risque physique pesant sur ses activités et sa chaîne de valeur en permettant d'améliorer ses capacités d'adaptation, qui sont de quatre types :

- Ressources humaines,
- Ressources financières,
- Ressources techniques et fondées sur la nature,
- Capacités organisationnelles

L'identification des actions structurantes se fait impérativement en atelier participatif avec les acteurs concernés par la problématique :

Document de travail

- L'identification des actions pour les niveaux d'impact faible s'avère souvent aisé, d'autant qu'il y a probablement déjà des actions engagées par l'Organisation. L'exercice devient plus difficile pour le niveau d'impact moyen et se complexifie encore sur le niveau d'impact fort.
- Les actions structurantes tiennent compte des capacités d'adaptation existantes de l'Organisation et ont pour objectif de les accroître. Il est ainsi conseillé d'identifier dès à présent les actions opérationnelles déployées par l'Organisation, celles-ci pouvant être regroupées afin de former une action structurante.
- Etablir une liste le plus large possible, sans préjuger de leur faisabilité, la sélection se faisant dans un second temps.
- Quoiqu'il en soit, c'est grâce au cadre posé par les niveaux d'impact qu'il est possible d'oser penser des actions transformatives (telle que la diversification des activités, par exemple), des ruptures de modèle et de modes de faire mais aussi de nouvelles « contraintes ».

Points de vigilance :

- Les actions structurantes doivent se situer à un niveau stratégique : elles seront détaillées à un niveau plus opérationnel lors de la phase 5. Toutefois, il est probable que dès cette étape, les réflexions s'appuient sur des idées d'actions d'adaptation opérationnelles. Il s'agira alors de chercher à les structurer pour leur donner de la lisibilité (du point de vue séquencement, articulation et progressivité) de manière à pouvoir énoncer des actions structurantes. Tout le travail qui se situerait au niveau opérationnel sera à garder, pour l'approfondir lors de la phase 5.
- Les actions structurantes ne doivent pas produire d'effets négatifs significatifs pour d'autres acteurs, pour la biodiversité ou la santé des personnes, et doivent chercher à être cohérentes avec les stratégies d'adaptation menées par d'autres acteurs identifiés lors de l'analyse des enjeux d'adaptation (territoires ou autres organisations).

Sous-étape 2 : évaluer et sélectionner les actions structurantes

Pour objectiver le choix des actions structurantes envisagées, procéder à une analyse multicritère (AMC) rapide, idéalement en collectif. Il pourra également être nécessaire d'intégrer à cette analyse les principales parties prenantes de l'Organisation qui pourrait être influencées ou affectées par les actions structurantes d'adaptation (fournisseurs clés, organisations voisines…).

Il convient de prendre en compte la progressivité temporelle des actions dans l'AMC, c'est-à-dire ne pas écarter certaines actions envisagées à moyen ou long terme sur la base de critères pertinent avant tout pour évaluer des actions à planifier à court terme (efficacité, coût, technicité, RH). Ainsi :

- Pour les actions structurantes de niveau 1 (faible impact) : procéder à une AMC en regardant par exemple : efficacité, coût, technicité, RH…
- Pour les actions structurantes de niveaux 2 et 3 (impact moyen et impact fort) , compléter l'AMC en cherchant à répondre à la question « que faut-il faire pour qu'elles deviennent faisables à long-terme ?»

Dans tous les cas, il convient également de s'assurer que les actions structurantes envisagées pour un niveau d'impact donné permettent de répondre à la finalité d'adaptation associée, c'est-à-dire qu'elles soient suffisamment efficaces pour limiter les risques physiques et les

Document de travail

impacts associés. Pour cela, reprendre le diagnostic des risques physiques, et s'assurer que les trajectoires d'adaptation déterminées permettent de diminuer de manière satisfaisante, en tenant compte des finalités d'adaptation déterminées, les niveaux de risque pesant sur l'Organisation :

- Si l'efficacité des actions structurantes d'adaptation et de la trajectoire qu'elles constituent est jugée suffisante, l'Organisation peut passer à l'étape suivante.
- Sinon, il conviendra de revoir les trajectoires d'adaptation en réhaussant leur ambition.

  Exemple : l'analyse de risques d'une organisation identifie un risque critique de submersion sur son site de production à long terme. L'étape 4D permet de constater que la trajectoire d'adaptation concernant l'enjeu d'adaptation "intégrité du site de production" a permis de définir des actions structurantes permettant de réduire fortement le niveau de risque pour le site en améliorant ses capacités d'adaptation pour des niveaux faible et moyen d'impact, mais insuffisant pour le niveau d'impact fort. Il convient de revoir les actions envisagées pour le niveau d'impact fort.

In fine, sur la base de cette analyse multicritère, sélectionner les actions structurantes d'adaptation, par niveaux d'impact, qui forment ensemble une trajectoire en ce que les actions sont séquencées, articulées, et progressives.

A noter que pour un même enjeu d'adaptation, il est possible d'envisager plusieurs trajectoires, qui pourront être ensuite présentées aux décideurs de l'Organisation.

Sous-étape 3 : représenter la ou les trajectoires

Les trajectoires d'adaptation, qui combinent et séquencent les actions structurantes envisagées, peuvent être positionnées dans un diagramme, offrant la possibilité de visualiser le ou les différents chemins possibles pour satisfaire les objectifs d'adaptation à différents niveaux d'impacts.

Pour représenter graphiquement une trajectoire :

- Pour chacun des niveaux d'impact, indiquer les actions structurantes à activer en les articulant entre elles
- Certaines actions structurantes doivent être anticipées car leur mise en place peut nécessiter des aménagements ou des dispositions préalables avant d'être efficientes. Ces actions sont mises en évidence par des pointillés sur les trajectoires d'adaptation.
- D'autres actions cesseront d'être efficaces pour réduire le risque à partir d'un niveau d'impact plus important, c'est pourquoi la ligne correspondant à cette action dans la trajectoire s'arrête.

Cas pratique :

Document de travail

Figure 30. Illustration d'une trajectoire d'adaptation pour l'enjeu intégrité fonctionnelle d'une Organisation tertiaire

Niveaux d'ambition

Niveau minimum :

Cette étape se fait de manière simplifiée, de manière à identifier les actions structurantes d'adaptation permettant d'adapter la feuille de route de décarbonation.

Niveau intermédiaire :

Pour ce niveau, il est attendu de l'Organisation qu'elle définisse au moins une trajectoire d'adaptation pour chacun de ses enjeux d'adaptation (minimum 3 abordés).

Niveau maximum :

Pour ce niveau, il est attendu de l'Organisation qu'elle définisse au moins une trajectoire d'adaptation pour chacun de ses enjeux d'adaptation (minimum 5 abordés).

Document de travail

ÉTAPE 4D. IDENTIFICATION DES SEUILS D'IMPACT

Adaptation

Objectif de l'étape

Déterminer, pour chacun des enjeux d'adaptation, des seuils dont le franchissement permet d'identifier le passage d'un niveau d'impact à un autre.

Cette étape permet à l'Organisation de pouvoir identifier le passage d'un niveau d'impact à l'autre et/ou le moment où les actions en cours d'adaptation ne sont plus suffisantes.

L'étape en un coup d'œil

Étape 4D. Identification des seuils d'impact	
Objectifs de l'étape	Identifier des seuils d'impact pour chacun des enjeux d'adaptation
Eléments requis pour l'étape	• Liste des actions structurantes d'adaptation • Liste des enjeux d'adaptation et niveaux d'impact associés
Livrables	Pour chacun des enjeux d'adaptation, un indicateur de suivi et deux seuils permettant de distinguer trois niveaux d'impact
Acteurs impliqués	• Chef·fe de projet (+ Consultant·e) • Si besoin, personnes ressources (achats, ressources humaines, qualité, direction…)
Type d'action	• Travail en chambre • Atelier avec les personnes expertes pour définir les seuils d'impact et les indicateurs de suivi
Temps d'accompagnement et durée indicatifs	Minimum 1 à 2j *(étape non réalisée pour le niveau d'ambition minimum)*
Outils ACT associés	Liste générique d'indicateurs de suivi *(à venir)*

Contexte de l'étape

Dans la continuité de l'étape 2C qui a permis d'identifier les impacts associés à la réalisation des risques et d'en déduire les enjeux d'adaptation, et de l'étape 2D qui a permis d'identifier trois niveaux d'impact (faible, moyen, fort) pour chacun de ces enjeux, il s'agit dans cette étape de définir pour chaque enjeu d'adaptation :

- Un indicateur de suivi permettant de déterminer le passage d'un niveau d'impact à un autre ;
- Deux valeurs seuils de cet indicateur permettant de délimiter les trois niveaux d'impact.

Figure 31. Illustration du concept de finalités d'adaptation pour un impact donné

Description de l'étape

Un seuil permet d'identifier le passage d'un niveau d'impact à l'autre et/ou le moment où les actions en cours ne sont plus suffisantes. Ainsi, un franchissement de seuil devra déclencher pour l'Organisation une nouvelle finalité d'adaptation et une série d'actions (structurantes et opérationnelles) nouvelles.

Un seuil est caractérisé par un (parfois plusieurs) **indicateur**(s) qui constitue un faisceau de preuves indiquant que l'Organisation bascule dans un niveau d'impact supérieur. A noter qu'une fois un seuil franchi, il n'y a plus de retour en arrière possible : une fois le niveau d'impact moyen atteint, l'impact ne peut plus redevenir faible.

Le travail suivant doit être réalisé pour chacun des enjeux d'adaptation. Cette étape se fait impérativement en atelier participatif avec les acteur·rices de l'Organisation concernés par la problématique.

Sous-étape 1 : Sélection des indicateurs

En fonction de l'enjeu étudié, plusieurs types d'indicateurs pourront être utilisés :

- **Des indicateurs climatiques**, traduisant l'évolution du climat et donc indirectement l'impact potentiel du changement climatique sur l'Organisation (*par exemple : la hausse du niveau de la mer, le nombre de jours de neige, la durée de vagues de chaleur, etc.*). L'approche en fréquence (période de retour) s'avère souvent pertinent.
- **Des indicateurs d'impact direct du changement climatique**, qui traduisent les conséquences tangibles du changement climatique sur le système d'étude. A titre d'exemple :
    - Impacts biophysiques : *Débit d'étiage d'un fleuve ou d'une rivière, Intensité du phénomène d'îlot de chaleur, Évolution de la surface des zones inondables, Pourcentage du bâti exposé au risque de glissements de terrain, Indice de vigilance canicule (Météo-France), Indice Forêt Météo pour le risque d'occurrence d'un feu de forêt (Météo-France), etc.*
    - Impacts environnementaux et socio-économiques : *Évolution des populations d'une essence d'arbre caractéristique du territoire et reconnue comme marqueur du changement climatique (INRA, ARPE, …), Montant des dommages liés aux inondations, Dépenses encourues pour maintenir la voirie,*

Document de travail

Pourcentage de diminution des rendements en année sèche, Évolution de la consommation d'eau pour l'agriculture, etc.

Le ou les indicateurs de suivi sont préférentiellement des indicateurs d'impacts qui traduisent des conséquences tangibles du changement climatique sur l'Organisation. Ils peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. Il pourra s'avérer judicieux de sélectionner lorsque cela est possible des indicateurs de suivi fondés sur une période de retour, c'est-à-dire une durée moyenne au cours de laquelle, statistiquement, un événement d'une même intensité se reproduit (une fois par an, une fois par mois, une fois par semaine…).

Sous-étape 2 : Détermination des seuils

Une fois le ou les indicateurs déterminés, l'identification des seuils se fait idéalement en collectif, en équipe restreinte. Deux seuils doivent être identifié pour chacun des enjeux d'adaptation.

Les seuils, s'ils sont déterminés de manière à pouvoir identifier le passage d'un niveau d'impact à un autre, peuvent également permettre d'identifier les limites d'efficacité des actions d'adaptation. En effet, les seuils de tolérance d'impact constituent des limites pour lesquels le risque associé n'est plus considéré comme acceptable. Ce niveau d'impact intolérable peut provenir de la baisse de l'efficacité d'une action d'adaptation ou d'une évolution trop forte des aléas climatiques. Ainsi, un risque devenu modéré à la suite de la mise en place d'une action d'adaptation peut redevenir majeur ou critique lorsqu'une limite est atteinte.

Il est nécessaire de garder une notion d'horizon temporel associé aux niveaux d'impacts pour anticiper la mise en place des actions d'adaptation qui permettront de faire face aux impacts moyens et forts et de maintenir les activités de l'Organisation.

Points de vigilance :

- Dépasser la tentation de se passer des seuils : en pratique, les organisations peuvent être réticentes à se lancer dans un travail sur l'identification des seuils pour diverses raisons (notamment perçu comme trop difficile). Cependant, les retours d'expérience montrent que celles-ci éprouvent le besoin d'y travailler une fois la stratégie adoptée et le passage à l'opérationnel pour identifier le moment où il faudra enclencher les nouvelles actions.
- Ecueil possible : l'absence de suivi des seuils a pour conséquence un pilotage « à l'aveugle » de la stratégie d'adaptation et fait peser le risque que l'Organisation se retrouve dépassée par l'aggravation du changement climatique.

Exemple : cas d'une entreprise tertiaire (bureau)

Document de travail

En repartant de l'exemple évoqué ci-avant, les schémas ci-dessous proposent une caractérisation des niveaux d'impact pour les enjeux d'adaptation « intégrité fonctionnelle » et « intégrité physique », intégrant l'indicateur de suivi et les seuils.

Figure 32. Illustration des niveaux et seuils d'impact pour l'enjeu "Intégrité fonctionnelle" d'une entreprise tertiaire

Figure 33. Illustration des niveaux et seuils d'impact pour l'enjeu "Intégrité physique " d'une entreprise tertiaire

Niveaux d'ambition

Niveau minimum :

Cette étape n'est pas réalisée dans ce niveau.

Niveau intermédiaire :

Pour ce niveau, il est attendu de l'Organisation qu'elle ait défini, pour chacun de ses enjeux d'adaptation, un indicateur de suivi et deux seuils permettant d'identifier le passage d'un niveau d'impact à un autre.

Niveau maximum :

Pour ce niveau, il est attendu de l'Organisation qu'elle ait défini, pour chacun de ses enjeux d'adaptation, un indicateur de suivi et deux seuils permettant d'identifier le passage d'un niveau d'impact à un autre.

Éléments complémentaires utiles pour l'étape :

Travaux et ressources sur les limites physiques de l'adaptation :

- BARNETT, J. et al. From barriers to limits to climate change adaptation: path dependency and the speed of change. Ecology and Society, Vol. 20, No. 3, Sep 2015.
- BERKHOUT, F. et Dow, K. Limits to adaptation: Building an integrated research agenda. WIREs Climate Change, Vol. 14, Issue 3, May 2023.
- JUHOLA, S. et al. A new dynamic framework is required to assess adaptation limits. Global Environmental Change, Volume 87, July 2024, 102884.
- MUCCIONE, V. et al. Adaptation pathways for effective responses to climate change risks. WIREs Climate Change, Vol. 15, Issue 4, July 2024

Document de travail

ÉTAPE 4E. CONSOLIDATION DE LA STRATEGIE CLIMAT

Objectif de l'étape

Regrouper la planification stratégique de décarbonation avec les trajectoires d'adaptation au sein d'une même stratégie climat dont la performance est démontrée.

L'étape en un coup d'œil

Étape 4E. Consolidation de de stratégie climat	
Objectifs de l'étape	Finalisation d'une stratégie climat performante et intégrée
Eléments requis pour l'étape	• Finalités de décarbonation • Finalités d'adaptation • Plan stratégique de décarbonation • Trajectoires d'adaptation le cas échéant
Livrables	Visualisation de la stratégie climat complète de l'Organisation se basant sur la vision bas-carbone et les trajectoires d'adaptation
Acteurs impliqués	• Chef·fe de projet (+ Consultant·e) • Personnes ressources
Type d'action	• Travail en chambre • Réunion bilatérale avec les personnes ressource si nécessaire
Temps d'accompagnement et durée indicatifs	Minimum ½j sur 1 à 3 semaines
Outils ACT associés	• Grille de progression • Boîte à outils stratégie

Contexte de l'étape

La planification stratégique de décarbonation et les trajectoires d'adaptation[32] sont désormais définies, sur des périmètres possiblement différents. Il s'agit désormais de les réunir de manière pertinente.

Description de l'étape

Sous-étape 1 : Performance de la stratégie climat

La première partie de cette étape consiste à vérifier la performance de la stratégie climat développée lors des étapes précédentes, sur le **volet décarbonation :**

[32] Sauf dans le parcours « Décarbonation résiliente »

La quantification du potentiel de réduction d'émissions du plan stratégique de décarbonation a normalement déjà été réalisée en étape 4A, mais peut être revue et affinée si nécessaire. L'Organisation devra alors veiller à la bonne atteinte des objectifs quantitatifs de décarbonation ainsi qu'à celle des finalités de décarbonation, et ce pour tous les horizons temporels couverts par le plan stratégique.

L'étape 4C de définition des trajectoires d'adaptation a pu, dans une certaine mesure, permettre identifier des actions pouvant faire évoluer sensiblement les émissions de GES de l'Organisation à l'avenir. Il est alors primordial de vérifier que la comptabilité des émissions verrouillées est toujours juste ainsi que de vérifier l'adéquation de ces nouvelles actions avec la trajectoire de décarbonation.

Par ailleurs, il est impératif que le plan stratégique de décarbonation de l'Organisation prenne en compte les enjeux de transition identifiés en étape 2B. L'Organisation vérifiera également ce point. Si certains enjeux de transition n'ont pas été pris en compte, l'Organisation devra soit reprendre l'étape 4A pour les intégrer aux réflexions sur le plan stratégique, soit justifier cette non-prise en compte et l'éventuelle acceptation des risques associés.

Sous-étape 2 : Consolidation de la stratégie

Il convient à l'Organisation de consolider sa stratégie climat : décarbonation et adaptation, sous un format conjoint.

La Boîte à outil stratégie répertorie l'ensemble des données constituant la stratégie climat complète :

- Les objectifs de performance carbone définis en étape 3A,
- La vision bas-carbone de l'activité de l'Organisation définie en étape 3B,
- Les finalités d'adaptation et de décarbonation définies en étape 3C,
- Les piliers stratégiques et actions structurantes de décarbonation établies en étape 4A,
- Enfin, les trajectoires d'adaptation définies en étape 4C.

Document de travail

Cet onglet génère une visualisation de l'ensemble de ces données en une stratégie climat concise (représentation ci-après). Ce type de visualisation permet un export à des fins de communication interne ou externe à l'Organisation (cf. Guide de la gouvernance climat).

Figure 34. Illustration d'une stratégie climat consolidée et de ses différentes composantes

Niveaux d'ambition

Niveau minimum

Pour ce niveau, il est attendu de l'Organisation qu'elle vérifie simplement l'atteinte de ses objectifs quantitatifs et stratégiques via son plan stratégique de décarbonation sur tous les horizons temporels couverts par ce dernier.

De plus, il est attendu d'elle qu'elle vérifie que les enjeux de transition déterminés en étape 2B aient bien tous été pris en compte par le plan stratégique de décarbonation, ou que des explications soient apportées quant aux enjeux non pris en compte et à l'acceptation des risques associés.

Niveau intermédiaire

Pour ce niveau, il est attendu de l'Organisation qu'elle vérifie, en plus de la performance de sa stratégie sur le volet décarbonation (cf. niveau minimum), sa performance sur le volet adaptation, en vérifiant que les actions structurantes listées au sein des trajectoires d'adaptation permettent bien réduire suffisamment les niveaux de risques physiques pesant sur sa chaîne de valeur.

De plus, il est attendu d'elle qu'elle vérifie à nouveau la prise en compte de ses enjeux de transition déterminés dans sa stratégie climatique, ou que des explications soient apportées quant aux enjeux non pris en compte et à l'acceptation des risques associés.

Niveau maximum

Pour ce niveau, il est attendu de l'Organisation qu'elle vérifie, en plus de la performance de sa stratégie sur le volet décarbonation (cf. niveau minimum sa performance sur le volet adaptation, en vérifiant que les actions structurantes listées au sein des trajectoires d'adaptation permettent bien réduire suffisamment les niveaux de risques physiques pesant sur sa chaîne de valeur.

De plus, il est attendu d'elle qu'elle vérifie à nouveau la prise en compte de ses enjeux de transition déterminés dans sa stratégie climatique, ou que des explications soient apportées quant aux enjeux non pris en compte et à l'acceptation des risques associés.

Document de travail

ÉTAPE 4F. APPROFONDISSEMENT DE LA GOUVERNANCE ET ADHESION DE L'INSTANCE DIRIGEANTE

Objectifs de l'étape

Cette étape a deux objectifs.

D'une part, consolider une gouvernance climat au sein de l'Organisation qui soit opérationnelle, efficace, lisible et communicable. Selon le niveau de structuration de l'Organisation, cette étape peut servir à commencer à structurer une gouvernance climat ou à consolider celle qui existe déjà.

D'autre part, assurer le portage de la stratégie climat par l'Instance Dirigeante au travers d'un engagement officiel. Cela passe par la formalisation et validation des décisions prises au cours des phases 3 et 4 dans une lettre d'engagement, qui pourra servir d'élément communicable à l'interne ou à l'externe, à la discrétion de l'Organisation.

L'étape en un coup d'œil

Étape 4F. Approfondissement de la gouvernance et adhésion de l'Instance Dirigeante	
Objectif de l'étape	• Consolider la gouvernance climat pour la mise en œuvre du plan de transition • Valider de façon formelle la stratégie climat avec l'Instance Dirigeante
Éléments requis pour l'étape	• Lettre d'engagement préremplie en phase 3 • Stratégie climat consolidée
Livrable	• Document explicitant la gouvernance climat • Lettre d'engagement
Acteurs impliqués	• Chef·fe de projet (+ Consultant·e) • Membres de l'équipe projet • Instance Dirigeante
Type d'action	• Réunion de l'équipe projet • Signature de la lettre d'engagement
Temps d'accompagnement et durées indicatifs	Minimum 1j sur 1 mois
Outils ACT associés	• Grille de progression (modèle de lettre) • Annexe n°10 - Guide de gouvernance

Contexte de l'étape

La gouvernance mise en place au sein de l'Organisation pour opérationnaliser la stratégie climat définie revêt une importance capitale. En effet, c'est elle qui assure, dans la durée, que le plan de transition reste à l'agenda stratégique de l'Organisation et qu'il soit effectivement mis en œuvre et piloté. Elle doit permettre d'assurer le portage de ce sujet au plus haut niveau de l'Organisation, soit par l'Instance Dirigeante, et le rayonnement de la stratégie auprès de tous les métiers et équipes.

Au début de la démarche, l'Organisation a été amenée à monter une équipe projet et à identifier un certain nombre de personnes/services à impliquer. L'étape 2G a ensuite été l'occasion de « stabiliser » l'équipe initialement constituée et/ou de l'ajuster, notamment en s'assurant que les personnes importantes devant prendre part à la restitution des résultats de l'étape d'analyse des enjeux et défis ainsi qu'au travail de construction de la vision et la stratégie soit bel et bien embarquées à ce moment de la démarche.

Par ailleurs, la façon dont se sont déroulées les phases 2 à 4 doit avoir permis au·à la Consultant·e de mieux comprendre le fonctionnement interne de l'Organisation, notamment en matière de chaîne hiérarchique, prises de décision, cycle stratégique, suivi des projets, etc. Cette étape s'inscrit dans cette continuité.

Description de l'étape

Sous-étape 1 : Approfondissement de la gouvernance climat

Cette étape invite l'Organisation et le·la Consultant·e à reprendre les schémas de gouvernance existants avec un regard critique, afin de les solidifier et de pouvoir s'en servir pour la suite de la démarche. Deux cas se présentent :

- L'Organisation fonctionne de façon très organique, avec une gouvernance peu opérante voire inexistante, et cela pose plusieurs problèmes structurels importants.
  - ➔ L'objectif sera alors de poser les bons diagnostics, d'en discuter avec l'Organisation et de proposer des débuts de structuration qui seront bénéfiques à la suite de la démarche, mais également de façon plus large au fonctionnement général de l'Organisation.
- L'Organisation dispose déjà d'une gouvernance plus ou moins complexe
  - ➔ Si la gouvernance existante est efficiente, l'objectif sera alors de s'appuyer dessus et de la confirmer pour les prochaines étapes de définition, mise en œuvre et pilotage du plan d'action.
  - ➔ Si la gouvernance présente des fragilités, cette étape est l'occasion de la repenser et de mettre en place les ajustements semblant nécessaires.

Au regard des piliers stratégiques établis en phase 4, venant décliner la vision et la feuille de route construites en phase 3, il est souhaitable de s'assurer que la gouvernance envisagée identifie bien les acteurs nécessaires à la mise en œuvre de chaque pilier et à la construction du plan d'action.

Cette étape doit ainsi permettre à l'Organisation de se doter d'un système de gouvernance lui permettant, en phase 5 puis après l'accompagnement :

- D'élaborer son plan d'action,
- De le valider,
- De le diffuser (en interne et à l'externe),
- De le mettre en application,
- De le piloter,
- De le réviser.

En substance, le schéma ci-dessous pointe les questions essentielles auxquelles il faut pouvoir répondre :

Tableau 19. Questions dont les réponses constituent le modèle de gouvernance climat défini par une organisation

Document de travail

QUI SUPERVISE (et prend les décisions / orientations) **?**	
QUI COORDONNE LA STRATÉGIE CLIMAT ?	
Pour chaque pilier stratégique	**QUI PILOTE ?** - les objectifs - le déploiement opérationnel - l'avancement, la résolution des dilemmes et besoins
	QUI CONTRIBUE ? - à l'atteinte des objectifs - à la réussite du plan d'action
	QUAND CONTRIBUER ? • Instances décisionnelles • Process de validation

Un guide de gouvernance climat est disponible en annexe n°10. Ce guide présente les 8 principes essentiels d'une bonne gouvernance climat, ainsi que des exemples de structurations qu'il est possible d'implémenter.

Afin d'approfondir la gouvernance existante de l'Organisation, il est vivement conseillé d'utiliser la liste des principes suivante comme un guide permettant de procéder aux éventuels ajustements nécessaires :

1. La stratégie climat doit être portée au plus haut niveau de l'Organisation et faire l'objet d'un suivi et d'arbitrages réguliers.
2. La gouvernance climat doit être établie et formalisée.
3. La gouvernance climat doit être connue au sein des différentes composantes de l'Organisation et communiquer sur son action.
4. La stratégie climat doit être intégrée et cohérente avec la stratégie globale de l'Organisation.
5. La gouvernance climat doit prendre en compte ses parties prenantes internes et externes dans sa stratégie.
6. La gouvernance climat veille à une montée en compétences adéquate au sein de l'Organisation, aussi bien au niveau de la gouvernance que des métiers, sur les sujets de transition.
7. L'Organisation instaure, dans la durée, des incitations relatives à la stratégie climat et à sa bonne réalisation.
8. La stratégie climat doit s'inscrire sur le long-terme, avec un pilotage régulier et adaptatif.

Document de travail

Remarque :

Comme vu dans les étapes précédentes liées à la gouvernance (0B et 2E), l'Instance Dirigeante peut prendre différentes formes. Dans des TPE ou PME, il s'agit souvent d'un comité de direction. Pour des ETI ou GE, comité de direction et conseil d'administration peuvent co-exister. Dans le cas où l'Organisation dispose d'un organe pouvant influer de façon importante sur les orientations stratégiques, il est vivement recommandé qu'une réflexion soit menée quant à la place de ce dernier dans sa gouvernance climat.

Il est important d'éviter que cette étape ne débouche sur un désalignement entre plusieurs instances importantes pour l'Organisation, ou sur une gouvernance non opérationnelle ou peu pertinente, qui pourrait ensuite avoir un impact négatif sur le déroulé de la phase 5.

Sous-étape 2 : Adhésion de l'Instance Dirigeante

L'adhésion de l'Instance Dirigeante, de façon similaire à l'étape 3D, prend la forme d'une lettre officielle dans laquelle elle s'engage à respecter le plan stratégique de décarbonation et les trajectoires d'adaptation définis. La lettre peut être rédigée à l'aide du modèle incorporé dans l'outil Grille de progression.

L'adhésion formelle de l'Instance Dirigeante demandera, si cette dernière n'a pas suivi l'intégralité des travaux de la phase 4, d'effectuer au préalable une restitution au préalable des réflexions et du contenu produit.

Niveaux d'ambition

Cette étape est la même pour toutes les organisations, quel que soit le niveau choisi. Différents niveaux de prise en compte de certains principes de gouvernance climat sont possibles, mais ces décisions sont à prendre dans d'autres étapes ; par exemple, en étape 4A concernant le principe n°7, ou en étape 5E concernant le principe n°8.

Éléments complémentaires utiles pour l'étape :

- Organigramme de l'Organisation
- Guide de gouvernance en annexe n°10

Document de travail

Phase 5 – Plan d'action

FinalitE DE LA PHASE

Opérationnaliser la stratégie de l'Organisation, a minima pour le court terme, afin d'initier son passage à l'action.

À ce stade de la démarche, l'Organisation dispose :

- D'objectifs quantitatifs à atteindre sur le volet décarbonation : trajectoires de décarbonation et les objectifs stratégiques spécifiques ;
- D'objectifs qualitatifs à atteindre sur les volets adaptation et décarbonation : finalités d'adaptation et de décarbonation de l'Organisation et de ses activités, décrits dans sa vision et feuille de route ;
- De moyens stratégiques pour atteindre ces objectifs sur le moyen et long terme, via le plan stratégique de décarbonation et les trajectoires d'adaptation ;
- D'une gouvernance climat interne.

Cette phase finale de la méthode ACT-S débute par la construction d'un plan d'actions opérationnelles concret et pilotable (5A), dont la performance et l'adéquation avec la Stratégie de l'Organisation sont vérifiées (5B). Le financement du plan de transition et les pratiques assurantielles sont ensuite abordés (5C). La phase se conclut par la définition des procédés de mise œuvre / suivi / évaluation du plan de transition (5D) et par le lancement de son plan d'action (5E).

Figure 35. Étapes de la Phase 5

ÉTAPE 5A. CONSTRUCTION DU PLAN D'ACTION

Climat

Objectif de l'étape

Construire le plan d'action court-terme associé à la stratégie climat de l'Organisation.

Le plan d'action est composé d'actions opérationnelles cohérentes avec les actions structurantes identifiées dans la stratégie, et suffisantes pour atteindre les objectifs quantitatifs et qualitatifs (adaptation et décarbonation). Il est en particulier adossé à une estimation des ressources nécessaires à sa mise en œuvre (ressources humaines, financières) et à une gouvernance.

Document de travail

L'étape en un coup d'œil

Étape 5A. Construction du plan d'action	
Objectifs de l'étape	Identifier, caractériser et sélectionner les actions opérationnelles constituant le plan d'action permettant de mettre en œuvre la stratégie climat de l'Organisation.
Eléments requis pour l'étape	• Trajectoires d'adaptation (représentation graphique) • Liste des risques physiques et impacts associés • Liste des risques et impacts de transition • Plan stratégique de décarbonation • Objectifs de décarbonation et objectifs spécifiques
Livrables	Plan d'action à mettre en place sur le court terme pour respecter les engagements liés à la stratégie climat de l'Organisation (finalités, objectifs et actions structurantes), permettant de traiter les risques et impacts climatiques physiques et de transition, ainsi que de faire le lien avec les leviers et postes d'émission.
Acteurs impliqués	• Chef·fe de projet (+ Consultant·e) • Équipe support interne à l'Organisation
Type d'action	• Revue de littérature sur les solutions de décarbonation et d'adaptation dans le secteur et/ou le périmètre géographique • Échanges avec des pairs sur les mesures mises en place et capacités d'adaptation choisies • Enquête auprès des salarié·es/directions (facultatif) • Travail en chambre ou atelier pour la mise en commun et synthèse des remontées
Temps d'accompagnement et durée indicatifs	Minimum 3j sur 2 semaines à 2 mois
Outils ACT associés	Boîte à outils stratégique

Contexte de l'étape

Pour que l'Organisation passe à l'action à la suite de la construction de sa stratégie climat, il est impératif qu'elle planifie des actions concrètes, délimitées dans le temps et pilotables. Ces actions doivent rendre tangible et opérationnelle les actions structurantes de décarbonation et d'adaptation, et permettre d'atteindre les objectifs qualitatifs (finalités) et quantitatifs qu'elle s'est fixée, aussi bien pour les enjeux de décarbonation que d'adaptation.

Cette étape vise ainsi :

- A identifier un large éventail d'actions potentielles, qualifiées d'actions opérationnelles ;
- A les caractériser via une analyse multicritère, afin d'anticiper et lever les freins, de préparer le passage à l'action et de vérifier l'adéquation entre le plan d'action et la stratégie climat.

Document de travail

À la fin de l'étape, l'Organisation possède un plan d'actions opérationnelles, permettant de mettre en œuvre sa stratégie climat. Sur le volet adaptation, le plan d'action est consolidé avec les trajectoires d'adaptation et les actions structurantes qui les composent : cela permet d'expliciter l'anticipation nécessaire pour le déploiement de certaines actions et les éventuelles limites d'efficacité.

Description de l'étape

Sous-étape préliminaire

Avant de réfléchir aux actions à mettre en œuvre, il peut être intéressant pour l'Organisation :

- De prendre connaissance d'éventuels guides sectoriels ou d'outils existants, certains étant détaillés dans l'encadré « Eléments complémentaires utiles pour l'étape » ;
- De consulter des solutions de décarbonation et d'adaptation déployées ou envisagées par d'autres organisations similaires, sur la base de leurs retours d'expérience ;
- D'analyser les stratégies de parties prenantes : pouvoirs publics (nationaux, régionaux et/ou locaux), fédérations et associations professionnelles, fournisseurs et/ou clients ;
- D'effectuer une revue de la littérature scientifique sur les solutions d'adaptation et de décarbonation.

Cette phase permettra à l'Organisation de se constituer une première base d'actions opérationnelles.

Sous-étape 1 : Constitution d'une liste d'actions opérationnelles

Il s'agit pour l'Organisation de repartir des actions structurantes, pour les décliner de façon opérationnelle, sur le court terme.

Deux approches peuvent être envisagés :

- **Boîte à idées + brainstorming restreint :** l'Organisation propose une consultation large – type « boîte à idées » - auprès de nombreuses parties prenantes internes. Le but de l'exercice est de mobiliser l'intelligence collective pour faire émerger des idées d'action.
    - Cet exercice demande de présenter en amont le contexte du travail à effectuer :
        - Construction d'une stratégie climat ;
        - Présentation des enjeux de décarbonation, d'adaptation et de transition ;
        - Présentation des finalités, piliers et actions structurantes de décarbonation ;
        - Présentation des finalités et des actions structurantes d'adaptation ;
        - Exemples d'actions opérationnelles de décarbonation et d'adaptation.
    - Les participant·es sont ensuite invité·es à proposer – éventuellement de façon anonyme – des idées pour concrétiser les actions structurantes, principalement sur le court terme, tout en prenant en compte les risques et impacts.
    - Un atelier restreint est ensuite organisé a minima avec les mêmes participant·es que celleux ayant participé lors des étapes 4A et 4C, ainsi que toutes les parties prenantes internes pertinentes pour les enjeux de décarbonation et d'adaptation (ex : RH, maintenance/infrastructures, production, logistique, achats, R&D, QHSE, finances, …), associées (et éventuellement l'Instance Dirigeante, si pertinent). Il s'agira d'étudier lors de l'atelier les propositions issues de la consultation, de les compiler, et de sélectionner les actions opérationnelles les plus pertinentes.
    - Une restitution est ensuite organisée auprès des personnes consultées afin de les informer des actions opérationnelles retenues.

Document de travail

- **Brainstorming restreint :** un atelier restreint est organisé avec les mêmes participant·es que celleux décrit·es ci-dessus. Ces personnes sont invitées à proposer directement des idées en lien avec les réflexions stratégiques ayant été menées.

Si le premier processus est chronophage et demande davantage d'organisation, il permet cependant de faire émerger un éventail plus large d'actions, et de mobiliser les salariés dans la construction de la stratégie climat, augmentant leur implication et leur potentielle adhésion. La pertinence d'un tel exercice peut dépendre du profil de l'Organisation, de ses salarié·es, de sa gouvernance interne, etc.

Une fois la liste d'actions potentielles constituée, l'Organisation pourra les regrouper en bouquets d'actions dès lors qu'elles permettent de répondre à une même action structurante et/ou qu'elles sont interdépendantes.

Sous-étape 2 : Caractérisation des actions opérationnelles

Il convient ensuite de caractériser chacune des actions potentielles identifiées.

Les critères suivants peuvent être utilisés :

- Volet concerné du plan de transition : décarbonation et/ou adaptation ;
- Si l'action concerne l'adaptation, s'inscrit-elle :
  - Dans une approche réactive ou anticipative
  - Dans un mode d'adaptation relavant de l'ajustement, de l'adaptation incrémentale ou de l'adaptation transformationnelle
- Nature de l'action : technique, basée sur la nature, gouvernance, ressources financières ou ressources humaines ;
- Enjeu(x) et finalité(s) concernés ;
- Risque(s) et impact(s) qu'elle vise à traiter (si pertinent) ;
- Action(s) structurante(s) associée(s) ;
- Efficacité (capacité à contribuer aux objectifs de décarbonation et/ou d'adaptation et effets sur les niveaux de risques dans 1 an, 5 ans et 10 ans) ;
- Postes d'émission impactés (positivement ou négativement) par l'action ;
- Ressources nécessaires pour sa mise en œuvre : CapEx et OpEx, ressources humaines, personne responsable de la mise en œuvre ;
- Durées prévisionnelles de mise en œuvre : durée d'implémentation, anticipation nécessaire au déploiement et durée de vie si pertinent ;
- Difficulté de mise en œuvre ;
- Dépendances externes et/ou à d'autres actions opérationnelles (cf. regroupement en bouquets d'actions).

Ce travail de caractérisation des actions opérationnelles devra également permettre :

- D'identifier les incompatibilités entre actions ;
- D'identifier les transferts de risque ;
- D'évaluer le risque de mal adaptation. Cette évaluation, qui dépend du contexte, pourra s'appuyer notamment sur les critères suivants :
  - Utilisation inefficace de ressources comparée à d'autres options (ex: recours massif à la climatisation au lieu de l'investissement dans l'isolation)
  - Transfert incontrôlé de vulnérabilité : d'un système à un autre, d'une période à une autre (réduction de la marge d'adaptation future) (ex: plantation d'essences d'arbres à rotation longue)
  - Erreur de calibrage : sous-adaptation ou adaptation sous-optimale (ex: une digue de protection non suffisamment rehaussée)
- De vérifier le respect des critères DNSH

Pour réaliser ce travail, il est conseillé :

Document de travail

- D'organiser un atelier rapidement après le précédent, en conviant les mêmes personnes ayant participé à la constitution et/ou finalisation de la liste des actions opérationnelles.
- Eventuellement, d'effectuer un travail en chambre préliminaire (Chef·fe de projet et Consultant·e) afin de préremplir les critères et limiter le temps de mobilisation des équipes internes.

La caractérisation des actions pourra également permettre :

- De vérifier que tous les éléments issus de la Phase 4 ont été pris en compte dans la liste d'actions proposée.
- D'anticiper la vérification de la performance et la cohérence des actions entre elles ainsi qu'avec la stratégie de l'Organisation.

Sous-étape 3 : Sélection des actions opérationnelles

Une fois la caractérisation des actions réalisée, l'Organisation sélectionnera[33] les actions opérationnelles qu'elle souhaite inscrire dans son plan d'action, et réalisables sur l'horizon temporel choisi.

Une fois sélectionnées, l'Organisation cherchera à regrouper les actions opérationnelles sous les actions structurantes afin de caractériser ces dernières et leur efficacité. On appellera ces groupements des bouquets d'actions.

La liste d'actions opérationnelles caractérisées et sélectionnées constitue le plan d'action de l'Organisation.

Niveaux d'ambition

Niveau minimum :

Pour ce niveau, il est attendu de l'Organisation qu'elle ait déterminé une liste d'actions opérationnelles répondant aux actions structurantes prévues par la stratégie climat :

- Pour le volet adaptation, celles-ci doivent permettre de pallier les principaux risques physiques impactant le volet décarbonation.
- Pour le volet décarbonation, celles-ci doivent *à minima* couvrir l'horizon court-terme.

Une attention particulière aura été portée sur le fait que les actions opérationnelles proposées respectent bien la législation, en particulier concernant l'adaptation des conditions de travail.

Niveau intermédiaire :

Pour ce niveau, il est attendu de l'Organisation qu'elle ait déterminé une liste d'actions opérationnelles répondant aux actions structurantes prévues par la stratégie climat :

- Pour le volet adaptation, celles-ci doivent permettre de pallier les principaux risques physiques impactant le volet décarbonation, ainsi que détailler les actions structurantes d'adaptation envisagées pour chaque enjeu d'adaptation.
- Pour le volet décarbonation, l'éventail d'action devra à *minima* couvrir l'horizon court-terme.

Les actions opérationnelles devront avoir été soigneusement sélectionnées pour ne pas engendrer de problèmes de maladaptation ou de transfert de risque. Les actions

[33] Cette sélection pourra prendre en compte les moyens (humains, financiers et matériels) à sa disposition, la facilité de mise en œuvre de l'action ; l'intérêt vis-à-vis de la décarbonation/de l'adaptation et potentiels compromis (« trade-offs ») entre les deux volets, les opportunités de l'Organisation, ,'efficience des actions (rapport entre coût et efficacité), etc.

Document de travail

opérationnelles d'adaptation ne doivent pas non plus engendrer des dommages significatifs sur les autres volets de la transition écologique et sociale.

Une attention particulière aura été portée sur le fait que les actions opérationnelles proposées respectent bien la législation, en particulier concernant l'adaptation des conditions de travail.

Niveau maximum :

Pour ce niveau, il est attendu de l'Organisation qu'elle ait imaginé une liste d'actions opérationnelles répondant aux actions structurantes prévues par la stratégie climat :

- Pour le volet adaptation, celles-ci doivent permettre de pallier les principaux risques physiques impactant le volet décarbonation, ainsi que détailler les actions structurantes d'adaptation envisagées pour chaque enjeu d'adaptation.
- Pour le volet décarbonation, l'éventail d'actions devra *à minima* couvrir les court et moyen termes.

Les actions opérationnelles devront avoir été soigneusement sélectionnées pour ne pas engendrer de problèmes de maladaptation ou de transfert de risque. Les actions opérationnelles d'adaptation ne doivent pas non plus engendrer des dommages significatifs sur les autres volets de la transition écologique et sociale.

Une attention particulière aura été portée sur le fait que les actions opérationnelles proposées respectent bien la législation, en particulier concernant l'adaptation des conditions de travail.

Éléments complémentaires utiles pour l'étape :

Pour l'adaptation :

- Guides sectoriels pour l'adaptation au changement climatique des entreprises : Outils d'adaptation au changement climatique | Direction générale des Entreprises
- Page « Adaptation » du site AGIR de l'ADEME : Adaptation climatique | Agir pour la transition écologique
- Guide ADEME 2024 :En entreprise, comment s'engager dans un parcours d'adaptation au changement climatique ?
- Centre de ressources pour l'adaptation au changement climatique

Document de travail

ÉTAPE 5B. PERFORMANCE ET ADEQUATION DU PLAN D'ACTION

Objectif de l'étape

Vérifier l'adéquation entre le plan d'action déterminé lors de l'étape 5B et les objectifs, finalités et actions structurantes de décarbonation et d'adaptation de l'Organisation.

Cette étape pourra nécessiter d'affiner la trajectoire de décarbonation ascendante construite en étape 4A, qui sera comparée aux objectifs de décarbonation sur le court-terme.

L'étape en un coup d'œil

Étape 5B. Performance et adéquation	
Objectifs de l'étape	Vérifier la bonne adéquation du plan d'action avec les différents objectifs quantitatifs et stratégiques de l'Organisation
Eléments requis pour l'étape	• Plan d'action provisoire (liste des actions opérationnelles sélectionnées issues de l'étape 5A) • Liste des enjeux de décarbonation, adaptation et transition • Finalités d'adaptation • Liste des leviers de décarbonation • Objectifs de décarbonation
Livrables	• Pourcentage d'alignement du plan d'action provisoire avec les objectifs, finalités & actions structurantes • Plan d'action climat définitif
Acteurs impliqués	Chef·fe de projet (+ Consultant·e)
Type d'action	Travail en chambre
Temps d'accompagnement et durée indicatifs	Minimum 2h sur 1j à 3 semaines
Outils ACT associés	• Boîte à outils stratégique • Boîte à outils de performance carbone

Contexte de l'étape

Avant de valider la version définitive du plan d'action climat de l'Organisation sur le court terme, il est nécessaire de s'assurer que les actions sélectionnées :

- Couvrent tous les éléments de la stratégie climat formulée en phase 4 ;
- Sont suffisantes pour atteindre les différents objectifs et finalités.

Cet exercice permet de renforcer la crédibilité et la pertinence du plan d'action de l'Organisation.

Description de l'étape

Dans un premier temps, l'Organisation devra passer en revue la totalité de ses actions structurantes (aussi bien sur l'adaptation que sur la décarbonation) pour vérifier que les différentes actions opérationnelles du plan d'action provisoire contribuent bien à remplir les objectifs associés à ces actions structurantes, tout en ne freinant pas la mise en œuvre des autres. En particulier sur ce dernier point, l'Organisation cherchera à identifier les potentiels compromis liés à chaque action opérationnelle : *l'action opérationnelle envisagée en faveur de la décarbonation a-t-elle un effet négatif sur l'adaptation au changement climatique ?* et vice-versa.

Dans un second temps, l'Organisation cherchera, lorsque cela s'avère possible, à comparer les réductions d'émissions de GES attendues avec la mise en œuvre du plan d'action provisoire et la ou les trajectoire(s) de décarbonation qu'elle s'est fixé (étape 3A). Si cet exercice a déjà été réalisé lors de l'étape 4A, l'Organisation pourra chercher à affiner les calculs sur le court-terme avec ces actions plus précises et opérationnelles, en employant la même méthode que celle décrite en étape 4A pour le calcul des trajectoires ascendantes.

Un niveau d'adéquation entre plan d'action et stratégie climat pourra être déterminé, par exemple selon la bonne couverture des objectifs de décarbonation, finalités et actions structurantes (d'adaptation et de décarbonation) de l'Organisation :

Tableau 20. Proposition de niveaux d'adéquation entre le plan d'action provisoire et la stratégie climat

Niveaux d'adéquation	Narratif associé
Adéquation non satisfaisante	Le plan d'action proposé ne couvre qu'une très faible part des objectifs de décarbonation (sur l'horizon couvert par le plan d'action), finalités et/ou actions structurantes de la stratégie.
Adéquation limitée	Le plan d'action proposé satisfait moins de 50% des objectifs de décarbonation (sur l'horizon couvert par celui-ci), finalités et/ou actions structurantes de la stratégie.
Adéquation satisfaisante	Le plan d'action proposé satisfait entre 50% et 95% des objectifs de décarbonation (sur l'horizon couvert par celui-ci), finalités et/ou actions structurantes de la stratégie.
Adéquation intégrale	Le plan d'action proposé permet de satisfaire au moins 95% des objectifs de décarbonation (sur l'horizon couvert par celui-ci), finalités et actions structurantes de la stratégie.

Ensuite, selon le niveau d'adéquation observé, l'Organisation peut retravailler son plan d'action et/ou en expliciter les limites :

- **Si des manques importants sont constatés** (adéquation non satisfaisante à limitée) : l'Organisation devra consolider son plan d'action en réitérant les étapes 5A et 5B.
- **Si des manques minimes sont constatés** (adéquation satisfaisante), il est conseillé de pallier ces manques avant de passer à l'étape suivante. L'Organisation pourra choisir de poursuivre sa démarche en n'apportant pas de modifications à son plan

d'action, mais il lui sera alors demandé de justifier son choix en spécifiant ses limites et comment elle envisage de palier à ces manques à l'avenir.

- **Si le plan d'action provisoire est bien cohérent et compatible** (adéquation intégrale) avec la stratégie climat de l'Organisation, alors celui-ci peut être considéré comme le plan d'action définitif, et l'Organisation pourra passer aux étapes suivantes de la méthode ACT-S.

Niveaux d'ambition

Cette étape doit être réalisée quel que soit le niveau d'ambition. Il est attendu *à minima* que l'Organisation réalise une analyse de la couverture des actions structurantes de sa stratégie par son plan d'action provisoire sur l'horizon temporel choisi. Il est également attendu qu'elle explicite les limites de son plan d'action si un manque d'adéquation est relevé, tout en proposant des pistes d'amélioration pour résoudre ce problème par la suite.

Document de travail

ÉTAPE 5C. FINANCEMENT ET ASSURANCES

Climat

Objectif de l'étape

Cette étape a deux objectifs.

D'une part, poser les bases du financement du plan d'action, en envisageant les futures actions nécessitant d'être réalisées pour financer la transition de l'Organisation et en travaillant sur les sources internes et externes de financements.

D'autre part, **analyser l'état actuel de la couverture assurantielle de** l'Organisation, essentiellement du point de vue de l'adaptation, afin d'en envisager de possibles évolutions.

L'étape en un coup d'œil

Étape 5C. Financement et assurances	
Objectifs de l'étape	• Établir un plan de financement du plan d'action • Faire le point sur la couverture assurantielle de l'Organisation
Éléments requis pour l'étape	• Stratégie climat de l'Organisation (volets décarbonation et trajectoire d'adaptation) • Plan d'action associé • Conditions et garanties d'assurances
Livrables	• Premier plan de financement • Principales évolutions envisageables sur les contrats d'assurance
Acteurs impliqués	• Chef·fe de projet (+ Consultant·e) • Direction Financière • Personnes ressources
Type d'action	Travail en chambre
Temps d'accompagnement et durée indicatifs	Minimum 1 à 3j
Outils ACT associés	• Grille de revue des assurances • Boîte à outils Stratégie

Contexte de l'étape

Le financement des actions opérationnelles d'adaptation et de décarbonation, ainsi que l'évolution des pratiques assurantielles au regard du changement climatique sont deux sujets majeurs.

La couverture assurantielle, en ce qu'elle permet de partager et transférer le risque, est un levier qui permet d'agir sur la capacité d'adaptation de l'Organisation. Si l'Organisation décide de s'assurer, il semble particulièrement important de faire le point sur les aléas climatiques et

les activités de sa chaîne de valeurs couvertes de manière à vérifier que les principaux risques pesant sur l'Organisation sont assurés (continuité d'exploitation, dégâts, …).

Le financement du plan de transition est un levier majeur de passage à l'action (notamment pour les organisations de petite taille) : un grand nombre d'organisation ne mettent pas en œuvre les actions prévues, faute de moyens disponibles et/ou fléchés vers ces projets. Pour s'assurer que le plan de transition fasse bien partie intégrante de sa stratégie, l'Organisation devra identifier des ressources financières (internes et/ou externes) pour couvrir les besoins relatifs au plan d'action.

Par ailleurs, les informations financières relatives à la réalisation et au pilotage des plans de transition des organisations deviennent des éléments règlementairement communicables et de plus en plus demandés par les référentiels ou méthodes désireuses d'évaluer les plans de transitions. Il est notamment attendu des organisations qu'elles communiquent sur les investissements nécessaires pour financer le déploiement des leviers de transition et les actions identifiées associées (CapEx, OpEx) et la mesure dans laquelle des fonds sont d'ores et déjà alloués. A titre d'exemple, la méthode ACT Core dispose d'un indicateur dédié[34].

Enfin, il est également à noter que **certains établissements bancaires proposent des « taux bonifiés »**, plus avantageux pour les organisations engagées dans des démarches de décarbonation (et environnementales de façon large). D'autres vont veiller au taux d'alignement taxonomique des activités et projets qu'ils financent. Tous vont devoir prendre en compte de manière renforcée les risques climatiques de leur portefeuille[35]. Ainsi, travailler sur ces sujets doit permettre de produire des éléments de réassurance et d'attractivité auprès des institutions financières, et ainsi s'ouvrir des opportunités de financements externes plus larges.

Description de l'étape

Cette étape doit permettre d'assurer l'implication des équipes financières de l'Organisation dans l'établissement du plan de transition, de manière à :

- Entamer le travail sur le financement des actions opérationnelles de décarbonation et d'adaptation (chiffrages, calcul des retours sur investissements, élaboration du plan de financement, moyens de financement envisagés) ;
- Requestionner les contrats d'assurance existants et les évolutions possibles en lien avec l'augmentation des risques climatiques physiques ;
- Assurer une communication fluide entre les équipes métiers/opérationnelles et les équipes financières ainsi qu'une montée en compétences de ces dernières.

Document de travail

[34] L'indicateur B02.D regarde si l'entreprise communique sur les investissements nécessaires au déploiement de ses leviers et actions de décarbonation. Les critères d'évaluation prennent en compte :

- Les éléments financiers détaillant comment l'entreprise finance ses leviers et actions de décarbonation,
- L'existence d'un lien clair entre les actions identifiées et leurs besoins en financements,
- La transparence quant à la ventilation des besoins en investissements et la mesure dans laquelle l'entreprise alloue des fonds pour répondre à ces besoins.

[35] Obligations de mise en œuvre de plans de transition prudentiels pour les banques et les assurances dans l'Union Européenne suite aux amendements des directives Solvabilité 2 et CRD 6 (« Bâle 3 »).

Financements

En fonction des leviers de décarbonation (scope 3 amont, scope 3 aval, scopes 1&2) ou d'adaptation concernés, la nature, le dimensionnement, le temps de préparation ainsi que le retour sur investissement des actions à mettre en œuvre et financer peuvent fortement varier.

Aussi, en fonction de la maturité de l'Organisation sur ces différents sujets ainsi que de la maturité des projets, cette étape permettra d'avancer plus ou moins en profondeur sur le financement du plan de transition. L'objectif est que des ressources soient mobilisées et identifiées afin de permettre à l'Organisation de continuer à construire, voire dérouler, son plan de financement après l'accompagnement ACT-S.

Les sources de financements peuvent être diverses en fonction du profil de l'Organisation : financement propre, sollicitation des actionnaires, financement par la dette, etc. Au-delà des acteurs privés et du marché, il est également possible de s'appuyer sur les politiques publiques de soutien (subventions, prêts et garanties préférentielles).

A titre d'exemples et de façon non exhaustive, les dispositifs publics suivants peuvent servir de ressources utiles à connaitre et mobiliser en fonction des actions du plan de transition :

Tableau 21. Exemples de dispositifs publics de financement du plan d'action

Thématique	Type de financements potentiels	Exemples de dispositifs publics[36]
Diagnostics	Aides à la décision et aides à la réalisation de diagnostics	Diag Bpifrance (Ecoconception, EcoFlux, Adaptation, Biodiversité, etc.) Baisse les Watt
Etudes de faisabilité	Aides à la décision	PACTE Industrie PACTE Entreprise
Nouveaux modèles d'affaires	Fonds propres Subventions	Dispositif EFC ADEME Club EFC
Financement d'infrastructures / Capex	Fonds propres Prêts bancaires Subventions Appels à projets	DECARB Ind Decarb'Flash AAP France 2030 Innovation Fund (Europe) Agences de l'eau
Tous sujets confondus. Première identification de dispositifs	Tous types	https://mission-transition-ecologique.beta.gouv.fr/

[36] Liste établie à la date de publication de la présente méthodologie, en fonction des dispositifs existants. La pérennité de ces dispositifs dépend des programmes et budgets de chaque entité qui les gère, dans les conditions d'éligibilité et de disponibilité propres à chacun d'eux.

travail

Pour cette étape, l'Organisation devra faire un bref état des lieux de sa maturité en ce qui concerne le financement de son plan d'action (capacités, connaissances des acteurs et des dispositifs disponibles, compétences internes).

Il convient notamment de savoir :

- Quel est l'historique de l'Organisation vis-à-vis du financement de projets ou d'infrastructures (que ces financements soient privés, propres ou via des dispositifs de subventions ou d'aides à l'investissement) ?

- Quelles sont les compétences disponibles en interne pour élaborer un ou des plans de financement ?

Les capacités des organisations peuvent être très hétérogènes. Savoir sur quoi (ou sur qui) l'Organisation peut s'appuyer et quelles sont les actions privilégiées à mettre en place avant d'avancer sur le volet financement du plan de transition est une étape importante.

Une fois cette analyse réalisée, l'Organisation cherchera à chiffrer, lorsque cela s'avère pertinent et si cela n'a pas déjà été fait lors de l'étape 5A, le coût financier (CapEx et OpEx) des actions opérationnelles du plan d'action. Ce chiffrage pourra être basé (par ordre de priorité) :

- Sur des devis ou propositions de devis correspondant à l'action en question ;
- Sur des cas similaires issus de retours d'expérience d'organisations ayant mis en œuvre la même action ;
- Sur des estimations tirées d'études sectorielles ou globales.

Lorsque celle-ci peut l'être, il pourra être intéressant de calculer la durée de retour sur investissement de l'action opérationnelle, potentiellement en fonction de différents scénarios climatiques sous-jacents. Ces chiffres peuvent être un moteur pour les organisations afin de les inciter à passer à l'action, en montrant qu'un gain futur est attendu dans la plupart d'entre eux, voire dans tous.

Une fois ces chiffrages réalisés, l'Organisation croisera les différents coûts avec le calendrier prévisionnel de mise en œuvre du plan d'action, afin d'en tirer un plan d'investissement climat sur le court terme. Celui-ci permettra d'estimer les dépenses annuelles nécessaires à l'application du plan de transition de l'Organisation. Cette déclinaison temporelle des besoins en investissement permettra d'éventuels ajustements des horizons temporels liés à chaque action, en fonction de la capacité financière annuelle de l'Organisation.

Enfin, l'Organisation cherchera à identifier des sources de financement, au global ou par action opérationnelle selon les opportunités. Pour cela, l'ensemble de la palette des sources de financement peut être mobilisée, et notamment :

- <u>Autofinancement</u>
  - Fonds propres fléchés sur des actions climatiques
  - Mécanismes issus de la mise en place d'une tarification interne du carbone

- <u>Aides externes et institutionnelles</u>
  - Subventions publiques pour l'aide à la décision ou les investissements dans des actions liées au climat (décarbonation et/ou adaptation, cf. notamment le site Agir de l'ADEME), prêts, garanties, avantages fiscaux, …
  - Subventions privées (fondations, abondement de partenaires sur de actions climatiques, …)

- <u>Financements institutionnels bancaires</u>
  - Prêts éventuellement à taux bonifiés pour les organisations prenant des actions en faveur de la transition écologique

- <u>Emission de dette ou de capital</u>

Document de travail

- Les acteurs financiers, notamment français, ont l'enjeu de démontrer leur contribution à la transition, notamment via le dispositif « Article 29 LEC »). Un dialogue avec le tour de table des investisseurs peut donc permettre d'aligner les intérêts et obtenir des conditions de financement favorables.

Que l'Organisation soit ou non soumise du fait de sa taille à un reporting taxonomique, le fait d'être en capacité d'identifier le cas échéant l'alignement taxonomique des activités[37] pourra être un facteur d'attractivité pour les financeurs (banques ou investisseurs).

Note sur la tarification interne du carbone :

La tarification interne du carbone consiste à associer une valeur monétaire aux émissions de GES dans l'objectif de prendre des décisions de nature financière en faveur de la décarbonation, et ainsi de concourir à réduire les émissions. Deux types de mécanismes de tarification interne du carbone sont usuellement employés et décrits ci-dessous :

- D'une part la tarification fantôme : ce mécanisme consiste pour une organisation à associer un prix fictif (dit « fantôme » ou encore « directeur ») aux émissions de gaz à effet de serre (tous scopes confondus) afin d'évaluer les externalités négatives liées au climat dans ses processus de prise de décision. Aucun transfert monétaire associé à l'utilisation de ce prix n'a lieu. Ce prix est fixé par l'Organisation – généralement par tCO_2e – pour une année comptable et peut évoluer pour accorder une importance plus ou moins grande à la prise en compte de ces externalités. *ex : ajout d'un prix fantôme du carbone au coût de produits lors du choix d'un fournisseur afin de déterminer le plus intéressant d'un point de vue financier et climatique.*

- D'autre part la taxe carbone interne : ce mécanisme consiste à associer un prix à la tCO_2e comme pour la tarification fantôme, mais contrairement à cette dernière, pour chaque processus de décision financière, le montant associé aux émissions (par ex. tCO_2e associées à l'achat d'un produit) est redirigé vers un fond interne spécifique, par exemple dédiée au financement du plan de transition de l'Organisation. Ce mécanisme vise à volontairement augmenter les OpEx de l'Organisation pour financer la décarbonation sur le court terme et stimuler l'innovation pour la décarbonation sur le long terme.

Ces mécanismes peuvent être mis en place par exemple en suivant le guide sur la TIC du Carbon Pricing Unlocked Partnership (*How to guide internal carbon pricing*), le ou les prix carbones employés pouvant être par exemple tirés des mécanismes de quotas actuels (cf. SEQE) ou issues de projections dérivées de scénarios de transition (par ex. ceux de l'AIE).

Enfin, de manière complémentaire, les entreprises peuvent s'appuyer sur le prix implicite du carbone : ce mécanisme consiste à calculer, *a priori* ou *a posteriori* et pour chaque action de décarbonation, le rapport entre les coûts de l'action et la quantité d'émissions réduites, ce qui permet d'obtenir un « prix d'abattement » de la tCO_2e évitée. Ce prix, mis en regard par exemple du prix interne du carbone ou de références externes, permet de valoriser les efforts passés et d'identifier la priorisation et la rentabilité des efforts futurs.

[37] Cf. notamment l'outil d'aide en ligne d'identification des activités taxonomiques mis en place par l'Union Européenne.

Indépendamment du niveau d'expertise de l'Organisation, de son secteur d'activité ou de ses capacités financières, d'autres actions sont vivement encouragées dans le cadre de cette étape. On peut notamment citer :

- Ateliers pour identifier les risques relatifs aux contrats et à la sous-traitance,
- Échanger avec des établissements bancaires / les institutions financières pour comprendre leurs attentes en termes de plans de transition et des modalités de financement au regard des actions et engagements climatiques des entreprises.

Pour cette sous-étape d'étude des aspects financiers de son plan de transition, les entreprises industrielles françaises peuvent bénéficier de dispositifs d'accompagnement et de subventions pour les accompagner dans leurs démarches. Par exemple, les dispositifs d'accompagnement PACTE Industrie « Trajectoires d'Investissement Bas-Carbone » et « Coaching financier »

Assurances

Pour les organisations disposant d'une couverture assurantielle sur les biens physiques et les pertes d'exploitation, il conviendra dans cette étape (si cela n'a pas déjà été fait dans le cadre du diagnostic des risques climatiques physiques) :

- **De récupérer les contrats d'assurance** sur les biens physiques et les pertes d'exploitation ;
- **D'évaluer le niveau de couverture assurantielle** (pour les biens de production d'une part, pertes d'exploitation d'autre part) pour les principaux risques climatiques identifiés : la couverture est-elle nulle, partielle, complète ? Il est recommandé d'être conservateur : si un contrat ne mentionne pas explicitement un aléa, considérer que la couverture est nulle tant que le point n'a pas été éclairci avec l'assureur le cas échéant ;
- **De consigner le coût de l'assurance** en lien avec les aléas climatiques ;
- **De consigner le montant de la franchise** en lien avec les aléas climatiques.

Puis, il convient de mettre en regard le plan d'adaptation avec la couverture assurantielle en posant les questions suivantes :

- Le plan d'adaptation permettra-t-il de réduire à court et moyen terme des risques couverts par l'assurance ?
- Certains risques méritent-ils de voir la couverture assurantielle renforcée et/ou élargie ?
- L'assureur risque-t-il de se désinvestir de la couverture de certains risques ou d'en augmenter significativement le prix ?

Au cours ou à la suite de ce travail, l'organisation pourra s'engager dans des discussions avec ses assureurs de manière à valoriser son plan d'adaptation d'une part (réduction du coût de l'assurance) et modifier la couverture d'autre part (si nécessaire).

Niveaux d'ambition

Pour cette étape, les attendus et les actions à réaliser dépendent fortement des actions constituant le plan de transition : leurs montants et leurs dates de réalisation sont susceptibles de varier grandement d'une action à l'autre au sein d'un plan de transition mais également d'une organisation à l'autre.

Par ailleurs, en fonction des compétences et de l'historique de l'Organisation, les attentes et les réalisations possibles pour cette étape ne seront pas les mêmes :

Document de travail

- Dans le cas d'une organisation experte (principalement grandes entreprises, ETI ou PMEs expérimentées), un effort particulier est attendu sur le chiffrage du plan de transition. Il est également attendu que cette étape permette d'aller dans le détail du financement des actions les plus prioritaires et/ou les plus impactantes.
- Dans le cas d'une organisation moins experte (peu habituée aux financements de projets de transformation), il sera surtout attendu de l'Organisation qu'elle se structure pour avancer sur ce sujet (identification des dispositifs disponibles pour chiffrer son plan d'action ou ses actions les plus importantes de décarbonation).

Niveau minimum

Pour ce niveau, il est attendu de l'Organisation qu'elle ait principalement progressé sur sa structuration en interne pour avancer sur le sujet du financement et des assurances :

- Identification de ressources humaines internes pour travailler sur le volet financier et assurantiel de son plan de transition, et montée en compétence de ces personnes si nécessaire ;
- Chiffrage, a minima grossièrement, le coût des trois principales actions opérationnelles de son plan d'action (en termes d'impact ou de priorité de mise en œuvre) ;
- Initiation de travaux d'identification de dispositifs de financement (internes et externes) à mobiliser ;
- Analyse de ses contrats d'assurance en lien avec ses actions structurantes de décarbonation

Selon l'expertise de l'Organisation et du niveau d'avancement des projets spécifiques sur le climat, cette étape peut être l'occasion de réaliser des études approfondies pour des actions opérationnelles spécifiques, en particulier celles nécessitant de lourds investissements en termes de CapEx.

Niveau intermédiaire

Pour ce niveau, il est attendu de l'Organisation qu'elle ait clairement identifié des ressources humaines internes compétentes pour travailler sur le volet financier et assuranciel de son plan de transition, et qu'elle assure la formation de ces personnes sur le volet climat.

De plus, il est attendu qu'elle ait réalisé le chiffrage précis a minima des cinq principales actions opérationnelles de son plan d'action (en termes d'impact ou de priorité de mise en œuvre) sur le court terme et identifié, pour chacune d'entre elles, des moyens de financement prêts à être déployés (i.e. budgets provisionnés pour la réalisation de ces actions). Selon l'expertise de l'Organisation et du niveau d'avancement des projets spécifiques sur le climat, cette étape peut être l'occasion de réaliser des études approfondies pour des actions opérationnelles spécifiques, en particulier celles nécessitant de lourds investissements en termes de CapEx.

Enfin, il est attendu qu'elle ait analysé ses contrats d'assurance sur les biens physiques et pertes d'exploitation au regard de ses principaux risques climatiques physiques et du volet adaptation de son plan de transition (finalités, trajectoires d'adaptation et plan d'action). En particulier, l'Organisation aura veillé à initier ou prévoir d'initier des discussions avec ses assureurs afin de valoriser son plan d'adaptation et modifier sa couverture assurantielle pour prendre en compte les risques résiduels les plus importants.

Niveau maximum

Pour ce niveau, il est attendu de l'Organisation qu'elle ait clairement identifié des ressources humaines internes compétentes pour travailler sur le volet financier et assuranciel de son plan de transition, et qu'elle assure la formation de ces personnes sur le volet climat.

Document de travail

De plus, il est attendu qu'elle ait réalisé le chiffrage précis de l'intégralité des actions opérationnelles de son plan d'action (en termes d'impact ou de priorité de mise en œuvre) sur le court terme et identifié, pour chacune d'entre elles, des moyens de financement prêts à être déployés (i.e. budgets provisionnés pour la réalisation de ces actions). Selon l'expertise de l'Organisation et du niveau d'avancement des projets spécifiques sur le climat, cette étape peut être l'occasion de réaliser des études approfondies pour des actions opérationnelles spécifiques, en particulier celles nécessitant de lourds investissements en termes de CapEx. Par ailleurs, il est attendu de l'Organisation qu'elle ait mis en place un (ou plusieurs) mécanisme(s) de tarification interne du carbone, ou qu'elle justifie que celui-ci ne serait pas pertinent pour elle, le cas échéant.

Enfin, il est attendu qu'elle ait analysé ses contrats d'assurance sur les biens physiques et pertes d'exploitation au regard de ses principaux risques climatiques physiques et du volet adaptation de son plan de transition (finalités, trajectoires d'adaptation et plan d'action). En particulier, l'Organisation aura veillé à initier ou prévoir d'initier des discussions avec ses assureurs afin de valoriser son plan d'adaptation et modifier sa couverture assurantielle pour prendre en compte les risques résiduels les plus importants.

Éléments complémentaires utiles pour l'étape :

Financement :

- Méthodologie TIBC (trajectoire d'investissements bas-carbone) pour élaborer une Trajectoire d'Investissements Bas-Carbone (TIBC) à l'échelle d'un groupe. Cette méthode permet de fournir un chiffrage des enjeux financiers et l'estimation des gains d'émissions de gaz à effet de serre associés. L'accompagnement TIBC s'accompagne généralement de la réalisation d'études d'opportunités d'évolution du mix énergétique et nécessite d'avoir au préalable réalisé un audit énergétique et un inventaire GES scope 1 et 2 a minima.
- E-learning ADEME associé « Décarbonation des industriels : la Trajectoire d'Investissements Bas-Carbone -TIBC »
- Sites et Organismes Ressource pour identifier des financements de projet
  - Site Ressources
    - Agir pour la transition écologique
    - Transition écologique des entreprises
  - Organismes Ressources
    - ADEME, Bpifrance, CCI, CMA, OFB, Agence de l'eau
- ACT Core, indicateur B02.D p37

ÉTAPE 5D. DEFINITION DES PROCEDES DE MISE EN ŒUVRE, SUIVI ET REVISION

Objectif de l'étape

Définir des procédés de mise en œuvre, de suivi et de révision du plan de transition ainsi qu'un calendrier associé.

L'étape en un coup d'œil

Étape 5D. Définition des procédés de mise en œuvre, suivi et révision	
Objectifs de l'étape	Définir les procédés et instances nécessaires à la mise en œuvre, le suivi et la mise à jour du plan d'action
Eléments requis pour l'étape	Plan de transition climat
Livrables	• Fiches action pour chacune des actions opérationnelles • Détail de la gouvernance climat
Acteurs impliqués	• Chef·fe de projet (+ Consultant·e) • Membres de l'équipe projet, dont direction financière
Type d'action	Travail en chambre
Temps d'accompagnement et durée indicatifs	Minimum ½j
Outils ACT associés	Boîte à outils stratégie

Contexte de l'étape

Une fois le plan de transition formalisé, il est essentiel de le rendre évolutif afin qu'il reste ambitieux au regard des engagements définis par l'organisation et opérationnel pour garantir sa bonne application.

Cela est d'autant plus important que tout au long de son déploiement, l'Organisation et son environnement vont connaître des transformations, qu'elles soient dues à la transition bas-carbone, aux impacts du changement climatique ou à d'autres événements socio-économiques.

Cela nécessite notamment de déterminer :

- Les responsables de la mise en place et du suivi du plan d'action ;
- La manière dont les actions seront mises en œuvre, de l'étude à la mise en place opérationnelle ;
- La manière de suivre et évaluer la mise en œuvre et l'efficacité des actions ;
- L'organisation des remontées d'information et du partage de décisions entre l'Instance Dirigeante et les équipes opérationnelles ;
- Des temps de travail réflexif sur le plan d'action (d'autres actions doivent-elles être identifiées à l'avenir ? D'autres sites ou processus étudiés ?).

Description de l'étape

Le processus de cycle du plan de transition est résumé par le schéma suivant :

Figure 36. Cycle de vie d'un plan de transition, extrait du Guide méthodologique TACCT – Evaluer les politiques d'adaptation au changement climatique

Il est essentiel d'anticiper le post-accompagnement ACT-S dès la structuration du plan de transition, afin de permettre à l'Organisation de mener sa transition climatique de façon la plus autonome possible.

Cette étape se focalisera sur l'élaboration de processus internes à l'Organisation qui permettront de garantir la mise en œuvre, le suivi et la révision/correction du plan de transition.

Pour cela, l'Organisation devra répondre aux questions suivantes :

1. Qui va suivre la mise en œuvre du plan de transition ? Comment ? À qui seront remontés les résultats, et sous quelle forme ?
2. Quelles décisions auront besoin d'être soumises à un vote de l'Instance dirigeante ? Lesquelles nécessiteront une information auprès de l'Instance dirigeante ?
3. Dans quels cas et à quelle fréquence dois-je réviser les différentes composantes du plan de transition ?
4. Comment évaluer l'efficacité du système de gouvernance climat mis en place ? Que prévoir si celle-ci n'est pas efficace ?

Les réponses apportées à ces questions pourront dépendre des composantes du plan de transition. Le tableau ci-dessous propose des lignes directrices pour chacune d'entre elles.

Tableau 22. Éléments d'un plan de transition et leur caractère changeable/immuable

Trajectoires de décarbonation, vision et	Ces éléments, qui permettant d'aligner le plan de transition sur l'Accord de Paris, doivent – autant que faire se peut – être stable de manière à maintenir le cap de l'Organisation. Ils pourront toutefois nécessiter une révision dans les cas suivants :

Document de travail

feuille de route de la transition	• L'Organisation (et ses activités) connaît un changement majeur *(ex : fermeture d'une unité de production, rachat d'une structure externe, arrêt d'une activité, etc.) ;* • Le contexte technologique connaît une rupture *(ex : percée technologique engendrant une très forte modification des pratiques, etc.) ;* • L'aggravation des impacts du changement climatique est beaucoup plus rapide qu'attenue et/ou provoquent des impacts non envisagés sur l'Organisation ; • L'ambition initiale portée par ces éléments est jugée comme insuffisante vis-à-vis de l'Accord de Paris. Pour toute révision, l'Organisation veillera à respecter les critères énoncés dans les niveaux d'ambition des étapes 3A à 3C.
Stratégie (actions structurantes et trajectoires d'adaptation)	Ces éléments, devant être cohérents avec la feuille de route de la transition qu'ils déclinent à court, moyen et long terme, pourront être révisés notamment : • Selon l'avancée de la mise en œuvre de la stratégie, l'évolution du contexte socio-économique, technologique et réglementaire, les impacts du changement climatique ; • À une fréquence régulière relativement longue, afin de couvrir les horizons temporels plus lointains Pour toute révision, l'Organisation veillera à respecter les critères énoncés dans les niveaux d'ambition des étapes 4A à 4E, en particulier de manière à ce que la stratégie couvre bien toutes les finalités de la feuille de route et permette bien l'atteinte les objectifs quantitatifs de décarbonation.
Plan d'action	Le plan d'action, défini sur le court terme, est l'élément nécessitant le plus d'adaptabilité. Celui-ci doit évoluer : • Dès lors qu'un seuil est passé (volet adaptation) ; • À une fréquence régulière, à définir par l'Organisation (a minima la durée de ce plan d'action) • Si les objectifs définis dans le cadre du plan d'action ne sont pas atteints ou que les actions opérationnelles n'ont pas été réalisées dans les délais fixés. Un niveau de tolérance pour l'écart aux objectifs devra être défini par l'Organisation. • Si les dépendances externes identifiées ne se matérialisent pas, freinant ou empêchant ainsi la réalisation de certaines actions Pour toute révision, l'Organisation veillera à respecter les critères énoncés dans les niveaux d'ambition des étapes 5A à 5C. En particulier, elle veillera à ce que le plan d'action révisé soit bien en adéquation avec la stratégie, ne laissant pas d'actions structurantes non couvertes.
Gouvernance	La gouvernance climat de l'Organisation doit évoluer de façon cohérente avec les autres évolutions de gouvernance interne (ou d'actionnariat, le cas échéant), ainsi que selon son efficacité observée.

Document de travail

Pour mettre en œuvre cette étape, l'annexe n°9 propose un déroulé en six sous-étapes.

Niveaux d'ambition

Pour l'ensemble des niveaux, il est attendu de l'Organisation qu'elle ait établi un procédé clair de mise en place, suivi et révision de son plan de transition.

Éléments complémentaires utiles pour l'étape :

- Guide méthodologique TACCT – Evaluer les politiques d'adaptation au changement climatique

Document de travail

ÉTAPE 5E. LANCEMENT DU PLAN D'ACTION

Climat

Objectif de l'étape

Restituer à l'Instance Dirigeante le travail effectué au cours de la phase 5 afin d'obtenir son adhésion finale et de lancer officiellement la mise en œuvre du plan d'action.

Cette étape clôture la mise en œuvre de la méthode ACT-S.

L'étape en un coup d'œil

Étape 5F. Lancement du plan d'action	
Objectifs de l'étape	Faire valider le plan d'action par l'Instance Dirigeante
Éléments requis pour l'étape	• Plan d'action décarbonation et adaptation • Description de la gouvernance climat
Livrable	Lettre de lancement du plan d'action
Acteurs impliqués	• Chef·fe de projet (+ Consultant·e) • Instance dirigeante • Membres de l'équipe projet
Type d'action	• Réunion de présentation du plan d'action • Signature de la lettre de lancement
Temps d'accompagnement et durée indicatifs	Minimum ½j
Outils ACT associés	Grille de progression

Contexte de l'étape

Cette étape s'inscrit dans la continuité des étapes 2E, 4E et 5E, qui ont permis de définir une gouvernance climat ainsi que des procédés de mise en œuvre et de suivi du plan de transition au sein de l'Organisation.

Le déploiement du plan de transition peut désormais commencer.

Description de l'étape

Sous-étape 1 : Réunion de présentation du plan d'action

Pour clore la démarche, une réunion doit être organisée par le·la Chef·fe de projet à destination de l'Instance Dirigeante et de toute autre personne devant être informée du travail réalisé au cours de la phase 5, c'est-à-dire les responsables de la mise en œuvre et/ou de la révision du plan de transition désignés dans la gouvernance climat. Cela permet de s'assurer que l'Instance Dirigeante et les collaborateurs clés soient en accord avec le plan d'action.

Cette réunion doit présenter le plan d'action, la gouvernance climat établie en étapes 4E et 5E, et les procédés de mise en œuvre et de suivi du plan de transition.

Sous-étape 2 : Lettre de lancement du plan d'action

La lettre de lancement doit décrire le processus d'élaboration du plan d'action, son contenu, la gouvernance climat élaborée et les procédés de mise en œuvre et de suivi. Un modèle est fourni dans l'onglet « ACT-S Act.Plan Launch Letter » de la Grille de Progression. Il est fortement conseillé d'y joindre un document détaillant le plan d'action.

Par la signature de la lettre de lancement, l'Instance Dirigeante valide le plan d'action et s'engage officiellement à mettre en place les actions opérationnelles de décarbonation et d'adaptation retenues.

Niveaux d'ambition

Niveaux minimum et intermédiaire

L'étape est réalisée de la même manière pour ces deux niveaux d'ambition. Il est conseillé de définir un plan de communication de la stratégie climat, mais cela peut être fait après la fin de l'accompagnement.

Niveau maximum

Il est attendu de l'Organisation qu'elle inclue dans la lettre de lancement un paragraphe portant sur la communication externe des engagements qu'elle a pris au cours de la mise en œuvre d'ACT-S. La diffusion de son plan de transition va en effet dans le sens d'évolutions règlementaires vers une plus grande transparence des engagements des organisations, notamment au sein de la CSRD. Cela peut également bénéficier à l'Organisation, en améliorant son image de marque et en renforçant sa compétitivité.

Document de travail

7. Ressources

7.1. Acronymes

ACA	***Absolute Contraction Approach***
ACT	***Accelerate Climate Transition***
ACT-A	***ACT Évaluation (Assessment)***
ACT-S	***ACT Pas-à-Pas (Step-by-Step)***
AIE	***Agence Internationale de l'Energie***
AMRAE	***Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise***
ATP-Col	***Assessing Transition Plans Collective***
BRGM	***Bureau de Recherches Géologiques et Minières***
CSRD	***Corporate Sustainability Reporting Directive***
DGE	***Direction Générale des Entreprises***
DNSH	***Do No Significant Harm***
DRIAS	***Donner accès aux scénarios climatiques Régionalisés français pour l'Impact et l'Adaptation de nos Sociétés et environnement***
EnR	***Energie Renouvelable***
ESRS	***European Sustainability Reporting Standards***
FE	***Facteur d'émission***
GES	***Gaz à effet de serre***
GIEC	***Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat***
I4CE	***Institute for Climate Economics***
ISO	***International Organization for Standardization***
MTE	***Ministère de la Transition Ecologique***
NAP	***National Adaptation Plan***
NDC	***Nationally Determined Contribution***
OCARA	***Operational Climate Adaptation and Resilience Assessment***
PNACC	***Plan National d'Adaptation au Changement Climatique***
PTS	***Plan de Transition Sectoriel***
ROI	***Risques, Opportunités et Impacts***

RSE	***Responsabilité Sociétale des Entreprises***
SBTi	***Science-Based Targets Initiative***
SDA	***Sectoral Decarbonization Approach***
SNBC	***Stratégie Nationale Bas-Carbone***
TACCT	***Trajectoires d'Adaptation au Changement Climatique des Territoires***
TCFD	***Taskforce on Climate-related Financial Disclosures***
TIBC	**Trajectoire d'Investissements Bas-Carbone**
WB2D	***Well Bellow 2 Degrees***

Document de travail

7.2. Définitions

Actifs échoués

Investissements déjà réalisés mais qui, avant la fin de leur durée de vie économique (supposée au moment de la décision d'investissement), ne sont plus en mesure de fournir un rendement économique, en raison des impacts du changement climatique et des risques physiques connexes pour les actifs question. Par exemple, un barrage hydraulique pour lequel la baisse future des précipitations et l'augmentation des sécheresses n'ont pas été prises en compte (AIE).

Action structurante et action opérationnelle

Une action structurante (de décarbonation ou d'adaptation) est un moyen stratégique permettant de répondre à une ou plusieurs finalités.

Une action structurante est composée d'une ou plusieurs actions opérationnelles (de décarbonation ou d'adaptation), permettant de la concrétiser.

Adaptation au changement climatique

Pour les systèmes humains, démarche d'ajustement au climat actuel ou attendu ainsi qu'à ses conséquences, visant à en atténuer les effets préjudiciables et à en exploiter les effets bénéfiques. Pour les systèmes naturels, démarche d'ajustement au climat actuel ainsi qu'à ses conséquences ; l'intervention humaine peut faciliter l'adaptation des systèmes naturels au climat attendu et à ses conséquences. (GIEC, 2021)

Voir l'annexe n°5 présentant les concepts clés de l'adaptation et leur articulation.

Aléa climatique

Éventualité d'une tendance ou d'un phénomène physique climatique ou d'origine climatique susceptible de se produire (avec une probabilité plus ou moins élevée) et pouvant entraîner des pertes en vies humaines, des blessures ou d'autres effets sur la santé, ainsi que des dégâts et des pertes touchant les biens, les éléments d'infrastructure, les moyens de subsistance, la fourniture de services, les écosystèmes et les ressources environnementales

Les aléas climatiques peuvent être soit des évolutions tendancielles, soit des extrêmes climatiques. Ils peuvent être direct (directement lié à une ou plusieurs variables météorologiques) ou induit (résultant de l'interaction entre une ou plusieurs variables météorologiques et des caractéristiques géographiques).

Voir l'annexe n°6 proposant une présentation des aléas climatiques.

Aléa de transition

Éventualité d'un événement d'origine interne ou externe à une organisation susceptible de se produire en raison de la transition de l'économie vers un monde bas-carbone et soumis à des impacts du changement climatique croissants, et pouvant avoir des impacts positifs ou négatifs sur l'organisation, ses activités et/ou sa chaîne de valeur.

De la même manière que les aléas climatiques, les aléas de transition peuvent être soit des évolutions tendancielles, soit des ruptures.

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

Document de travail

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.

Besoins d'adaptation

Les circonstances nécessitant une action pour assurer la sécurité des populations et des biens en réponse aux impacts du climat. (GIEC, Rapport d'évaluation AR6 Groupe de travail II Version finale, 2022).

Capacité d'adaptation

Faculté d'ajustement des systèmes, des institutions, des êtres humains et d'autres organismes, leur permettant de se prémunir contre d'éventuels dommages, de tirer parti des opportunités ou de réagir aux conséquences (GIEC, 2014 : Glossaire du GT2).

Les Organisations peuvent agir sur quatre types de capacités d'adaptation (ADEME) :

- Capacités organisationnelles
- Ressources humaines
- Ressources techniques et solutions fondées sur la nature
- Ressources financières

Chaîne de valeur

Ensemble des différentes étapes de production d'un bien ou d'un service, qu'elles soient internes ou externes à une entreprise ou organisation. Elle regroupe ainsi les activités réalisées par les fournisseurs, la firme et les circuits de distribution (Source : Géoconfluences).

Une chaîne de valeur peut être décomposée en **segments** cohérents de manière à penser les enjeux d'adaptation, de décarbonation ou de transition.

Exemple de décomposition d'une chaine de valeur en segments : matières premières ; production / opérations / processus / infrastructures ; personnes ; réseaux / systèmes ; Logistique / transports ; Demandes / ventes

Si une granularité plus fine est nécessaire, chacun des segments peut être lui-même décomposé en **composants**.

Par exemple, le segment 'Matières premières' peut être décomposé par typologie de fournisseurs.

Il est également possible de décomposer une chaîne de valeurs en différents scopes (OCARA, 2021) :

- Scope A : le périmètre direct de l'Organisation, à savoir les actifs qu'elle contrôle ou exploite directement
  Par exemple, les bâtiments, les équipements, les véhicules, etc.
- Scope B : les parties prenantes avec lesquelles l'Organisation est en relation directe, y compris les infrastructures de réseau.
  Par exemple, l'eau, l'électricité, l'enlèvement des déchets, les fournisseurs de rang 1.
- Scope C : Les parties prenantes avec lesquelles l'Organisation est en relation indirecte en amont ou en aval de la chaîne de valeur.
  Par exemple les fournisseurs de rang 2 dont dépendent les fournisseurs directs de l'Organisation.

Document de travail

Chaîne d'impact

Les chaînes d'impact décrivent la manière dont des facteurs de risques climatiques et non-climatiques peuvent se combiner et générer des impacts qui se propagent à différentes échelles.

Dans le cadre d'un diagnostic mené en atelier, les chaînes d'impact permettent de décrire les articulations entre aléas, exposition, vulnérabilités et capacités d'adaptation, sur la base d'une analyse d'événements passés ou d'un travail de prospective.

Elles permettent donc en particulier d'identifier les risques cumulés ou les transferts de risques.

Composant de la chaîne de valeur

Cf. définition de la chaîne de valeur.

Compromis (« Trade-off »)

Les situations de compromis (ou « trade-off ») représentent des actions de décarbonation qui compromettent les efforts de décarbonation, ou inversement. Par exemple, certaines mesures de décarbonation augmentent l'exposition et la vulnérabilité au changement climatique (investissement dans l'hydroélectricité dans des zones exposées aux risques). (OECD, 2021)

Dépendances externes

Dépendances du plan de transition sur lesquelles l'Organisation a le moins de contrôle. Il s'agit notamment de facteurs tels que les politiques publiques ou facteurs juridiques, les facteurs économiques, technologiques, infrastructurel, les facteurs sociaux, environnementaux et de la disponibilité des ressources. (CCSI, 2024)

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

Facilitateur de la transition

Organisations dont les activités favorisent la mise en œuvre et le développement d'activités vertueuses vis-à-vis du climat sans avoir d'impact négatif significatif sur d'autres volets environnementaux ou sociaux, ou qui présente intrinsèquement de faibles émissions en raison de la nature même de ses activités

Enjeu

Ce à quoi les porteurs d'enjeux attachent de la valeur : la vie, la santé et le bien-être des personnes ; les moyens de subsistance ; les écosystèmes et les espèces ; les biens économiques, sociaux et culturels ; les services (y compris les services écosystémiques) ; les infrastructures (GIEC 2019).

Les porteurs d'enjeu peuvent être des personnes morales (pouvoirs publics (Etat, collectivités territoriales), Acteurs économiques, Associations…) ou des personnes physiques.

Enjeu d'adaptation

Un enjeu d'adaptation est obtenu à partir d'un diagnostic des risques physiques, sur la base d'une problématisation des impacts potentiels associés aux principaux risques identifiés. Il peut se poser pour un site en particulier, ou pour l'Organisation dans son ensemble.

Enjeu de décarbonation

Les enjeux de décarbonation d'une organisation représentent ses principaux gisements, directs et indirects, de décarbonation. Ils peuvent être obtenus via l'analyse de l'inventaire

Document de travail

GES (les postes d'émission principaux informant sur les enjeux directs) et plus généralement via l'analyse des dépendances aux énergies fossiles et activités carbonées.

Enjeu de transition

Un enjeu de transition est un aspect de l'activité d'une organisation mis en avant lors de l'analyse des risques et opportunités. Celui-ci est induit par la transformation d'une société en transition.

Exposition

Présence de personnes, de moyens de subsistance, d'espèces ou d'écosystèmes, de fonctions, ressources ou services environnementaux, d'éléments d'infrastructure ou de biens économiques, sociaux ou culturels dans un lieu ou dans un cadre susceptible de subir des dommages (GIEC, 2019).

Finalité d'adaptation

Une finalité d'adaptation est définie par le niveau de réponse recherché par l'Organisation à travers sa stratégie d'adaptation, est associé à un enjeu d'adaptation et dépend de l'ampleur des impacts du changement climatique (le « niveau » de l'impact).

Finalité de décarbonation

Une finalité de décarbonation est un objectif stratégique qualitatif décrivant la réponse de l'Organisation à un (ou plusieurs) enjeu de décarbonation et/ou de transition. Elle doit être associée à un horizon temporel visé et peut être accompagnée d'un ou plusieurs objectifs quantitatifs.

Gestion adaptative

La gestion adaptative est un mode de gestion « pas-à-pas », souple et progressif, reposant sur une démarche d'évaluation et d'ajustement en continu des choix ou actions à mesure que les connaissances se développent et que les conditions climatiques et socio-économiques évoluent.

Impact du changement climatique

Conséquences de la réalisation des risques sur les enjeux d'adaptation. Les impacts, également appelés conséquences, peuvent être préjudiciables ou bénéfiques. La méthode ACT-S propose de raisonner en fonction de trois niveaux d'impact (faible, moyen, fort).

Impact potentiel

L'impact potentiel est une conséquence associée à la réalisation d'un risque climatique identifié. La liste des impacts potentiels permet de faire émerger les enjeux d'adaptation de l'Organisation.

Indicateur (indicateur climatique et indicateur d'impact du changement climatique)

Information (quantifiée ou qualitative) ou ensemble d'informations permettant d'observer l'évolution du changement climatique ou de ses impacts. On distingue :

- **L'indicateur climatique,** qui traduit l'évolution du climat (exemple : Température, élévation du niveau de la mer, nombre de jours de très fortes précipitations) ;
- **L'indicateur d'impact du changement climatique,** qui traduit les conséquences tangibles du changement climatique sur le système étudié, soit en termes biophysiques (exemples : % de perte de surface de plage, surfaces des zones inondables), soit en termes environnementaux ou socio-économiques (exemple : montant des dommages annuels liés aux inondations).

Les indicateurs sont associés à des valeurs seuils qui permettent de surveiller le passage d'un niveau d'impact à un autre.

Document de travail

Instance Dirigeante

Dans de nombreuses organisations, 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·trice général·e [PDG]. Par extension, la haute direction de toute organisation est appelée « Instance Dirigeante » dans cette méthodologie.

Leviers de décarbonation

Types d'actions de décarbonation agrégés, tels que l'efficacité énergétique, l'électrification, le changement de combustible, l'utilisation d'énergies renouvelables, la modification des produits et la décarbonation de la chaîne d'approvisionnement, adaptés aux actions spécifiques de l'Organisation (Portail RSE).

Maladaptation

Mesures susceptibles d'aggraver le risque de conséquences néfastes associées au climat (y compris par une hausse des émissions de gaz à effet de serre), d'accentuer la vulnérabilité face aux changements climatiques ou de dégrader les conditions de vie actuelles ou futures. Ce résultat est rarement intentionnel (GIEC 2019).

L'évaluation de la maladaptation dépend du contexte, et peut s'appuyer notamment sur les critères suivants :

- Utilisation inefficace de ressources comparée à d'autres options *(ex : recours massif à la climatisation au lieu de l'investissement dans l'isolation)*
- Transfert incontrôlé de vulnérabilité : d'un système à un autre, d'une période à une autre (réduction de la marge d'adaptation future) *(ex : plantation d'essences d'arbres à rotation longue)*
- Erreur de calibrage : sous-adaptation ou adaptation sous-optimale *(ex : une digue de protection non suffisamment rehaussée)*

Organisation

Le terme Organisation renvoie à l'entité sur laquelle la méthode ACT-S est mise en œuvre (entreprise, associations, institutions, etc.).

Parcours

L'Organisation peut suivre plusieurs parcours pour mettre en œuvre ACT-S, qui renvoient vers des niveaux d'ambition différents dans les attendues de chacune des étapes. Voir section 4.3 pour plus d'informations.

Plan de transition climatique

Le plan de transition climatique se veut comme un plan complet permettant à une organisation de traiter les enjeux liés au changement climatique. Cela passe par l'action complémentaire de la décarbonation ainsi que l'adaptation au changement climatique. Il est également appelé, dans le cadre de la méthode ACT-S, plan de transition. Il est composé de 4 briques élémentaires :

- L'association de la vision et de la feuille de route avec des trajectoires de décarbonation
- La stratégie de décarbonation et les trajectoires d'adaptation
- Le plan d'action associé à cette stratégie
- La gouvernance climatique de l'organisation

Le plan de transition peut être schématisé comme suit :

Document de travail

Figure 37. Schéma explicatif du plan de transition climatique

Résilience

Capacité des systèmes sociaux, économiques et environnementaux à faire face à un événement, une tendance ou une perturbation dangereuse, en répondant ou en se réorganisant de manière à maintenir la capacité d'adaptation, d'apprentissage, et de transformation (GIEC 2021).

Risque climatique physique

Possibilité de conséquences néfastes pour les systèmes humains ou écologiques, compte tenu de la diversité des valeurs et des objectifs associés à ces systèmes.

S'agissant du changement climatique, les risques peuvent découler de ses impacts potentiels, ainsi que des réponses humaines en la matière.

Parmi les conséquences préjudiciables notables figurent les effets sur la vie, les moyens de subsistance, la santé et le bien-être, les biens et investissements économiques, sociaux et culturels, les éléments d'infrastructure, les services (y compris les services écosystémiques), les écosystèmes et les espèces.

S'agissant des impacts du changement climatique, les risques résultent des interactions dynamiques des aléas liés au climat, de l'exposition et de la vulnérabilité du système humain ou écologique visé.

Les aléas, l'exposition et la vulnérabilité peuvent faire l'objet d'incertitudes en matière d'ampleur et de probabilité d'occurrence et évoluer au fil du temps et dans l'espace en raison de changements socio-économiques et de décisions humaines (voir aussi Gestion des risques, Adaptation et Décarbonation)

S'agissant des réponses au changement climatique, les risques résultent de la possibilité que ces réponses n'atteignent pas les objectifs visés, ou de compromis potentiels ou d'effets secondaires négatifs sur d'autres objectifs sociétaux tels que les objectifs de développement durable (ODD) (voir aussi Substituabilité des risques). Ils peuvent découler, par exemple, de l'incertitude quant à la mise en œuvre, à l'efficacité ou aux résultats des politiques climatiques, des investissements liés au climat, du développement ou de l'adoption des technologies et des transitions systémiques. (GIEC 2021).

Le risque brut correspond au croisement entre l'exposition d'un enjeu, sa sensibilité et l'aléa considéré (GIEC, 2022).

Document de travail

Le risque net correspond au niveau de risque brut diminué de l'efficacité des actions d'adaptation actuellement mises en place, soit la prise en compte de sa vulnérabilité actuelle (OCARA, 2021).

Le risque résiduel correspond au niveau de risque brut diminué de l'efficacité des actions d'adaptation prévues pour l'horizon considéré, soit la prise en compte de sa vulnérabilité future (GIEC, 2022).

Risque de transition

Un risque de transition est un risque auquel les organisations peuvent faire face dans une société qui transitionne vers une économie bas-carbone. En effet, la transition vers une économie moins intensive en carbone peut s'accompagner de ou impliquer diverses modifications dans le contexte socio-économique, juridique et politique (*pressions sur des approvisionnements matériels et/ou énergétiques, réputation liée à l'inaction, évolution des réglementations, …*).

Ce sont les **risques induits par la transformation de l'économie vers un monde bas-carbone** sur l'organisation (évolutions réglementaires sur la comptabilité ou la transparence climatique, évolution de l'offre et la demande sur certains matériaux/produits, réputation liée à l'(in)action climatique, etc.).

Ces risques sont **exprimés au regard d'un scénario de transition bas-carbone de l'économie** (ex : scénario GIEC SSP1, scénario NGFS Net Zero 2050, scénario S2 ADEME Transition(s) 2050, etc.)

Scope A, B, C

Cf. définition de la chaîne de valeur.

Segment de la chaîne de valeur

Cf. définition de la chaîne de valeur.

Sensibilité climatique

Le degré auquel un système ou une espèce est affecté, de manière négative ou bénéfique, par la variabilité ou le changement climatique. L'effet peut être direct (par exemple, un changement dans le rendement des cultures en réponse à un changement dans la moyenne, l'étendue ou la variabilité de la température) ou indirect (par exemple, les dommages causés par une augmentation de la fréquence des inondations côtières en raison de l'élévation du niveau de la mer) (GIEC, Rapport d'évaluation AR6 Groupe de travail II, version finale).

Dans le cadre des risques de transition, la sensibilité désigne le degré auquel le segment de la chaîne de valeur d'une organisation serait affecté, de manière négative ou bénéfique, par un aléa de transition.

Seuil

La valeur seuil de l'indicateur de suivi du changement climatique ou de ses impacts caractérise le point de passage d'un niveau d'impact du changement climatique à un autre. Le franchissement d'un seuil nécessite ainsi généralement une bifurcation dans la politique d'adaptation (mise en œuvre d'actions plus ambitieuses).

Stratégie d'adaptation

Ensemble de décisions en matière d'adaptation prises en tenant compte des avantages et des inconvénients réciproques des valeurs et des objectifs à court et à long terme.

Document de travail

Le schéma existe différents modes d'adaptation (source : HCC) :

- Ajustement, qui peut être réactif ou anticipatif : réponse sur la base d'une transformation ponctuelle face à une perturbation donnée ;
- Adaptation incrémentale : réponse qui préserve l'intégrité d'un système ou d'un processus à une échelle donnée ;
- Adaptation transformationnelle : réponse qui modifie des attributs fondamentaux d'un système par une action sur les causes structurelles des impacts, de l'exposition et de la vulnérabilité. Elle correspond à une bifurcation du système.

Trajectoire de décarbonation

Évolution temporelle des émissions de GES d'une organisation, représentée sous forme de graphique avec les années en abscisse et les émissions (en absolu ou intensité) en ordonnée.

Deux types de trajectoire de décarbonation sont à distinguer :

- **Trajectoire descendante (ou « top-down ») :** évolution cible des émissions d'une organisation, fixée à partir d'une déclinaison de trajectoire(s) de référence existante(s) pour un périmètre plus large (secteur, pays, etc.). Une telle trajectoire comporte une année de référence, une année cible ainsi que des objectifs intermédiaires.
- **Trajectoire ascendante (ou « bottom-up ») :** projection des émissions d'une organisation au regard d'une stratégie de décarbonation et/ou un plan d'action donnés, obtenue en sommant les potentiels de réduction de chacune de leurs composantes

Trajectoire d'adaptation

Une trajectoire d'adaptation désigne la combinaison et le séquençage d'actions d'adaptation de différentes natures et de différents niveaux de réponse (certaines étant mises en œuvre dès à présent et d'autres réservées pour l'avenir) pour atteindre l'objectif que se fixe l'Organisation à long terme. La définition de plusieurs trajectoires d'adaptation permet d'envisager plusieurs façons de mettre en œuvre l'adaptation dans le temps, et de penser à des bifurcations possibles entre trajectoires en fonction de l'évolution observée du contexte climatique ou socio-économique.

Vulnérabilité

Propension ou prédisposition à subir des dommages. La notion de vulnérabilité englobe divers concepts et éléments, tels que la sensibilité ou la fragilité et l'incapacité de faire face et de s'adapter (GIEC 2019).

Document de travail

7.3. Bibliographie

ATP-Col. (2024). *Assessing the credibility of a company's transition plan: framework and guidance.* Amsterdam: World Benchmarking Alliance.

CCSI, W. &. (2024). *Assessing Transition Plan Collective (ATP-COL): framework and guidance.*

Change, U. N. (2015). *Paris Agreement.*

comptables, A. d. (2025). *Enjeux climatiques : Quels liens entre les états financiers et l'état de durabilité ?*

Disclosures, T. F.-r. (2017). *Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures – Final report.*

GIEC. (2014). *AR5 Climate Change 2014.*

Group, S. S. (2025). *Credibility Beyond Control: How External Dependencies Shape the Credibility of Corporate Transition Plans.*

Joint Research Centre, E. C. (2025). *Company transition plans for climate change mitigation: Identifying external factors to analyse geographical dependencies in energy-intensive industries.*

OECD. (2021). *Strengthening adaptation-mitigation linkages for a low-carbon, climate-resilient future.*

SEELE, I. L. (2016). *CSR governance and departmental organization: a typology of best practices.*

Taskforce, T. T. (2023). *Disclosure Framework.*

TCFD. (2017). *Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures.*

W. Edwards Deming, M. C. (1986). *Out of the Crisis.*

W. Edwards Deming, M. C. (1994). *The New Economics.*

WBCSD. (2025). *A practical Guide on Transition Plan Dependencies.*

ATP-Col. (2024). *Assessing the credibility of a company's transition plan: framework and guidance.* Amsterdam: World Benchmarking Alliance.

CCSI, W. &. (2024). *Assessing Transition Plan Collective (ATP-COL): framework and guidance.*

Change, U. N. (2015). *Paris Agreement.*

comptables, A. d. (2025). *Enjeux climatiques : Quels liens entre les états financiers et l'état de durabilité ?*

Disclosures, T. F.-r. (2017). *Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures – Final report.*

GIEC. (2014). *AR5 Climate Change 2014.*

Document de travail

Group, S. S. (2025). *Credibility Beyond Control: How External Dependencies Shape the Credibility of Corporate Transition Plans.*

Joint Research Centre, E. C. (2025). *Company transition plans for climate change mitigation: Identifying external factors to analyse geographical dependencies in energy-intensive industries.*

OECD. (2021). *Strengthening adaptation-mitigation linkages for a low-carbon, climate-resilient future.*

SEELE, I. L. (2016). *CSR governance and departmental organization: a typology of best practices.*

Taskforce, T. T. (2023). *Disclosure Framework.*

TCFD. (2017). *Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures.*

W. Edwards Deming, M. C. (1986). *Out of the Crisis.*

W. Edwards Deming, M. C. (1994). *The New Economics.*

WBCSD. (2025). *A practical Guide on Transition Plan Dependencies.*

WBA. (2024). *Assessing companies transition plans collective (ATP-Col).*

7.4. Sitographie

ACT Initiative
https://actinitiative.org/fr/act-methodologies/

Association pour la Transition Bas-Carbone
https://abc-transitionbascarbone.fr/

The International Financing Reporting Standards Foundation IFRS
https://www.ifrs.org/

Science Based Targets Initiative, SBTi
https://sciencebasedtargets.org/

Trajectoires d'Adaptation au Changement Climatique des Territoires, TACCT
https://tacct.ademe.fr/

Facili-TACCT - adaptez votre territoire au changement climatique

Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD
https://www.fsb-tcfd.org/

World Benchmarking Alliance
https://www.worldbenchmarkingalliance.org/news/assessing-companies-transition-plans-collective-atp-col/

Document de travail

8. Annexes

Annexe n°1 : Détail des parcours de la méthode ACT-S

La présente annexe à la méthodologie ACT-S v2.0 vise à préciser les options de parcours qui s'offrent aux organisations souhaitant s'engager dans la démarche. Elle présente ainsi les étapes des quatre parcours réalisables en fonction du besoin de l'organisation accompagnée, ainsi que la correspondance entre les parcours ACT-S et les niveaux d'ambition de chaque étape conservée.

En effet, une organisation souhaitant être accompagnée sur la définition d'une stratégie et un plan d'action climat pourra solliciter un accompagnement ACT-S. Celui-ci pourra être défini avec plusieurs niveaux de profondeur sur la décarbonation ou l'adaptation au changement climatique.

Les quatre parcours ACT-S possibles sont les suivants :

Tableau 23. Niveaux d'ambition cible selon les parcours ACT-S

Parcours ACT-S	Niveaux décarbonation	Niveaux Adaptation	Durée minimale conseillée
Climat approfondi	Intermédiaire ou maximum	Intermédiaire ou maximum	35,5j
Décarbonation résiliente	Intermédiaire ou maximum	Minimum	25j
Adaptation bas-carbone	Minimum	Intermédiaire ou maximum	34j
Patch Adaptation	/	Intermédiaire ou maximum	21,5j

La présente annexe est principalement à destination des bureaux d'étude formés à la méthode ACT-S. Ils veilleront au choix de parcours le plus pertinent quant aux profils et aux besoins des organisations qu'ils accompagnent.

Afin de s'assurer que le choix du parcours soit pertinent pour l'Organisation et respecte les recommandations ADEME, un questionnaire à destination des bureaux d'étude sera fourni pour dimensionner l'accompagnement idéal prenant en compte les souhaits et les enjeux de l'Organisation[38].

[38] Outil en cours de construction

Parcours « Climat approfondi »

CHOIX DU PARCOURS

Ce parcours est à privilégier si l'Organisation souhaite élaborer un plan de transition traitant de manière approfondie les enjeux de décarbonation, de transition et d'adaptation.

ÉTAPES A REALISER POUR CE PARCOURS

Ce parcours nécessitera de parcourir l'ensemble des étapes d'ACT-S en visant le niveau d'ambition maximum dans l'idéal, intermédiaire sinon.

Tableau 24. Ambitions minimales à viser pour le parcours « Climat approfondi »

		Durée minimale conseillée
Phase 1		
Etape 1A	Niveau intermédiaire	1,5j
Etape 1B	Niveau intermédiaire	0,5j
Phase 2		
Etape 2A	Niveau intermédiaire	0,5j
Etape 2B	Niveau intermédiaire	3j
Etape 2C	Niveau intermédiaire	4j
Etape 2D	Niveau intermédiaire	2j
Etape 2E	Niveau intermédiaire	1j
Phase 3		
Etape 3A	Niveau intermédiaire	1,5j
Etape 3B	Niveau intermédiaire	2j
Etape 3C	Niveau intermédiaire	2j
Etape 3D	Niveau intermédiaire	0,5j
Phase 4		
Etape 4A	Niveau intermédiaire	4j
Etape 4B	Niveau intermédiaire	1j
Etape 4C	Niveau intermédiaire	4j
Etape 4D	Niveau intermédiaire	1j
Etape 4E	Niveau intermédiaire	0,5j
Etape 4F	Niveau intermédiaire	1j
Phase 5		
Etape 5A	Niveau intermédiaire	3j
Etape 5B	Niveau intermédiaire	0,5j
Etape 5C	Niveau intermédiaire	1j
Etape 5D	Niveau intermédiaire	0,5j
Etape 5E	Niveau intermédiaire	0,5j
	TOTAL	**35,5j**

Document de travail

Parcours « Décarbonation résiliente »

CHOIX DU PARCOURS

Ce parcours est à privilégier si l'Organisation souhaite élaborer un plan de transition traitant de manière approfondie les enjeux de décarbonation et de transition. Les enjeux d'adaptation sont abordés de manière à s'assurer que les actions de décarbonation envisagées sont adaptées au climat futur.

ÉTAPES A REALISER POUR CE PARCOURS

Ce parcours nécessitera de parcourir l'ensemble des étapes d'ACT-S en visant :

- Le niveau d'ambition maximum dans l'idéal (intermédiaire sinon) pour les étapes relatives à la décarbonation ;
- Le niveau d'ambition minimal pour les étapes relatives à l'adaptation.

Le tableau suivant donne le détail par étape des niveaux d'ambition à viser *à minima.*

Tableau 25. Ambition minimale à viser pour le parcours « Décarbonation résiliente »

		Durée minimale conseillée
Phase 1		
Etape 1A	Pas de spécificité pour cette étape	1j
Etape 1B	Identique pour tous niveaux	0,5j
Phase 2		
Etape 2A	Niveau intermédiaire	0,5j
Etape 2B	Niveau intermédiaire	3j
Etape 2C	Non réalisée sur ce parcours	/
Etape 2D	Non réalisée sur ce parcours	/
Etape 2E	Identique pour tous niveaux	1j
Phase 3		
Etape 3A	Niveau intermédiaire	1,5j
Etape 3B	Niveau intermédiaire	2j
Etape 3C	Niveau intermédiaire	2j
Etape 3D	Identique pour tous niveaux	0,5j
Phase 4		
Etape 4A	Niveau intermédiaire	4j
Etape 4B	Niveau intermédiaire	1j
Etape 4C	Niveau minimum	1j
Etape 4D	Non réalisée sur ce parcours	/
Etape 4E	Pas de spécificité pour cette étape	0,5j
Etape 4F	Pas de spécificité pour cette étape	1j
Phase 5		
Etape 5A	Niveau intermédiaire	3j
Etape 5B	Identique pour tous niveaux	0,5j
Etape 5C	Identique pour tous niveaux	1j
Etape 5D	Identique pour tous niveaux	0,5j
Etape 5E	Niveau intermédiaire	0,5j
	TOTAL	25j

Document de travail

Parcours « Adaptation bas-carbone »

CHOIX DU PARCOURS

Ce parcours est à privilégier si l'Organisation souhaite élaborer un plan de transition traitant de manière approfondie les enjeux d'adaptation, tout en répondant aux principaux enjeux de transition et de décarbonation.

ÉTAPES A REALISER POUR CE PARCOURS

Ce parcours nécessitera de parcourir l'ensemble des étapes d'ACT-S en visant :

- Le niveau d'ambition maximum dans l'idéal (intermédiaire sinon) pour les étapes relatives à l'adaptation ;
- Le niveau d'ambition minimal pour les étapes relatives à la décarbonation.

Le tableau suivant donne le détail par étape des niveaux d'ambition à viser *à minima.*

Tableau 26. Ambitions minimales à viser pour le parcours « Adaptation bas-carbone »

		Durée minimale conseillée
Phase 1		
Etape 1A	Pas de spécificité pour cette étape	1j
Etape 1B	Pas de spécificité pour cette étape	0,5j
Phase 2		
Etape 2A	Niveau minimum	0,5j
Etape 2B	Niveau minimum	2,5j
Etape 2C	Niveau intermédiaire	4j
Etape 2D	Niveau intermédiaire	2j
Etape 2E	Pas de spécificité pour cette étape	1j
Phase 3		
Etape 3A	Niveau minimum	1j
Etape 3B	Niveau intermédiaire	2j
Etape 3C	Niveau intermédiaire	2j
Etape 3D	Pas de spécificité pour cette étape	0,5j
Phase 4		
Etape 4A	Niveau minimum	4j
Etape 4B	Niveau intermédiaire *En prenant en compte les évolutions associées au plan stratégique de décarbonation sur le court et moyen terme uniquement*	1j
Etape 4C	Niveau intermédiaire	4j
Etape 4D	Niveau intermédiaire	1j
Etape 4E	Pas de spécificité pour cette étape	0,5j
Etape 4F	Pas de spécificité pour cette étape	1j
Phase 5		
Etape 5A	Niveau intermédiaire	3j
Etape 5B	Pas de spécificité pour cette étape	0,5j
Etape 5C	Pas de spécificité pour cette étape	1j
Etape 5D	Pas de spécificité pour cette étape	0,5j
Etape 5E	Niveau intermédiaire	0,5j
	TOTAL	**34j**

Parcours « Patch Adaptation »

CHOIX DU PARCOURS

Ce parcours est à privilégier si l'Organisation a déjà déployé en interne une stratégie et un plan d'action de décarbonation et souhaite élaborer une stratégie et un plan d'action d'adaptation.

Document de travail

ÉTAPES A REALISER POUR CE PARCOURS

Ce parcours permet aux organisations de réaliser un accompagnement simplifié en trois phases : une première phase de Lancement, une deuxième phase d'Analyses et vision et une dernière phase de Stratégie et plan d'action

Le tableau suivant précise par étape les niveaux d'ambition à viser *à minima* et précise la mise en œuvre.

Tableau 27. Ambitions minimales à viser pour le parcours « Patch Adaptation »

		Durée minimale conseillée
Phase 1		
Etape 1A	L'Organisation devra répondre uniquement aux questions portant sur le volet adaptation, les aspects décarbonation étant couverts dans le questionnaire de maturité rempli avant le lancement de la démarche.	1j
Etape 1B	Pas de spécificité pour cette étape	0,5j
Phase 2		
Etape 2A	Cette étape portant uniquement sur le volet décarbonation, elle n'est pas à réaliser.	/
Etape 2B	Cette étape portant uniquement sur le volet décarbonation, elle n'est pas à réaliser.	/
Etape 2C	Niveau intermédiaire	4j
Etape 2D	Niveau intermédiaire	2j
Etape 2E	Cette étape n'est pas à réaliser. Les actions qui y sont prévues seront menées en étape 3^{E}, ce qui permettra de former l'Instance Dirigeante sur le volet adaptation et de valider le travail réalisé au cours des phases 2 et 3.	/
Phase 3		
Etape 3A	Cette étape portant uniquement sur le volet décarbonation, elle n'est pas à réaliser.	/
Etape 3B	Cette étape portant uniquement sur le volet décarbonation, elle n'est pas à réaliser.	/
Etape 3C	Niveau intermédiaire	1,5j
Etape 3D	*Cette étape est à réaliser en y ajoutant les actions prévues en étape 2E, à savoir :* • *Le rappel, si nécessaire, du contenu du plan de transition déjà formulé sur le volet décarbonation.* • *La restitution et la validation du travail réalisé sur le volet adaptation en phase 2.* • *La formation de l'Instance Dirigeante sur des thématiques liées au changement climatique, et en particulier à l'adaptation. Cette formation doit s'adapter au niveau de*	1j

Document de travail

	compétence déjà existant, ainsi qu'aux spécificités de l'Organisation.	
Phase 4		
Etape 4A	Cette étape portant uniquement sur le volet décarbonation, elle n'est pas à réaliser.	/
Etape 4B	Niveau intermédiaire. *A noter qu'il est indispensable de s'assurer que les actions structurantes de décarbonation n'engendrent pas de risques physiques critiques sur les activités et la chaîne de valeur de l'Organisation.*	1j
Etape 4C	Niveau intermédiaire	4j
Etape 4D	Niveau intermédiaire	1j
Etape 4E	Niveau intermédiaire	0,5j
Etape 4F	Pas de spécificité pour cette étape. *Cette étape doit permettre à l'Organisation de réfléchir à sa gouvernance sur le volet adaptation, ainsi qu'à son articulation avec la gouvernance existante sur le volet décarbonation, afin de faire émerger un modèle de gouvernance climat unifié.*	0,5j
Phase 5		
Etape 5A	Cette étape est réalisée uniquement pour la partie adaptation.	2j
Etape 5B	Pas de spécificité pour cette étape	0,5j
Etape 5C	Niveau intermédiaire	1j
Etape 5D	Niveau intermédiaire. Cependant, l'Organisation pourra s'appuyer sur la gouvernance déjà mise en place pour le suivi du plan de décarbonation, et veillera à établir un lien clair entre les deux gouvernances pour éviter la perte d'informations ou de créer des doublons de responsabilités. Il peut s'agir de la mise en place d'une unique gouvernance climat pour le suivi des volets décarbonation et adaptation de la stratégie climat de l'Organisation.	0,5j
Etape 5E	Niveau maximum	0,5j
	TOTAL	**21,5j**

Document de travail

Synthèse des étapes à parcourir pour chacun des parcours ACT-S

Tableau 28. Synthèse des étapes à parcourir pour chacun des parcours ACT-S

	Parcours ACT-S hors Patch Adaptation Parcours Décarbonation résiliente, Parcours Adaptation bas-carbone et Parcours Climat approfondi	Parcours Patch Adaptation	
Phase 0 Préparation	**0A.** Choix du parcours et vérification des prérequis **0Abis.** Consolidation des prérequis (si nécessaire) **0B.** Cadrage et lancement avec l'Instance Dirigeante		**Phase 1** Lancement
Phase 1 Diagnostic initial	**1A.** Analyse de la maturité initiale **1B.** Signature de la lettre de mission		
Phase 2 Enjeux et défis	**2A.** Analyse de la performance carbone **2B.** Analyse des enjeux de transition		**Phase 2** Analyses & Vision
	2C. Analyse des enjeux d'adaptation au changement climatique **2D.** Caractérisation des niveaux d'impact associés aux enjeux d'adaptation **2E.** (In)formation de l'Instance Dirigeante et gouvernance climat		
Phase 3 Vision	**3A.** Détermination des trajectoires de décarbonation		
	3B. Développement de la vision bas-carbone **3C.** Feuille de route de la transition **3D.** Adhésion de l'Instance Dirigeante		
Phase 4 Stratégie	**4A.** Planification stratégique de la décarbonation		**Phase 3** Stratégie et plan d'action
	4B. Cohérence de la stratégie climat **4C.** Définition des trajectoires d'adaptation **4D.** Identification des seuils d'impact **4E.** Consolidation stratégie climat **4E.** Approfondissement de la gouvernance & Adhésion de l'instance dirigeante		
Phase 5 Plan d'action	**5A.** Construction du plan d'action **5B.** Performance et adéquation du plan d'action **5C.** Financement et assurances **5D.** Définition des procédés de mise en œuvre, suivi et révision **5F.** Lancement du plan d'action et Adhésion de l'Instance Dirigeante		

Annexe n°2 : Prérequis « Décarbonation » du Patch Adapt

QUESTIONNAIRE MATURITE PATCH ADPAT			
INVENTAIRE GES			
Inventaire GES standardisé réalisé			*Obligatoire*
Inventaire GES de moins de 2 ans			*Obligatoire*
GOUVERNANCE			
Une personne identifiée à la coordination de la transition bas-carbone			*Obligatoire*
la démarche/le projet est sponsorisé par un membre du codir a minima, le comité de direction ou la direction générale de l'entreprise.			*Obligatoire*
RISQUES & OPPORTUNITES DE TRANSITION			
Identification des émissions verrouillées ?			*Flexible/Justifié si pertinent*
Identification des risques/opportunités liés au contexte de CC ? Ou matrice de matérialité ?			*Obligatoire*
L'Instance Dirigeante de l'entreprise est-elle sensibilisée aux enjeux du CC ?			*Flexible*
FEUILLE DE ROUTE			
L'entreprise a une idée claire de ce vers quoi devraient tendre ses activités dans un monde bas-carbone à horizon 2050, qu'elle a décliné sur les courts et moyen termes *(évolution du business model par exemple)*	Horizon + 5ans		*Obligatoire*
	Horizon +10 ans		*Obligatoire*
	Horizon 2050		*Flexible*
L'entreprise a défini une trajectoire de décarbonation	Scope 1&2	Absolu	*Obligatoire*
		Intensité	*Flexible*
	Scope 3	Absolu	*Obligatoire*
		Intensité	*Flexible*
STRATEGIE DE DECARBONATION			
L'Organisation dispose d'une stratégie de décarbonation basée sur l'évolution de son activité dans un monde bas-carbone			*Obligatoire*
Cette stratégie a été construite et alimentée par l'analyse des risques et opportunités de transition			*Obligatoire*
L'entreprise s'est dotée de moyens pour atteindre ses objectifs liés à la décarbonation, en accord avec ses leviers de décarbonation			*Obligatoire*
Des indicateurs de suivi de la performance bas-carbone de l'entreprise sont définis			*Obligatoire*
PLAN D'ACTION			
L'entreprise a un plan d'action décarbonation pour ces 5 à 10 prochaines années			*Obligatoire*
Les actions listées ont été attribuées à des personnes responsables de son déploiement et budgétisées			*Obligatoire*
Ce plan est lié à la stratégie de décarbonation			*Obligatoire*

Document de travail

Annexe n°3 : Logigramme – Choix du parcours en fonction des prérequis remplis par l'Organisation

Figure 38. Choix du parcours en fonction des prérequis

Document de travail

Annexe n°4 : 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'Organisation et elles convergent pour encourager des stratégies de décarbonation ambitieuses et un reporting transparent.

Figure 39. Capture d'écran du rapport de la TCFD, "Eléments essentiels des recommandations relatives à la communication d'informations financières liées au climat" (https://www.fsb-tcfd.org/)

La symétrie des approches nous a amenés à étudier la possibilité d'adapter la classification des recommandations de la TCFD en quatre niveaux stratégiques pour 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 organisation 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.

Document de travail

Annexe n°5 : Concepts clés de l'adaptation au changement climatique

La présente annexe vise à présenter les relations entre les concepts fondamentaux de l'adaptation au changement climatique utilisés dans la méthode ACT-S. L'ensemble des concepts abordés, identifiés en gras, sont définis dans la partie 7.3.

**

En complémentarité de la décarbonation qui vise à s'attaquer aux causes du changement climatique en réduisant les émissions de GES, **l'adaptation au changement climatique** vise à réduire les conséquences négatives des **risques climatiques physiques,** appelées **impacts** du changement climatique, sur des **enjeux**.

Pour une **organisation**, les enjeux sur lesquels faire porter sa démarche d'adaptation sont constitués par ses principaux **sites**, incluant leur chaîne de valeur.

Un risque climatique physique pesant sur un site à un horizon donné résulte des interactions entre un aléa climatique, l'exposition du site et sa vulnérabilité :

- **L'aléa climatique** peut être direct ou induit, et lié à la température, à l'eau, au vent ou au sol ;
- **L'exposition** du site recouvre l'ensemble de sa **chaîne de valeur :** approvisionnements, infrastructures et équipements, conditions de travail, transport et logistique, réseaux (eau, énergie, télécom), ventes…
- **La vulnérabilité** du site dépend d'une part de sa **sensibilité climatique** à l'aléa, et d'autre part des **capacités d'adaptation** existantes ou envisagées. Ces capacités d'adaptation peuvent être de quatre types : ressources humaines, ressources financières, gouvernance, solutions techniques et fondées sur la nature.

Pour une organisation, s'adapter consiste ainsi, sur la base du diagnostic des risques physiques réalisé pour son ou ses principaux sites, à déployer une **stratégie d'adaptation** permettant de réduire les risques pesant sur elle**.** A noter qu'une stratégie d'adaptation peut contenir des **maladaptations**, rarement intentionnelles, qui ont pour effet d'induire une augmentation des risques.

Le schéma ci-dessous synthétise les principaux concepts abordés ci-avant.

Document de travail

Figure 40. Articulation entre les concepts clés de l'adaptation (ADEME)

Le cadre conceptuel utilisé dans la méthode ACT-S pour concevoir les stratégies d'adaptation est celui des **trajectoires d'adaptation**, également utilisé dans la méthode TACCT ciblant les stratégies territoriales et composé des étapes suivantes :

- Cette approche nécessite dans un premier temps de **problématiser le diagnostic** des risques physiques, de manière à déterminer des **enjeux d'adaptation** prioritaires pour l'Organisation.
- Puis, dans un second temps, de comprendre la mesure dans laquelle chacun de ces enjeux d'adaptation vont être impactés à **court, moyen termes et long terme** par l'aggravation des aléas climatiques. Cette aggravation est appréhendée par différents **niveaux d'impact** (faible, moyen, fort) pesant sur l'enjeu. Le passage d'un niveau d'impact à un autre est déterminé par un **seuil.**
- Il s'agit ensuite, pour chacun des niveaux d'impact, de définir des **finalités d'adaptation.**
- Les trajectoires d'adaptation sont définies par l'articulation d'**actions structurantes d'adaptation,** cohérentes et progressives en fonction des niveaux d'impact et permettant de répondre aux finalités.
- Ces actions structurantes sont déclinées en **actions opérationnelles** qui permettront d'améliorer les capacités d'adaptation de l'Organisation. Ces actions sont **évaluées via une analyse multicritère**.
- Enfin, il s'agit de travailler sur le **plan de financement** des trajectoires d'adaptation.

Point de vigilance : ne pas confondre les enjeux à adapter (pour une organisation, il s'agit de ses principaux sites), et les enjeux d'adaptation (sur chacun des sites, ce sur quoi devra porter les trajectoires d'adaptation).

Enfin, une caractéristique importante de l'adaptation réside dans la **dynamique à l'œuvre** : le changement climatique s'aggrave au fil du temps. Le diagramme de boucle causal (*Causal Loop Diagram, CLD)* ci-dessous illustre les principales dynamiques liées à l'adaptation.

Document de tra

Figure 41. Dynamique de l'adaptation représentée sous la forme d'un diagramme de boucle causale (ADEME)

Aide à la lecture :

- Sous l'augmentation des effets du changement climatique, les risques climatiques et les impacts associés augmentent. En retour, les impacts provoquent une diminution des capacités d'adaptation de l'Organisation et des actions opérationnelles mises en place, accélérant l'augmentation des risques. Sans trajectoires d'adaptation, cette dynamique provoque une boucle de renforcement symbolisée par la lettre « R » : les risques augmentent les impacts, qui augmentent les risques en retour.
- L'adaptation réside ainsi dans la mise en place d'une boucle d'équilibrage, symbolisée par la lettre « E » dans le schéma. Celle-ci va permettre de stabiliser cette augmentation des impacts via la mise en place d'une stratégie et un plan d'action d'adaptation, via la formulation de finalités d'adaptation (ou d'objectifs d'adaptation), traduites en actions structurantes (ou trajectoires d'adaptation) qui visent à augmenter les capacités d'adaptation de l'Organisation, concrétisation des trajectoires d'adaptation via la mise en place d'actions opérationnelles compilées dans le plan d'action.

Document de travail

Annexe n°6 : Proposition de présentation des aléas climatiques

Des aléas climatiques repartis en quatre catégories

L'ADEME propose, en première approche, **de classifier les aléas climatiques en quatre catégories, chacune associée à une variable ou un élément physique : la température, l'eau, le vent et le sol.**

Figure 42. Catégorisation des aléas climatiques

À noter la possibilité de contingence ou de succession de plusieurs aléas climatiques.

Les aléas liés à la température

Les aléas liés à la température correspondent aux fortes chaleurs, au froid et aux feux de forêt.

Fortes chaleurs

Les fortes chaleurs se manifestent principalement par les phénomènes suivants :

- **Vague de chaleur** : Séquence d'au moins 3 jours consécutifs pendant lesquels les températures moyennes excèdent nettement les normales de saison (Météo-France).
- **Stress thermique** : Episode bref (de 24 à 48 heures) durant lequel les températures sont nettement supérieures aux normales de saison et les températures maximales dépassent des seuils physiologiques des humains, animaux ou végétaux ou les seuils d'intégrité et de fonctionnement de certains équipements ou infrastructures (Météo-France).
- **Variabilité des températures** : Augmentation des écarts de température entre le jour et la nuit, ainsi qu'entre les saisons. Ce phénomène est lié à des perturbations atmosphériques accrues et à une plus grande fréquence des épisodes extrêmes (ex. : gelées printanières après des hivers doux) (FranceAgriMer, CNRM).
- **Nuit chaude** : Nuit pendant laquelle les températures excèdent 20°C. Elle se manifeste en été, particulièrement sur le littoral (lorsque la température de la mer est nettement supérieure à 20°C et en l'absence de vent) ou dans les villes par le phénomène d'îlot de chaleur urbain (ICU) qui survient lors des périodes de temps clair et ensoleillé. Ce phénomène est favorisé par les vagues de chaleur (Météo-France).

Document

- **Hausse de la température moyenne** : En France, elle se manifeste par des étés plus chauds et des hivers plus doux et peut notamment entraîner une hausse de la demande de froid (climatisation, chambres froides, etc.) ou une baisse de la demande en chaud (chauffage, etc.) (Météo-France, DRIAS).

Froid

Le froid se manifeste principalement par les phénomènes suivants :

- **Vague de froid** : Séquence d'au moins trois jours consécutifs pendant lesquels les températures atteignent des valeurs nettement inférieures aux normales saisonnières (Météo-France).
- **Gel (ou gelée)** : Toute période durant laquelle la température de l'air est négative. Un jour de gel désigne une journée dont la température minimale est en dessous de 0 °C (Météo-France).

Feux de forêts

Un **incendie de forêt** ou de végétation peut être défini comme une combustion, qui se développe sans contrôle dans le temps et dans l'espace, dans un milieu végétalisé. Les incendies se déclarent principalement en période estivale, et sont favorisés par la sécheresse, la chaleur, les vents forts et une végétation très inflammable (Géorisques).

Les aléas liés à l'eau

Les aléas liés à l'eau correspondent aux fortes précipitations, aux chutes de grêle, à la neige et au verglas, aux inondations et au manque d'eau.

Fortes précipitations, chutes de grêle, neige et verglas

Les **fortes précipitations** correspondent à des pluies intenses apportant sur une courte durée (d'une heure à une journée) une quantité d'eau très importante pouvant égaler celle reçue habituellement en un mois (normale mensuelle) ou en plusieurs mois, et pouvant par exemple saturer les capacités d'évacuation de l'eau de pluie des bâtiments (Météo-France).

La **grêle** est un phénomène météorologique lié à un orage correspondant à la chute de particules de glace (grêlons) dont le diamètre varie de 5 mm à plusieurs centimètres. La grêle peut entraîner des dégâts importants sur les cultures (champs, vignobles ou vergers), les structures et bâtiments (voitures, pare-brise, fenêtres, toitures, etc.), elle peut blesser les personnes et animaux restés dehors et augmenter le risque d'accident routier (Météo-France).

La **neige** est une précipitation solide qui tombe d'un nuage et atteint le sol lorsque la température de l'air est négative ou voisine de 0 °C. Le **verglas** est un dépôt de glace compacte provenant d'une pluie ou bruine qui se congèle en entrant en contact avec un sol dont la température est généralement voisine de 0 °C. En France, les villes, surtout celles situées en plaine, ne sont en général pas conçues pour vivre avec de la neige, même lorsque l'enneigement est faible. La neige et le verglas peuvent limiter la circulation des transports, favoriser les accidents de la route, couper les moyens de communication (électricité et téléphone) et augmenter les risques d'effondrements (toitures, serres, branches d'arbre) (Météo-France).

Inondations

Les inondations se manifestent principalement par les phénomènes suivants :

Document de travail

- **Inondation pluviale (ou inondation par ruissellement)** : Inondation provenant de précipitations locales ou d'apports par ruissellement local non évacués. Elle survient aussi bien en zone rurale qu'en zone urbaine et se produit généralement lorsqu'une part de l'eau de pluie ne s'infiltre pas dans le sol ou qu'elle dépasse les capacités des dispositifs de gestion des eaux et s'écoule ainsi à la surface des terrains. Elle se produit principalement à la suite d'une pluie de forte intensité ou un cumul de pluie significatif pendant plusieurs jours, et est régulièrement accompagnée de glissements de terrain, coulées de boue, érosion des sols, etc. (Géorisques, IGN).
- **Coulée de boue** : Mouvement rapide d'une masse de matériaux partiellement ou complètement fluidisée par l'ajout de quantités importantes d'eau à la matière source. Les coulées de boue sont généralement la conséquence d'une inondation par ruissellement et sont favorisées par l'érosion des sols lors d'épisodes pluvieux intenses (Géorisques).
- **Inondation fluviale (ou inondation par débordement de cours d'eau)** : Inondation à cause d'une crue (le cours d'eau sort de son lit et inonde les terres à proximité). Elle est le phénomène d'inondation le plus fréquent en France et 18 millions de Français résident dans des zones inondables par débordement de cours d'eau. Elle peut être de deux sortes : la crue de plaine qui survient lorsqu'une rivière sort de son lit mineur et envahit son lit majeur (ce phénomène ce produit surtout de l'automne au printemps à cause de l'effet cumulé des pluies et de la faible évapotranspiration) et la crue de montagne, moins prévisible et plus violente, elle peut survenir sous forme de crue éclair ou torrentielle (elle peut faire suite à un retrait glaciaire) (Géorisques, IGN).
- **Inondation côtière (ou submersion marine)** : Inondation temporaire par la mer de terres habituellement émergées. Elle se produit lorsque le niveau de la mer déborde sur les terres (débordement ou surverse), les vagues remontent au-delà du rivage ou projettent des gerbes d'eau (franchissement), ou un élément de protection rompt (submersion par rupture). Elle est favorisée par la montée du niveau de la mer (Centre de ressources pour l'adaptation au changement climatique).
- **Inondation par remontée de nappe** : Inondation par montée du niveau de la nappe phréatique au-delà de la surface du sol, la recharge de la nappe devenant supérieure à la vidange naturelle jusqu'à atteindre la surface. Ce phénomène est favorisé par la succession de plusieurs années humides et concerne un tiers du territoire métropolitain (IGN).

<u>Manque d'eau</u>

Le manque d'eau se manifeste principalement par les phénomènes suivants :

- **Sécheresse hydrologique** : Déficit de débit des cours d'eau et / ou niveaux bas des nappes ou des retenues d'eau. Ce phénomène inclut des situations de stress hydrique, lors desquelles les ressources en eau disponibles sont inférieures à la demande en eau (INRAE).
- **Sécheresse des sols (ou sécheresse agricole)** : Episode de manque d'eau plus ou moins long, mais suffisant pour que les sols et la flore soient affectés. Elle dépend des précipitations, de l'évaporation de l'eau du sol et de la transpiration des plantes, mais aussi de l'humidité, de la température de l'air, du vent et de la nature des plantes et des sols (Centre de ressources pour l'adaptation au changement climatique).
- **Intrusion saline (ou biseau salé)** : Pénétration d'une masse d'eau salée à l'intérieur d'une masse d'eau douce, qu'il s'agisse d'eaux de surface ou d'eaux souterraines. Elle est favorisée par la montée du niveau de la mer et le manque d'eau (Eaufrance, GREC Sud).

Document de travail

Les aléas liés au vent

Les aléas liés au vent correspondent à l'ensemble des phénomènes de vents violents.

Vents violents

Les vents violents se manifestent principalement par les phénomènes suivants :

- **Tempête** : Perturbation des latitudes tempérées dont le vent moyen atteint ou dépasse 90 km/h sur une période d'au moins dix minutes. Elle est composée de masses nuageuses s'étendant sur plusieurs milliers de kilomètres, se déplaçant généralement d'ouest en est, à des vitesses de quelques dizaines de kilomètres par heure. Les nuages les plus épais sont accompagnés de fortes précipitations et les vents les plus violents s'observent au niveau des zones de forts contrastes thermiques (Géorisques).
- **Cyclone** : Violente perturbation atmosphérique qui se forme dans les régions tropicales, phénomène tourbillonnaire accompagné de vents dont la vitesse est supérieure ou égale à 119 km/h dont la pression au centre est très basse. Sa taille varie de 500 à 1 000 km (Météo-France).
- **Tornade** : Tourbillon de vent violent qui descend d'un nuage d'orage jusqu'au sol et qui peut atteindre 400 km/h. En France, sa taille varie de quelques dizaines à plusieurs centaines de mètres. Elle parcourt en moyenne quelques kilomètres et dure généralement moins de quinze minutes (Météo-France).

Les aléas liés au sol

Les aléas liés au sol correspondent à l'ensemble des phénomènes de mouvements de terrain et de déformation du sol.

Mouvements de terrain

Les mouvements de terrain se manifestent principalement par les phénomènes suivants :

- **Glissement de terrain** : Déplacement généralement lent d'un volume important de terrain le long d'une surface de rupture. Un glissement de terrain peut se produire à la suite de fortes pluies ou de fonte des neiges, de séismes, d'effondrements de cavités souterraines ou de travaux d'aménagement et peuvent générer des coulées boueuses (différentes des coulées de boue) ou des laves torrentielles (apport de matériaux dans les cours d'eau) (Géorisques).
- **Eboulements et chutes de blocs** : Mouvements de terrain rapides résultant de l'action de la pesanteur sur des éléments rocheux. Les éboulements et chutes de blocs se produisent à partir de falaises, d'escarpements rocheux, de formations meubles à blocs (moraines par exemple) ou de blocs provisoirement immobilisés sur une pente. Ils sont généralement déclenchés par des pressions hydrostatiques (pluviométrie ou fonte des neiges), une alternance gel/dégel, la croissance de la végétation, des secousses sismiques ou l'érosion des falaises (Géorisques).
- **Affaissement :** Effondrement localisé du sol, souvent lié à la présence de cavités souterraines (ex. : anciennes carrières, grottes), à la dissolution de roches solubles (ex. : gypse) ou à l'extraction d'eau souterraine. Les précipitations intenses peuvent accélérer ces phénomènes en saturant les sols, tout comme les épisodes de sécheresse qui accentuent les pompages des nappes phréatiques (Centre de ressources pour l'adaptation au changement climatique).
- **Erosion du littoral :** Déplacement de la limite entre le milieu marin et continental vers l'intérieur des terres, suite au départ de matériaux (sables, roches, sédiments), se traduisant par un recul du trait de côte. L'érosion du littoral est favorisée par la montée du niveau de la mer (Centre de ressources pour l'adaptation au changement climatique).

Document de travail

- **Erosion des sols** : Ensemble des processus qui, à la surface du sol (ou à faible profondeur), enlèvent tout ou partie des terrains existants et modifient ainsi le relief. Ces processus peuvent être naturels ou favorisés par des actions anthropiques. L'érosion des sols est amplifiée par la sécheresse, les précipitations intenses et les phénomènes de ruissellement qui peuvent entraîner l'apparition de coulées de boue (Ministère de l'Agriculture, Centre de ressources pour l'adaptation au changement climatique).
- **Avalanche** : Déplacement rapide d'une masse de neige sur une pente, provoqué par une rupture du manteau neigeux. Elles peuvent être de différentes natures : denses (masse volumique de la neige qui s'écoule proche ou supérieure à celle du manteau neigeux) ou en aérosol (particules de neige et glace en suspension dans l'air en écoulement turbulent, l'avalanche en aérosol recouvre souvent une partie dense) (Géorisques).
- **Vidange brutale de lac glaciaire** : Phénomène dû à la rupture d'un barrage naturel de glace qui provoque une inondation soudaine par vidange d'un lac (sous-glaciaire, intraglaciaire, supraglaciaire, périglaciaire ou proglaciaire). Elle peut entraîner des avalanches glaciaires ou des laves torrentielles (SSGm).

Déformation du sol

Les déformations du sol se manifestent principalement par les phénomènes suivants :

- **Retrait et gonflement des argiles (RGA, ou tassement différentiel)** : Variations de la quantité d'eau dans certains terrains argileux produisant des gonflements en périodes humides et des tassements en périodes sèches (Centre de ressources pour l'adaptation au changement climatique).
- **Gel/dégel :** Une alternance de gel/dégel (liée à la variabilité des températures entre le jour et la nuit notamment) peut avoir des impacts sur les sols et les infrastructures. Les terrains meubles à grains fins (argiles, silts ou limons) ainsi que les structures en béton sont très sensibles au gel (SSGm).

Aléas climatiques directs et aléas climatiques induits

L'ADEME propose un deuxième niveau de classification des aléas climatiques : les aléas directs et induits :

- **Les aléas directs** sont les aléas directement liés à une ou plusieurs variables météorologiques. Ils regroupent les fortes chaleurs, le froid, les fortes précipitations, les chutes de grêle, la neige, le verglas et les vents violents.
- **Les aléas induits**, quant à eux, résultent de l'interaction entre une ou plusieurs variables météorologiques et des caractéristiques géographiques. Ils regroupent les feux de forêt, les inondations, le manque d'eau, les mouvements de terrain et les déformations du sol. Ils sont généralement plus difficiles à prévoir et leurs impacts potentiels sont plus compliqués à anticiper.

Effets du changement climatique

Dans son dernier rapport, le GIEC décrit les effets du changement climatique sur l'évolution des aléas climatiques via une modification des cinq caractéristiques suivantes :

- L'intensité et l'ampleur ;
- La fréquence ;
- La périodicité ;
- La durée ;

Document de travail

- L'étendue spatiale.

Il est à noter que les effets du changement climatique sur les aléas peuvent être couplés et ne sont pas indépendants les uns des autres. Par exemple, des vagues de chaleur peuvent être plus intenses et plus longues.

Intensité et ampleur

Le changement climatique peut engendrer une augmentation de l'intensité et de l'ampleur d'un aléa qui se matérialise par un franchissement plus important du seuil d'aléa.

Selon la Trajectoire de réchauffement de référence pour l'adaptation au changement climatique (TRACC) définie par les autorités françaises, la France hexagonale risque un réchauffement de + 4 °C par rapport à l'ère préindustrielle en fin de siècle. Dans ce contexte, la température la plus chaude de l'année à l'échelle France approche le seuil des 40 °C contre 33°C en moyenne sur la période de référence 1976-2005[39].

Fréquence

Le changement climatique peut provoquer une hausse de la fréquence des aléas climatiques, soit une augmentation du nombre d'occurrences sur une période donnée.

Dans une France hexagonale à + 4 °C, le nombre de très forte chaleur (température maximale supérieure à 35 °C) atteint environ huit jours par an alors qu'on n'en observait aucun une année sur deux en moyenne sur la période 1976-2005[40].

Périodicité

Le changement climatique peut déplacer la période de survenue d'un aléa dans le temps.

Dans une France hexagonale à +4°C, elles peuvent apparaître dès la mi-mai et s'étendre jusqu'à fin septembre alors que sur la période de référence, les vagues de chaleur se produisaient de fin juin à fin août[41].

Durée

Le changement climatique peut augmenter la durée d'un aléa climatique.

A l'échelle de la France hexagonale, les épisodes de vague de chaleur les plus longs approchaient trois semaines en climat récent (1976-2005), mais pourront dépasser deux mois dans une France à + 4°C (horizon 2100 de la TRACC)[42].

Etendue spatiale

Le changement climatique peut modifier l'aire géographique touchée par un aléa climatique.

Document de travail

[39] SOUBEYROUX Jean-Michel, et al. À quel climat s'adapter en France selon la TRACC ? partie 2. Météo-France. 2025, pp.46. ⟨hal-04991790v3⟩
[40] *Ibid.*
[41] *Ibid.*
[42] DRIAS. Evolution des vagues de chaleur en France dans le cadre de la TRACC. https://www.drias-climat.fr/accompagnement/sections/417 [consulté le 24/12/2025]

Figure 43 : Record sur 20 ans de la température maximale de la journée la plus chaude de l'année selon les niveaux de réchauffement France à +2°C, +2,7°C et +4°C, horizons TRACC 2030, 2050 et 2100, selon la valeur médiane de l'ensemble TRACC–2023

L'aire géographique concernée par un record de température de plus de 44 °C en France hexagonale est nettement plus étendue dans une France à + 4 °C que dans une France à + 2 °C (horizon 2030 de la TRACC)[43].

Document de travail

[43] SOUBEYROUX Jean-Michel, et al. *Op. cit.*

Annexe n°7 : Étape 4B. Vérification de la cohérence de la stratégie climat

Figure 44. Vérification de la cohérence de la stratégie climat

Document de travail

Annexe n°8 : Les dépendances externes au plan de transition

Malgré l'élaboration d'un plan de transition crédible et opérationnel, une partie des actions composant ce plan sont indéniablement liées à une influence externe à l'Organisation (par exemple : des leviers technologiques, des réglementations, la disponibilité de certaines ressources).

Les facteurs externes sont des dépendances externes au plan de transition sur lesquelles l'Organisation a un contrôle réduit. Ces dépendances externes peuvent pour autant menacer la bonne application du plan de transition de l'Organisation. Il est alors primordial de les identifier afin de garantir la cohérence et robustesse du plan.

Le cadre défini par ATP-COL (ATP-Col, 2024) rappelle que la cohérence et la crédibilité d'un plan de transition se base sur trois éléments cruciaux :

Figure 45. Facteur de cohérence et crédibilité d'un plan de transition, ATP-COL, Sept 2024, WBA & CCSI

Plusieurs cadres réglementaires et scientifiques définissent et proposent des recommandations concernant la gestion des dépendances externes du plan de transition.

Document de travail

Tableau 29. Recommandations sur la gestion des dépendances externes des plans de transition

Organisme	Recommandation
Transition Plan Taskforce - TPT	« Une entité doit divulguer les hypothèses clés qu'elle utilise et les facteurs externes dont elle dépend pour atteindre l'ambition stratégique de son plan de transition. » (Taskforce, 2023)
Glasgow Financial Alliance for Net Zero – GFANZ	Décrire les hypothèses clés qui sous-tendent les plan commerciaux, financiers et opérationnels liés à la transition de l'entreprise, leurs implications pour les états financiers de l'entité et l'impact sur le plan de transition si certaines hypothèses s'avéraient incorrectes.
Task Force on Climate-Related Financial Disclosure – TCFD	Décrire les hypothèses, les incertitudes et les défis liés à la mise en œuvre du plan de transition.
CSRD ESRS E1	[…] L'entreprise doit examiner dans quelle mesure elle est affectée par sa dépendance à l'égard des ressources naturelles, humaines et sociales […] L'entreprise doit expliquer brièvement comment elle a pris en compte les évolutions futures (par exemple : les variations des volumes de vente, les changements dans les préférences et la demande des clients, les facteurs réglementaires et les nouvelles technologies) et comment celles-ci pourraient avoir un impact à la fois sur ses émissions de GES et sur la réduction de ces émissions.
International Sustainability Standards Board – ISSB	Divulguer les hypothèses utilisées dans le plan de transition et les facteurs externes dont dépend la mise en place du plan de transition.

Docu

Il existe différentes catégories de dépendances externes. Voici une classification :

Tableau 30. Catégorisation des dépendances externes

Catégorie	Dépendance externe	Exemples
Non-physique	Stratégie politique	Environnement géopolitique (menaces pour la sécurité énergétique, commerce des ressources critiques) Stratégie nationale Bas-Carbone : SNBC
	Cadre de régulation	Réglementation de l'économie réelle (processus d'autorisation) Mécanismes de tarification carbone et subventions
	Marché et Economie	Prix de l'énergie et des matières premières
	Acceptation publique	Préoccupations concernant les effets locaux Transition Juste
	Consommateurs & Comportement client	Volonté de réduire la demande et/ou adapter les comportements
Physique	Infrastructure & Logistique	Disponibilité des infrastructures et moyens logistiques
	Technologie	Niveau de maturité technologique et innovation Amélioration de l'efficacité, Verrouillage technologique
	Disponibilité des ressources	Disponibilité des terres, des matières premières et d'autres intrants
	Impact environnemental & services écosystémiques	Impact du changement climatique
	Compétences	Disponibilité de travailleur·euses qualifié·es

Outre le cadre réglementaire, le WBCSD (WBCSD, 2025), Conseil mondial des affaires pour le développement durable, Joint Research Centre (Joint Research Centre, 2025) et the Smith School of Entreprise and the Environment (Group, 2025) identifient plusieurs étapes à suivre pour adresser le sujet des dépendances externes :

1. Préparer	Identifier les interactions, ressources et relations pertinentes pour atteindre les objectifs du plan de transition.
2. Identifier	Identifier les dépendances externes pertinentes. Le Joint Research Centre, service scientifique de la Commission européenne, propose un outil d'identification des dépendances externes liées à l'activité industrielle et l'énergie (Joint Research Centre, 2025).
3. Évaluer	Evaluer dans quelle mesure chaque dépendance externe identifiée pour l'Organisation pourrait avoir un impact significatif sur la réalisation des objectifs de transition (**importance**) Evaluer dans quelle mesure l'Organisation peut influencer ou gérer le risque lié aux dépendances identifiées (**influence**)
4. Agir	Déterminer la manière dont l'Organisation adressera les dépendances externes une fois priorisées.
5. Itérer	Réévaluer régulièrement pour adapter les actions à mettre en place afin d'être au plus juste.
6. Reporter	Faire preuve de transparence et communiquer sur les actions mises en place.
7. Gérer	Continuer la mise en place des actions fléchées, l'identification, l'évaluation.

Docum

Annexe n°9 : Compléments à l'étape 5D

Annexe à consolider

Figure 46. Cycle de vie d'un plan de transition, extrait du Guide méthodologique TACCT – Evaluer les politiques d'adaptation au changement climatique

Sous-étape 1 : Planification du plan de transition

Cette première tâche est en grande partie réalisée en étapes 4E (définition d'une gouvernance climat) et 5A (construction du plan d'action).

Comitologie du pilotage

Pour chacune des actions opérationnelles de décarbonation et d'adaptation, l'Organisation doit définir la personne responsable de sa mise en œuvre. Pour approfondir, elle doit également désigner une **personne** ou un **comité en charge du pilotage** de la coordination en interne du plan d'action. Cette entité peut rassembler les personnes déjà impliquées dans les étapes précédentes, notamment celles identifiées pour la gouvernance climat lors de l'étape 4E.

La personne ou le comité de pilotage doit pouvoir jouer un rôle d'influence et de négociation au sein de l'Instance Dirigeante de l'Organisation. L'Organisation doit être capable de répondre aux questions suivantes :

- Qui pilote la mise en œuvre de chaque action opérationnelle ?
- A qui cette personne ou entité rend-t-elle des comptes (information sur le début et la fin effectives de mise en œuvre, sur les retards et freins éventuels, sur le succès de l'action, …) ?
- Qui effectue le suivi des différentes actions opérationnelles ? Comment est-il effectué (quels indicateurs, quelles méthodes d'évaluation, …) ?
- Que faire en cas d'écart constaté entre l'objectif visé et la mesure réelle de l'indicateur ?

Définition des indicateurs de suivi

Document de travail

Dans cette optique, l'Organisation doit définir, pour chaque action opérationnelle un ou plusieurs indicateur(s) permettant de suivre sa mise en place et son succès. Ces indicateurs peuvent être quantitatifs (*Exemple : suivi des émissions GES*) comme qualitatifs (*Exemple : suivi des relations avec un fournisseur*). Ils peuvent évoluer et sont essentiels au pilotage de la transition de l'Organisation.

Il est nécessaire de définir *à minima* pour chacun des indicateurs :

- L'unité de mesure de l'indicateur ;
- La valeur de l'indicateur mesurée dans la situation de référence ;
- La valeur de l'indicateur attendue dans l'objectif ciblé, ainsi que l'horizon temporel auquel il devra être atteint (pouvant être révisé) ;
- La valeur actuelle de l'indicateur, mise à jour régulièrement ;
- La mesure du taux de progression de l'indicateur ;
- Le code de l'indicateur.

Ces éléments peuvent être synthétisés dans une fiche de suivi de l'action, comme suit :

Tableau 31. Exemple de tableau de suivi du plan de transition, Guide TACCT

MOIS / TRIMESTRE / ANNEE	
Nom du service et des responsables de la collecte et/ou de l'analyse	
Programme	
Domaine d'intervention	Code : axe 1
Commentaires	

Objectif stratégique	**Code 1**		**Titre**	
Indicateur	**Code 1**	**Nom**		
Mesure de l'indicateur		**Initial**	**Prévision**	**Réalisé**
Commentaires		**Texte incluant méthodologie, analyse et recommandations éventuelles**		

Objectif opérationnel	**Code 1.1**		**Titre**	
Indicateur	**Code 1.1**	**Nom**		
Mesure de l'indicateur		**Initial**	**Prévision**	**Réalisé**
Commentaires		**Texte incluant méthodologie, analyse et recommandations éventuelles**		

Action	Code 1.1.1		Titre	
Indicateur	Code 1.1.1	Nom		
Mesure de l'indicateur		Initial	Prévision	Réalisé
Commentaires		Texte incluant méthodologie, analyse et recommandations éventuelles		

Financement de la transition

Par ailleurs, en lien avec les travaux menés en étape 5D, des personnes auront été identifiées pour travailler sur le volet financement du plan de transition. L'Organisation devra donc désigner une personne ou un comité parmi celles-ci, afin d'assurer le financement du plan d'action : mobilisation des ressources disponibles et recherche de ressources complémentaires nécessaires. Une fois cette personne ou entité désignée, il est impératif que l'Organisation définisse un processus clair d'allocation de ressources financières pour le plan d'action :

- A quelle fréquence sont définis les budgets alloués au plan de transition de l'Organisation ? À quel niveau (enjeu, pilier stratégique, action structurante, action opérationnelle, direction/service, …) ?
- Quelle démarche doivent suivre les pilotes des actions pour demander le budget nécessaire à leur action (auprès de qui, quels délais, quelles autorisations de la part de l'Instance Dirigeante, …) ?
- Que faire en cas de budget insuffisant pour mener à bien toutes les actions ? Quel processus de priorisation (qui est responsable des arbitrages, et à quelle fréquence sont-ils faits) ?

Une fois ces rôles et processus définis, l'Organisation devra définir un calendrier de mise en œuvre du plan d'action. Cela pourra prendre différentes formes : calendrier prévisionnel ou diagramme de GANTT par exemple. Ce dernier permettra à la personne ou au comité en charge de la supervision de la mise en œuvre du plan d'action de veiller au respect du rythme de la transition de l'Organisation imposé par sa stratégie.

Sous-étape 2 : Mise en œuvre du plan de transition

Une fois la planification réalisée, l'étape suivante consistera à la mise en œuvre des actions, soit leur déploiement opérationnel. C'est un travail à déployer dans le temps long, où chaque personne responsable du déploiement d'une action mettra en œuvre les moyens humains et financiers nécessaires à sa réalisation.

Sous-étape 3 : Suivi du plan de transition

Il convient de définir un rythme de suivi régulier pour piloter la mise en œuvre du plan d'action.

Mise en place du tableau de bord :

Afin de suivre de manière précise et continue la progression de la mise en place des actions, ainsi que d'effectuer le pilotage sur la base des indicateurs définis plus haut, il est primordial d'établir un tableau de bord de la transition. Ce tableau de bord peut être partagé en interne de l'Organisation afin que chaque personne responsable d'action puisse prendre en main la mise en œuvre du plan de transition.

Document de travail

En termes de données, ce tableau de bord rassemble : les actions climat, les objectifs chiffrés associés, les indicateurs de suivi, les personnes en charge des actions, les ressources humaines et financières, les horizons temporels ainsi que les relevés de décision des comités de projet et comités exécutifs.

Le suivi et le pilotage devront d'appuyer sur le tableau de bord et devront s'effectuer à deux niveaux.

Suivi et pilotage d'un point de vue opérationnel :

Lors de comités de projet, où chaque responsable d'action fera état de son avancée et reverra son mode opératoire si nécessaire. Lors de ces revues, des décisions opérationnelles pourront être prises pour améliorer la mise en œuvre d'actions spécifiques.

Ces réunions opérationnelles devront se tenir à une fréquence assez soutenue pour suivre la mise en œuvre du plan d'action (tous les trimestres par exemple).

Suivi et pilotage d'un point de vue stratégique :

Lors du Comité Exécutif ou Comité de Direction, où la personne en charge du plan de transition de l'Organisation fera état de l'avancée globale du plan de transition auprès de l'Instance Dirigeante. Lors de ces revues, des décisions stratégiques pourront être prises.

Ces réunions structurantes pourront se tenir à un rythme plus espacé (tous les semestres ou une fois par an).

Sous-étape 4 : Évaluation du plan de transition

Un regard critique devra être porté à chaque instant pour garantir une bonne évaluation de la mise en œuvre du plan de transition.

Le déploiement du plan d'action sur le long terme devra faire preuve de **gestion adaptative**. En effet, le périmètre d'action d'une organisation peut évoluer au cours des années, et les actions à mener doivent donc correspondre à son actualité. La gestion adaptative permet, sur la base des expériences, d'ajuster au plus près la manière de gérer un projet.

L'**évaluation**, quant à elle, vise à apprécier de manière systématique et objective la performance d'une politique afin d'en tirer les leçons et d'en corriger les objectifs, les moyens et les méthodes à la lumière des résultats de l'expérience. Le processus d'évaluation fait partie intégrante du procédé d'amélioration continue et s'organise autour de trois principaux éléments : l'évaluation *stricto sensu,* qui mesure l'atteinte des objectifs et l'impact produit, la communication des résultats au comité de pilotage ou à l'Instance Dirigeante, en fournissant des recommandations pour éclairer la décision sur les corrections à apporter, et la révision de la planification, qui permet d'ajuster la mise en place du plan d'action.

L'évaluation pourra s'appuyer sur trois principaux critères :

- L'**efficacité** : Quelles actions ont été réalisées ou sont en cours de réalisation ? Ont-elles permis d'atteindre les objectifs ciblés ?
  Ici, il est par exemple intéressant de regarder si l'Organisation arrive à suivre la trajectoire de décarbonation définie.
- L'**utilité** : Quels sont les impacts et perspectives d'effets sur le long terme des actions mises en place ?
  Par exemple sur l'adaptation : quels risques physiques ont effectivement diminué ?
- La **durabilité** : Les capacités techniques, financières et d'adaptation sont-elles en place pour inscrire la démarche dans une dynamique de long terme ?

Document de travail

Le choix de ces questions doit faire l'objet d'une concertation au sein de l'instance de suivi-évaluation de l'Organisation. Les questions doivent être adaptées au contexte de l'Organisation et à son degré de maturité quant à la prise en compte des enjeux liés au changement climatique.

Les réponses à ces questions devront découler d'un recueil et d'une confrontation entre les différents points de vue des parties prenantes pour arriver à la formulation d'un avis évaluatif partagé et validé par le comité de pilotage. Cependant, l'évaluation ne s'arrête pas là, elle se veut résolument tournée vers l'action afin de venir nourrir le procédé d'amélioration continue et entretenir la dynamique de changement. Cela se matérialisera par la révision de la planification de façon régulière avec l'intégration de ces avis et des éventuelles mesures correctrices proposées par le comité de suivi-évaluation.

Sur le long terme, l'Organisation peut réaliser une Evaluation ACT afin d'évaluer sa performance climatique et de connaître les points d'amélioration possibles de son plan de transition.

De plus, il est important que la stratégie d'adaptation soit communiquée à l'ensemble de l'Organisation pour que toutes les personnes concernées puissent assurer un suivi pertinent des actions mises en place, de leur efficacité et apporter leur expertise dans une logique d'amélioration continue.

Sous-étape 5 : Communiquer son plan de transition

Communication interne

Dans un souci de communication de la stratégie climat menée par l'Organisation, il est important que cette dernière informe ses collaborateurs.trices sur les évolutions que cette transition va engendrer sur ses activités et processus. L'objectif est de développer une culture de l'Organisation en matière de changement climatique.

Communication externe

Des recommandations concernant la communication du plan de transition à l'externe de l'Organisation sont disponibles dans l'annexe 10 : Guide de gouvernance.

Sous-étape 6 : Révision et correction

Les procédés de révision et de mise à jour pourront être déployés à plusieurs niveaux :

- **Au niveau des indicateurs de suivi**, ce qui permettra de les affuter en cours de mise en œuvre ;
- **Au niveau des actions elles-mêmes**, pour adapter en permanence le plan de transition à la réalité de l'Organisation.

Procédés de mise à jour

En fonction du suivi des indicateurs et de l'évaluation de la mise en œuvre du plan d'action, il est important de mettre à jour les indicateurs de suivi.

Par exemple, concernant l'adaptation, l'ensemble du diagnostic de risque devra être actualisé et enrichi régulièrement :

- Avec des projections actualisées ;
- Par la mise à jour des capacités d'adaptation ;

Document de travail

- Par une meilleure appréhension de la sensibilité de la chaîne de valeur de l'Organisation ;
- En cas d'évolution du périmètre d'activité de l'Organisation, et en particulier si l'Organisation se dote de nouvelles activités, etc.

Le principe sera identique pour l'actualisation de l'inventaire GES, afin de préciser les valeurs choisies.

Idéalement, la mise à jour sera réalisée annuellement afin :

- D'améliorer le diagnostic (via une appréciation plus quantitative par exemple) ;
- De mettre à jour ce qui peut l'être ;
- De suivre le chemin parcouru ;
- D'adapter les actions mises en œuvre ou planifiées.

Procédés de correction

L'activité d'une Organisation ainsi que la vie de ses projets variant au cours des mois, il est nécessaire de développer un processus de correction ou d'ajustement des actions émanant du plan de transition. Ce procédé d'amélioration continue pourra être enrichi par le propre retour d'expérience de l'Organisation, ainsi que par ceux d'autres organisations du secteur ou des acteurs externes identifiés lors de l'étape 2F.

Il pourra par exemple être nécessaire de revoir l'ambition d'une action par rapport à la réalité terrain. Ces corrections devront être validées auprès de l'Instance Dirigeante de l'Organisation, puis mises en place de manière opérationnelle par les personnes en charge des actions. Dans l'idéal, suffisamment de personnes de l'Organisation seront formées pour mettre en place, suivre et mettre à jour les actions.

L'ensemble de ces étapes, de la définition d'une action à sa révision, sont interdépendantes et formeront un perpétuel recommencement ou un procédé d'amélioration continue du plan de transition de l'Organisation.

Le guide de gouvernance en annexe 10 met en avant les processus permettant de mener à bien un plan de transition.

Document de travail

Annexe n°10 : Guide de gouvernance

Objectifs et portée du guide méthodologique

Ce guide propose une approche structurée et opérationnelle de la gouvernance climat, levier essentiel pour assurer la mise en œuvre efficace d'une stratégie bas-carbone dans le cadre d'une démarche ACT Pas-à-Pas.

Le module 5 de la méthodologie ACT « Management » porte sur la capacité de l'Organisation à implémenter sa stratégie bas carbone. Les indicateurs s'attardent notamment sur le niveau d'expertise de la fonction en charge du sujet climatique, l'existence d'incitations du management à la performance carbone et l'existence d'un plan de transition pour gouverner sa transition vers une économie bas carbone. La formation peut également faire partie des indicateurs évalués (par exemple dans la méthode sectorielle ACT Agri-Agro).

Dans une démarche ACT Pas à Pas, l'Organisation est amenée à évaluer son niveau de maturité sur ses indicateurs, puis à prendre des actions pour progresser vers un niveau de maturité plus élevé.

Ce guide vise à proposer des bonnes pratiques permettant de mettre en place une gouvernance fonctionnelle de la transition bas-carbone.

Il aborde :

- Les principes clés d'une bonne gouvernance de la transition bas-carbone, appelée dans la suite du document gouvernance climat.
- des exemples de structurations pertinentes, dépendantes de la structuration existante des organisations.
- des pistes de travail pour traiter ces aspects de gouvernance au cours d'une démarche ACT-S (réflexions sur la gouvernance au cours des différentes étapes ACT-S, exemples de bonnes pratiques).

Principes clefs d'une gouvernance climat

Plusieurs principes clefs, reliés directement à des bonnes pratiques au service de la transition bas-carbone des organisations, sont identifiés afin de mettre en place une gouvernance climat efficace et durable. **Cette dernière doit permettre à l'Organisation de disposer d'une structuration interne efficace, adaptée à son mode de fonctionnement et permettant la bonne articulation entre les prises de décisions stratégiques et la mise en œuvre et le suivi opérationnel du plan de transition de l'Organisation.**

La liste des huit principes, détaillés par la suite, est la suivante. Ces derniers ne sont pas listés par ordre d'importance.

0. La stratégie climat doit être portée au plus haut niveau de l'Organisation et faire l'objet d'un suivi et d'arbitrages réguliers.
1. La gouvernance climat doit être établie et formalisée.
2. La gouvernance climat doit être connue au sein des différentes composantes de l'Organisation et doit communiquer sur son action.
3. La stratégie climat doit être intégrée et cohérente avec la stratégie de l'Organisation

Document de travail

4. La gouvernance climat doit prendre en compte ses parties prenantes internes et externes dans sa stratégie.
5. La gouvernance climat veille à une montée en compétences adéquate au sein de l'Organisation, aussi bien au niveau de la gouvernance que des métiers, sur les sujets de transition.
6. L'Organisation instaure, dans la durée, des incitations relatives à la stratégie climat et à sa bonne réalisation.
7. La stratégie climat doit s'inscrire sur le long-terme, avec un pilotage régulier et adaptatif.

Principe fondateur : la stratégie climat doit être portée au plus haut niveau de l'Organisation et faire l'objet d'un suivi et d'arbitrages réguliers.

La stratégie climat, par sa nature transversale et son potentiel impact sur le cœur d'activités de l'Organisation, relève de la responsabilité de la direction générale. Il convient de placer sa supervision au plus haut niveau de l'organisation, par exemple en allouant la responsabilité des sujets liés à la transition bas-carbone de l'organisation à une personne siégeant au comité de direction (CODIR) ou au comité exécutif (COMEX). Cette personne fait partie de la gouvernance climat et fait le lien avec l'organe de direction.

Les sujets liés à la transition bas-carbone de l'Organisation doivent être mis régulièrement à l'ordre du jour de la direction, permettant une remontée des avancées opérationnelles du plan de transition et une redescente des prises de décision stratégiques, priorisations ou moyens alloués en lien avec ces sujets. Cependant ces thématiques doivent progressivement cesser d'être traitées uniquement lors de points dédiés ; l'idéal est qu'elles soient progressivement intégrées à chaque prise de décision stratégique de l'Organisation (voir troisième principe).

Voir par exemple le témoignage de Kersia à la suite d'un accompagnement ACT-S.

Premier principe : la gouvernance climat doit être établie et formalisée.

La gouvernance climat définit et rend visible les personnes internes en charge de la transition bas-carbone et leurs périmètres respectifs (supervision, suivi, pilotage, temps alloué …).

Au vu de la diversité des sujets relatifs à la transition bas-carbone de l'Organisation, une formalisation de la gouvernance apparait nécessaire, à commencer par la nomination d'une personne référente au sein de la direction ou de l'organe de gouvernance (analogie directe avec le rôle de Sponsor ACT-S).

Dans le cas de l'existence d'une gouvernance dédiée à la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), un lien formel doit être établi entre celle-ci et la gouvernance climat. Ceci afin d'aligner leurs travaux et de mutualiser les efforts sur les sujets présentant des co-bénéfices ou des synergies sur les sujets traités par l'une ou l'autre de ces instances. Par exemple, la mise en place d'une politique de télétravail pour certains métiers peut être perçue à la fois comme présentant des bénéfices environnementaux (moins de déplacements domicile-travail) et sociaux (plus de bien-être au travail).

Document de travail

<u>Deuxième principe :</u> la gouvernance climat doit être connue au sein des différentes composantes de l'organisation et doit communiquer sur son action.

La transparence est un principe fondamental de la responsabilité sociétale des organisations (RSE), applicable également au sujet de la transition bas-carbone. Cette transparence est à appliquer vis-à-vis des parties prenantes internes en premier lieu et également des parties prenantes externes.

En interne, cela revient à communiquer sur les enjeux climatiques en lien direct avec les activités de l'Organisation, sur les différentes composantes du plan de transition (par exemple sur les différentes politiques en place relatives à chacun des modules prioritaires de ACT-S identifiés lors du diagnostic initial) ainsi que sur les avancées dudit plan de façon régulière. Différents moyens peuvent être mobilisés afin d'assurer une bonne communication interne (rapports, webinaire, canaux de communication internes, etc.). De telles pratiques sont précieuses pour embarquer les différentes équipes et les inviter à intégrer la prise en compte de la stratégie climat de l'Organisation dans leurs métiers au quotidien.

En externe, les bonnes pratiques consistent à communiquer de façon rigoureuse et volontaire ses propres engagements en faveur de la transition bas-carbone auprès de sa chaîne de valeur (ambitions, actions mises en place, etc.) ou à communiquer publiquement les performances environnementales de l'organisation. Il est notamment possible de s'appuyer sur des cadres et standards de reporting existants lorsque cela se révèle pertinent.

<u>Troisième principe :</u> la stratégie climat doit être intégrée et cohérente avec la stratégie de l'Organisation.

La mise en cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les démarches portées par la gouvernance climat n'est pas à sous-estimer. Cela peut prendre du temps et doit faire l'objet de mises à jour régulières pour s'assurer de cette cohérence. C'est peut-être l'étape la plus difficile et la plus dommageable pour les salariés qui seraient témoins d'une incohérence.

Une stratégie climat pensée doit donc être directement reliée et intégrée à la stratégie globale de l'organisation, afin de correspondre au mieux aux besoins et métiers des équipes, tout en étant le plus possible incarnée par la direction générale de l'Organisation dans ses prises de décision stratégique.

L'absence d'implication des équipes peut freiner le déploiement du plan de transition, tandis qu'une implication insuffisante de la gouvernance peut conduire à la validation d'un plan partiellement aligné avec les attentes exprimées lors de sa construction.

Voir par exemple les témoignages issus du programme Bpifrance/Ademe Accélérateur Décarbonation (témoignage 1, témoignage 2).

<u>Quatrième principe :</u> La gouvernance climat doit prendre en compte ses parties prenantes internes et externes dans sa stratégie.

Les émissions d'une organisation se répartissent sur l'ensemble de sa chaîne de valeur et impliquent une responsabilité partagée de ces émissions entre les parties prenantes internes et externes. En ce sens, afin d'élaborer et suivre un plan de transition, la gouvernance climat doit s'appuyer sur l'ensemble de ses parties prenantes.

Document de travail

Pour cela, la gouvernance climat peut par exemple s'impliquer dans des organes de dialogues existants et regroupant certaines de ses parties prenantes externes (notamment clients et fournisseurs) pour porter sa stratégie climatique au-delà du simple périmètre organisationnel. Les filières professionnelles peuvent par exemple soutenir ce type de dialogue. L'avantage de ne pas rajouter de nouveaux organes de dialogues est de favoriser la mise en cohérence de la stratégie bas-carbone et de la stratégie de l'entreprise avec celles des filières dans lesquelles elle s'inscrit, en abordant ces sujets conjointement dans tous les organes de dialogues existants.

Par ailleurs, la gouvernance climat doit impliquer les différentes parties prenantes internes à l'élaboration du plan de transition afin de permettre une meilleure appropriation des enjeux et des pratiques encouragées par ce dernier au sein des métiers. L'utilisation des dispositifs de consultation interne des salariés (CSE par exemple) ou la mise en place de groupes de travail thématiques transversaux peut aider à la priorisation des actions à mettre en place au plus proche des besoins et des problématiques des salariés.

Enfin, le plan de transition bas-carbone doit s'intégrer plus largement au sein des engagements RSE d'une organisation (voir premier principe). Une concertation entre la gouvernance RSE, si elle existe, et la gouvernance climat est donc nécessaire, afin d'éviter que des incohérences entre stratégie bas-carbone et enjeux sociaux inhérents à l'organisation et sa chaîne de valeur émergent.

Cinquième principe : La gouvernance climat veille à une montée en compétences au sein de l'Organisation, aussi bien au niveau de la gouvernance que des métiers, sur les sujets de transition.

Assurer un niveau de formation sur les sujets de transition bas-carbone, approprié aux métiers des différentes équipes et permettant leur implication au juste niveau revêt une forte importance.

Cela peut passer par la mise en place d'un dispositif de suivi des aptitudes et compétences internes, à l'élaboration d'un catalogue de formations à la transition bas-carbone commun et accessible à tous, à la mise en place ou au financement de formations spécifiques sur les métiers à fort enjeu ou responsabilités dans la transition bas-carbone de l'organisation, etc.. D'autres enjeux sociaux et environnementaux ainsi que leurs articulations avec les activités de l'Organisation et ses métiers doit idéalement être intégré à ces formations.

En particulier, la formation de la direction de l'organisation sur les sujets de transition est fondamentale. Elle permet d'assurer un premier niveau de compréhension des facteurs physiques, politiques, technologiques et des facteurs de consommation susceptibles de perturber les activités actuelles de l'organisation (voir notamment l'étape 2 de la méthodologie ACT-S). La diversité et complexité des sujets en lien avec la transition bas carbone étant élevée, il apparait essentiel de régulièrement actualiser les connaissances et assurer une montée en compétences continue. Progressivement, une mise à disposition d'éléments de langage et de décision pour mettre en œuvre la stratégie au sein des différents métiers se révèle être une pratique vertueuse.

Ce principe s'avère fondamental car sans montée en compétences, la déclinaison opérationnelle de la stratégie bas-carbone de l'organisation se révèlera impossible. Cela est particulièrement visible sur le sujet de l'innovation au service de la transition bas-carbone, qui pourrait se révéler être un levier puissant de décarbonation, difficile à identifier aux premières étapes de la construction d'une stratégie climat où l'implication des métiers est moindre.

Document de travail

<u>Sixième principe :</u> L'Organisation instaure, dans la durée, des incitations relatives à la stratégie climat et à sa bonne réalisation.

L'intégration d'incitations financières conditionnées à la performance carbone de l'Organisation, à minima pour les membres de la direction, peut être un levier puissant en appui à une gouvernance climat efficace et bien structurée. Ces incitations permettent notamment d'objectiver et rendre visible l'engagement souhaité et incarné par la direction.

Ces incitations financières peuvent progressivement être accordées aux managers et employés en fonction de leur performance climat (bonus, primes …) et être adossées aux mesures de performance générale de l'organisation.

La mise en place de ces mécanismes doit s'appuyer sur des indicateurs de performance fiables, assortis à une mesure rigoureuse (émission de GES, labels reconnus et pertinents, etc.), et spécifiques aux activités de l'organisation, ainsi qu'à des objectifs mis en cohérence avec la stratégie globale de l'Organisation.

Il est à noter que ces incitations financières deviennent de plus en plus appliquées au sein de grands groupes. Pour des sociétés de taille plus petite, il est envisageable de garder le concept d'incitation, sans que cette dernière ne soit forcément financière, à partir du moment où le mécanisme d'incitation, et surtout son effet de levier, sont équivalents. Par exemple, certaines organisations se dotent d'objectifs extra-financiers adossés à des prêts bancaires ou conditionnent des niveaux d'intéressement à ces performances.

Sur ce dernier point, attention toutefois aux incitations financières contradictoires qui peuvent advenir en l'absence de cohérence entre la stratégie de l'Organisation et sa stratégie climat (voir le troisième principe). La gouvernance climat doit donc veiller à cette cohérence pour devancer toute contradiction entre les incitations financières.

<u>Septième principe :</u> la stratégie climat doit s'inscrire sur le long-terme, avec un pilotage régulier et adaptatif.

L'ampleur des changements à mener, les échelles de temps manipulées (plusieurs années ou plusieurs décennies pour les scénarios SSP[44] du GIEC) et la complexité inhérente à la conduite du changement au sein d'une organisation font d'un plan de transition bas-carbone un dispositif dont le pilotage s'inscrit dans le long-terme. Il est vivement recommandé de garder une certaine régularité dans l'agenda de la gouvernance climat, afin de favoriser le suivi des transformations sur le temps long.

Une posture volontaire d'anticipation des tendances peut permettre de devancer un cadre réglementaire qui évolue rapidement, de répondre à des attentes de plus en plus élevées de la part de la société et de générer un avantage concurrentiel.

L'enjeu majeur derrière ce principe est d'éviter une dépriorisation des sujets de transition lorsque d'autres enjeux, économiques notamment, prennent le dessus. Il est à noter que les investissements en faveur de démarches RSE au sens large peuvent avoir des incidences positive sur les organisations[45]. Une entreprise a ainsi tout intérêt à garder une priorisation élevée de ces travaux même en cas de difficultés économiques ou d'enjeux prioritaires à court terme.

[44] Shared Socio-economic Pathways (trajectoires socio-économiques partagées)

[45] *Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME, Premiers résultats d'une étude française, par Sandrine Berger-Douce*

Document de travail

Structuration de la gouvernance climat en organisation

Au vu des principes exposés ci-dessus, plusieurs questions structurantes pour une gouvernance climat émergent :

- Qui supervise la stratégie climat ? (Principe fondateur)
- Qui coordonne la stratégie climat ? Qui la pilote ? Qui communique dessus ? (Premier & deuxième principes)
- Qui contribue à la stratégie climat ? Quel lien entre la gouvernance climat et les instances existantes ? (Troisième & quatrième principe)
- Quels dispositifs pour s'assurer que mon Organisation suit sa stratégie climat ? (Cinquième & sixième principes)
- Quelles échéances et quel calendrier pour la stratégie climat ? (Septième principe)

Ces questions se retrouvent sur la FIGURE 1, récapitulant les points clefs à traiter pour définir une gouvernance climat efficace et bien structurée.

FIGURE 1 : récapitulatif des questions pertinentes à se poser en lien avec le module ACT n°5 "Management" relative à la question d'une gouvernance climat.

Plusieurs modèles de gouvernance climat proposent différentes réponses à ces questions. La forme de ces modèles dépend intrinsèquement de la culture des organisations qui les adoptent, de leur structuration interne existante, voire de leur maturité sur les sujets de transition bas-carbone.

Deux exemples de ces modèles sont présentés ici, la première étant qualifiée de fonctionnelle, la deuxième d'intégrée. Ce sont les plus répandus au sein des organisations. Une prise de hauteur combinant le meilleur des deux modèles est ensuite proposée.

Le modèle de gouvernance dite « fonctionnelle »

Dans l'option d'une gouvernance fonctionnelle, la gouvernance climat s'appuie sur les directions et la structuration en place, en rattachant celles-ci aux axes stratégiques prioritaires du plan de transition.

Le modèle de gouvernance dite « fonctionnelle » est représenté sur la FIGURE 2.

FIGURE 2 : gouvernance fonctionnelle où un comité transverse pilote la stratégie climat de l'organisation.

La gouvernance climat fait ainsi le lien entre la structure existante, les axes stratégiques du plan de transition et l'organe de direction. Elle a donc la charge du pilotage stratégique et de la coordination de cette stratégie, définie par l'organe de direction et opérationnalisée par les différentes directions.

Elle ne nécessite pas forcément une compétence forte et variée de la gouvernance climat sur les sujets de transition bas-carbone sur les différents piliers du plan de transition et consiste en un fonctionnement plutôt « vertical ».

Points forts	**Points faibles**
• Expertise dédiée et indépendante • Vision stratégique centralisée et coordination transverse plus efficace • Prise de décision plus rapide • Structuration plus efficace des engagements climatiques • Meilleure attractivité	• Potentielle déconnexion avec l'opérationnel • Manque d'intégration dans la culture d'organisation et Risque de résistance interne • Coût de fonctionnement

Document

	• Complexité de l'alignement avec les objectifs business

Le modèle de gouvernance dite « intégrée »

Dans l'option d'une gouvernance intégrée, la gouvernance climat est répartie dans les équipes avec des « pilotes climat » qui rendent compte à la fois à la direction de l'équipe dans laquelle ils sont intégrés et à la direction de la gouvernance climat.

Le modèle de gouvernance dite « intégrée » est représenté sur la FIGURE 3.

Figure 47. Gouvernance intégrée où la stratégie climat organisation est essaimée dans les équipes et pilotée par une personne occupant un rôle semblable au coordinateur ACT lors de la démarche

La gouvernance climat est intégrée aux différentes équipes, qui possèdent donc la compétence sur les sujets de transition bas-carbone qui leur sont propres. Cela permet une opérationnalisation distribuée du plan de transition bas-carbone. Les axes stratégiques du plan de transition ne sont pas forcément rattachés à une seule équipe, mais peuvent être envisagés de manière plus transversale à la structure de l'Organisation.

La compétence sur les sujets de transition bas-carbone est forte et essaimée et consiste en un fonctionnement plutôt « horizontal ».

Points forts	**Points faibles**

• Appropriation des enjeux climat par chaque département • Meilleure acceptation des objectifs climatiques • Réactivité accrue au sein des équipes • Optimisation des ressources • Facilité de mise en œuvre des actions • Montée en compétences interne	• Risque de dilution des priorités • Dépendance à la motivation individuelle et disparité d'implication • Pilotage et évaluation complexes • Charge de travail supplémentaire pour les référents et risque de non-transmission en cas de départ • Manque d'expertise spécifique sur la TBC

Le modèle de gouvernance hybride

Le modèle hybride permet de dépasser les problématiques inhérentes à chacun des deux modèles de gouvernance. Il faut cependant garder à l'esprit que ce modèle hybride peut prendre un certain temps à s'installer car il ne s'aligne pas sur la structure de l'organisation dans laquelle il est implémenté. Il ne correspond pas non plus à un idéal pour toutes les tailles d'organisations, mais à partir de plusieurs centaines de salariés et/ou d'une répartition sur plusieurs sites, il s'avère souvent pertinent.

Là où une gouvernance fonctionnelle présente un dispositif de coordination pérenne mais un dispositif d'essaimage dans l'organisation assez superficiel, une gouvernance intégrée présente les caractéristiques opposées. La combinaison des deux est présentée sur la FIGURE 4.

Figure 48. Gouvernance intégrée où la stratégie climat organisation est essaimée dans les équipes et pilotée par comité Climat/RSE intégrant le coordinateur ACT

Lien avec les actionnaires/investisseurs ou un autre organe de supervision :

Dans certains cas, la direction n'est pas seule en charge de la vision de l'entreprise et de la définition de la stratégie de l'organisation. Cela est notamment le cas en présence d'actionnaires et d'investisseurs au capital. C'est aussi le cas dans les établissements publics qui peuvent disposer d'un conseil d'administration.

Dans ces cas-là, la vision et les orientations stratégiques peuvent relever d'un conseil d'administration et/ou dépendre fortement de l'accord des actionnaires/investisseurs, souvent rassemblés en « board ».

Assurer une sensibilisation voire l'implication de ce conseil d'administration sur les sujets de transition bas-carbone peut se révéler nécessaire et judicieux afin d'assurer un alignement entre les différents groupes influençant les décisions stratégiques de l'organisation et assurer la pérennité de la démarche de transition de l'organisation. D'autant que de nombreuses initiatives environnementales sont aujourd'hui destinées au monde financier et aux investisseurs (taxonomie verte, CSRD, ect.).

Pour les ETI ou les grands groupes, des initiatives telles que les « Say on Climate[46] » peuvent permettre d'impliquer plus largement les parties prenantes investisseurs et/ou actionnaires afin d'orienter la stratégie vers une stratégie bas-carbone.

Structuration de la gouvernance climat et interactions avec ACT-S

Une gouvernance climat peut avoir été mise en place dès le début de la démarche ACT-S (voir préexister à la démarche) ou au contraire faire suite aux travaux menés au cours de la démarche ACT-S.

En effet, en début de démarche ACT-S, des réflexions sont menées pour structurer le projet. Cette structuration s'appuie en général sur le fonctionnement existant au sein de l'organisation. Cela permet d'évaluer si une gouvernance climat (quel que soit le nom qu'il peut lui être donné) est déjà posée et opérationnelle. Dans le cas contraire, cela permet d'identifier si l'organisation interne nécessite d'être revue, réorganisée ou tout simplement d'être structurée au cours de la démarche ACT-S, notamment en lien avec la mise en place et le suivi du plan de transition.

Dans les deux cas, la gouvernance climat implantée dans l'Organisation doit pouvoir s'emparer des outils et des apprentissages de la démarche dans le but de continuer le pilotage du plan de transition de l'Organisation. Dans les sous-parties suivantes, nous étudierons les implications pour la gouvernance climat de chacune des étapes.

Diagnostic initial (Phase 1)

La réalisation du diagnostic initial (phase 1 d'ACT Pas-à-Pas) permet d'avoir une première évaluation de la maturité de l'Organisation sur les sujets de transition bas-carbone. Cette évaluation sera mise à jour tout au long de la démarche ACT. Le suivi de l'évolution de la maturité permet d'orienter les priorisations des sujets pour travailler sa contribution à

[46] *Inspirée du "Say on Pay" qui donne aux actionnaires un droit de regard sur la rémunération des dirigeants, les "Say on Climate" représentent un dispositif de gouvernance d'entreprise qui permet de voter sur la stratégie climat d'une entreprise lors des Assemblées Générales. En savoir plus : https://www.frenchsif.org/isr_esg/plateforme-engagement/say-on-climate/*

Document de travail

l'atténuation du changement climatique en fonction de leur importance réelle (fonction de la pondération des modules ACT).

Il est recommandé de mettre le diagnostic initial à jour si une méthodologie sectorielle voit le jour ou si des modifications majeures sont apportées à la structure de l'Organisation ou à son inventaire GES.

Cette étape se fait via l'outil Grille de progrès (Progress Grid). Elle est remplie par l'équipe en charge du projet ACT-S. La gouvernance climat doit être informée des progrès réalisés au cours de la démarche ACT-S. Il est également possible d'utiliser cette grille comme un référentiel interne pour suivre les progrès de l'Organisation post accompagnement ACT.

Les éléments de la grille de progrès peuvent servir d'inspiration pour des bonnes pratiques, pouvant être progressivement mises en place au fur et à mesure de la prise de maturité de l'Organisation et de l'étoffement de la gouvernance climat en termes de moyens humains et financiers.

Pondération des modules et équipes à impliquer : l'attention est à porter sur les modules les plus importants et sur l'implication des équipes en lien avec ces modules. Par exemple un module « Performance des produits vendus » avec une forte pondération illustre l'intérêt d'impliquer les équipes en charge de la conception desdits produits. Cela n'empêche pas d'impliquer d'autres équipes engagées sur des dispositifs moins prioritaires mais permettant un essaimage et l'identification des personnes ressources en interne.

Enjeux & Défis (Phase 2)

Afin que la question de la gouvernance climat soit identifiée et abordée le plus tôt possible dans une démarche ACT-S, les phases 1&2 doivent être mises à profit pour analyser le fonctionnement de la gouvernance climat de l'Organisation engagée dans la démarche.

Un travail de prise de recul sur les points forts et les points faibles de la gouvernance en place est pertinent à l'étape 2 pour travailler par la suite sur la gouvernance liée à l'implémentation et au suivi du plan de transition qui sera établi lors des phases 4 & 5.

Les attendus méthodologiques (guidés par les outils ACT) de la phase 2 ne comprennent pas de façon spécifique cette analyse de la gouvernance actuelle. En effet, la phase 2 consiste à réaliser une analyse stratégique de l'Organisation en lien avec le changement climatique, en réalisant une analyse stratégique orientée climat (SWOT), un travail sur les indicateurs de pilotage et une étape de formation de l'Organisation. Au vu de l'analyse stratégique qui y est effectuée, cette étape peut constituer un début d'analyse de double matérialité ou venir compléter des éléments d'analyse antérieure.

Or, dans la pratique, le conseiller ACT est amené à repérer des éléments importants en lien avec la gouvernance de l'Organisation, qu'il s'agisse de la gouvernance générale, de la gouvernance climat ou de la gouvernance du projet ACT. Ainsi, bien que non formalisée à ce jour dans les outils ACT, il est vivement conseillé de poser les premiers éléments de réflexion quant à la gouvernance Climat qui sera à structurer par la suite.

Pondération des modules et équipes à impliquer : Au vu du large spectre d'analyse couvert par cette étape, plusieurs composantes de l'Organisation peuvent être impliquées, des équipes opérationnelles aux équipes stratégiques, afin de disposer de contributions variées au sein de l'Organisation. Une importance particulière pourra être accordée aux équipes en charge du volet financier, notamment pour la quantification des impacts financiers des

Document de travail

différents risques et opportunités sur l'Organisation. Ces personnes ont d'ailleurs des profils tout à fait à propos pour intégrer la gouvernance climat.

Cette étape peut être utilisée afin de sensibiliser les différentes équipes métiers sur les enjeux de transition auxquels ils sont exposés, soit lors de leur implication dans l'analyse stratégique soit une fois les résultats consolidés et prêts à être présentés.

Vision de l'Organisation dans un monde bas-carbone (Phase 3)

La phase 3 permettant de travailler sur la vision bas carbone de l'Organisation doit se travailler au plus haut niveau de l'Organisation. Elle doit être explicite, incarnée et mise à jour en cas de changements importants dans la gouvernance, d'activités de l'Organisation ou lorsque la vision est en passe d'être réalisée.

La gouvernance climat est garante de la vision établie et assure la continuité avec d'éventuels changements de gouvernance. Elle s'occupe également de son essaimage et de la conduite du changement nécessaire à sa réalisation.

Pondération des modules et équipes à impliquer : En fonction de la maturité de la gouvernance climat (niveau de structuration, historique, etc..), il peut être important d'associer une partie plus ou moins importante de la gouvernance climat dans les réflexions sur la vision.

Une réalisation de cette étape, portée par une gouvernance climat décorrélée ou trop éloignée du plus haut niveau décisionnel de l'Organisation n'est pas souhaitable.

Définition de la stratégie bas carbone et des systèmes de contrôle et de gestion de la performance carbone (Phase 4)

La phase 4 va permettre à l'Organisation de construire un plan stratégique bas carbone couvrant les prochaines années. Ce plan stratégique va se décliner en différents axes et sous-axes, pilotés soit par des membres du comité climat/RSE (cas d'une gouvernance fonctionnelle), soit par les référents des équipes concernées par ces axes/sous-axes stratégiques (cas d'une gouvernance intégrée).

Dans le cas d'un système de gouvernance intégrée, la définition des indicateurs de performance (KPIs) liés aux objectifs de décarbonation revient aux personnes impliquées dans la gouvernance climat, en lien avec les équipes métier et avec la validation de leur direction. Le pilotage de ces indicateurs revient aux directions responsables des axes stratégiques (gouvernance fonctionnelle) ou des équipes (gouvernance intégrée). D'éventuels audits internes du suivi de la performance carbone peuvent être réalisés par les personnes en charge de la gouvernance climat, surtout si des incitations financières sont mises en place.

Des indicateurs de moyens, de performance et d'impact sont à mettre progressivement en place, en corrélation avec la maturité de l'organisation, la vision définie à l'étape précédente et les axes stratégiques.

A la fin de cette étape, la signature de la lettre d'engagement par la gouvernance permet d'officialiser et de valider la stratégie afin de commencer son opérationnalisation dans l'Organisation avec la construction du plan d'action.

Construction et déploiement du plan d'action (Phase 5)

Document de travail

C'est à la fin de la phase 4 et au début de la phase 5 que la formalisation d'une gouvernance climat cohérente, identifiée et soutenue par la direction de l'Organisation prend tout son sens et doit, le cas échéant, être consolidée.

En effet, le pilotage et l'amélioration continue du plan de transition ainsi que sa mise-à-jour régulière en fonction des évolutions de l'Organisation sont des points clefs du succès de la transition d'une organisation vers un modèle d'affaires compatible avec la transition bas-carbone.

En reprenant les deux exemples de gouvernance cités plus haut, c'est au cours de ces phases 4 et 5 que s'observent les plus grosses différences entre une gouvernance intégrée et fonctionnelle, et qu'un mode de fonctionnement hybride prend tout son sens.

Dans le cas d'une gouvernance fonctionnelle, la responsabilité de la construction du plan de transition repose sur une équipe sans lien direct avec les équipes métiers, ce qui peut rendre difficile l'implémentation et le pilotage du plan de transition. L'étape de construction du plan de transition est souvent simplifiée car la gouvernance climat est déjà habituée à manipuler ces sujets. Cependant, dans le cas d'une organisation multi activités ou multisites, l'expertise de la gouvernance climat doit couvrir un large champ de connaissances, ce qui peut la mettre en défaut auprès des équipes métiers lors de l'implémentation et le pilotage du plan de transition.

Dans le cadre d'une gouvernance intégrée, l'étape de construction du plan de transition peut s'avérer longue et chronophage. Cela peut s'expliquer par le temps nécessaire à la formation des référents climat sur ce sujet ou par la tendance des référents à se focaliser sur les freins identifiés et les remontés du terrain plutôt que sur les opportunités et co-bénéfices à une transition bas-carbone de l'organisation, alors que ces deux volets sont à travailler. Cependant, l'implémentation, le pilotage et la pertinence du plan de transition sont généralement moins questionnés et le suivi dans le temps s'en trouve facilité.

Une gouvernance hybride est à mettre en place pour cette étape 5 et son suivi car elle permet de s'appuyer sur une équipe coordinatrice fournie, d'une continuité dans le temps facilitée et d'une implémentation au plus près des métiers ou des équipes de l'organisation.

Document de travail

Annexe n°11 : CSRD – Liens avec la méthode ACT

La directive européenne CSRD vise à harmoniser les reporting extra-financiers des entreprises en proposant un cadre commun. ACT-S représente une méthode permettant aux entreprises de construire ce qui représente le fond d'une partie des notions attendues dans le cadre d'un reporting extra-financier.

Cette annexe vise d'une part à porter à connaissance l'exercice de cartographie des données attendues suite à la réalisation d'un accompagnement ACT Pas-à-Pas avec celles de l'exercice demandé par la directive européenne CSRD.

D'autre part, l'Initiative ACT apporte des justifications sur les exigences de déclaration CSRD non traitées dans la présente méthode.

Cartographie ACT Pas-à-Pas x CSRD

Un travail de cartographie a été réalisé afin de mettre en exergue les liens existants entre les réalisations attendues à la suite d'un accompagnement avec la méthodologie ACT Pas-à-Pas et les exigences de l'ESRS E1 de la CSRD.

Ce travail est à retrouver sur le site ACT Initiative[47].

Justification des crédits carbone

Les crédits carbones sont des dispositifs qui permettent aux entreprises qui les achètent de financer des projets stockant ou évitant des émissions dans ou hors de leur chaine de valeur. Ces investissements dans des crédits carbone peuvent être réalisés de manière contrainte pour certains secteurs, on parle de crédits réglementés, ou de manière volontaire, on parle alors de crédits volontaires.

La méthodologie ACT Pas-à-Pas se focalise uniquement sur les stratégies de réduction des émissions brutes de GES des entreprises, ce qui exclut donc l'achat de crédits carbone du périmètre de la méthode, étant donné que ces dispositifs visent à valoriser les émissions stockées ou évitées par des acteurs autres que l'entreprise[48].

Cependant, pour certains secteurs, les crédits carbones sont des dispositifs pertinents afin de générer des revenus qui viendront financer les investissements nécessaires pour le suivi de la stratégie de décarbonation de l'entreprise.

Les entreprises dont une partie de la stratégie amène à considérer les crédits carbones sont invitées à utiliser des dispositifs de crédits carbone fiables, afin de minimiser les controverses possibles...

Les critères permettant d'évaluer la fiabilité d'un crédit carbone sont les suivants[49] :

- Les réductions doivent être additionnelles : elles n'auraient pas eu lieu sans le financement des crédits carbone ;

[47] https://actinitiative.org/article-csrd-et-act-pas-a-pas/

[48] *Les émissions résiduelles, bien qu'importantes à traiter pour atteindre la neutralité carbone à l'échelle planétaire, ne devront représenter que moins de 10% des émissions pré-transition (voir https://sciencebasedtargets.org/net-zero ou IPCC AGR 6 WGIII SPM page 27, C.3).*

[49] *Voir notamment https://carbonmarketwatch.org/carbon-credit-quality/*

Document de travail

- La quantification des réductions doit suivre une méthodologie approuvée et être effectuée relativement à un scénario conservateur ;
- La vérification et la comptabilisation des crédits carbone doivent être possibles via un système de suivi des réductions d'émissions et des crédits générés par le projet. Cela passe notamment par la vérification de la permanence du stockage ou des réductions réalisés ;
- Les crédits carbones relatifs à un projet doivent être inscrits sur un registre unique afin d'éviter une double comptabilisation ;
- Les projets de crédits carbones ne doivent pas mettre de côté les enjeux sociaux des communautés locales impactés par les projets.

Au-delà de ces critères scientifiques, les entreprises utilisant des crédits carbones sont invitées à s'assurer que le projet a bien lieu, que le projet est robuste scientifiquement et économiquement, que le projet ne donne pas lieu à l'accaparement de terres et qu'il est cohérent avec les enjeux de biodiversité et de gestion des risques.

Document de travail

Justification chaîne de valeur

La méthodologie ACT-S a comme prérequis la réalisation d'un bilan d'émissions de gaz à effets de serre, c'est-à-dire la mesure des émissions de GES d'une organisation tout au long de sa chaine de valeur.

Il est donc important de cartographier l'essentiel de la chaine de valeur, en amont même d'un accompagnement ACT-S lors de la réalisation d'un bilan d'émissions de gaz à effets de serre (pouvant être accompagnée de l'élaboration d'une cartographie des flux de l'entreprise si utilisation de la méthode Bilan Carbone®. Cependant une cartographie plus fine que les seuls fournisseurs de rang 1 (exercice souvent suffisant pour la mesure des émissions de GES) doit être réalisée pour alimenter plusieurs étapes de la méthodologie ACT-S.

L'intérêt de la cartographie de la chaine de valeur vient tout particulièrement nourrir les étapes suivantes de la démarche :

- **Phase 2 - Enjeux & Défis et 3 - Vision :** l'analyse de risques & opportunités est nourrie par une meilleure modélisation de la chaine de valeur (cf onglet 2C. Analyse Stratégique et Onglet Chaine de Valeur). En effet, dans un contexte de changement climatique, travailler avec les fournisseurs dans l'objectif de sécuriser ses approvisionnements sensibles au changement climatique est stratégique. Une diversification d'approvisionnement permettra d'augmenter sa résilience, développer son offre bas-carbone et gagner de nouveaux clients. De plus dans un cadre concurrentiel d'accès aux matières premières, la prise de conscience d'une forte dépendance à des matières premières dont l'approvisionnement peut être impacté par différents facteurs climatiques ou géopolitiques, peut amener à poser une vision cherchant à faire évoluer le modèle économique vers une approche moins consommatrice de matières premières.
- **Phase 4 - Stratégie & 5 - Plan d'action :** dans le cadre d'enjeux fournisseurs ou clients importants (concentration des fournisseurs/clients, fortes dépendances de l'activité à certains fournisseurs/clients), des axes stratégiques tournés vers l'amont ou l'aval de la chaine de valeur peuvent émerger (par exemple, définir un axe stratégique tourné vers une meilleure connaissance de sa chaine de valeur et sa sécurisation). Une connaissance de sa chaine de valeur peut permettre de concentrer les efforts sur les fournisseurs ou clients principaux, ou de s'inspirer de bonnes pratiques de certains fournisseurs ou clients pour les essaimer à d'autres acteurs et composantes de sa chaine de valeur.

Document de travail

Justification dépendance aux énergies fossiles

Les activités humaines constituent la principale cause du changement climatique actuel, en raison des émissions de gaz à effet de serre (GES) qu'elles induisent. À l'heure actuelle, environ 75 % de ces émissions proviennent de la combustion d'énergies fossiles, le reste étant majoritairement imputable aux émissions de méthane (CH_4) et de protoxyde d'azote (N_2O) issues du secteur agroalimentaire, notamment de l'agriculture et de l'élevage.

Dans ce contexte, la stratégie de décarbonation d'une entreprise implique nécessairement une réduction de sa dépendance directe et indirecte aux énergies fossiles. Toutefois, au-delà de la seule diminution des émissions de GES, cette réduction présente de multiples co-bénéfices, tant sur les plans économique, stratégique qu'opérationnel :

Relocalisation de la production énergétique : les énergies fossiles étant majoritairement importées de régions éloignées, leur substitution par des sources locales (renouvelables ou décarbonées) peut favoriser l'autonomie énergétique et atténuer la vulnérabilité aux fluctuations des marchés mondiaux.

Renforcement de la sécurité énergétique : la dépendance aux énergies fossiles augmente l'exposition des entreprises aux instabilités géopolitiques et aux risques d'approvisionnement, comme l'a illustré la crise énergétique consécutive à la guerre en Ukraine et à la diminution des flux de gaz russe vers l'Europe.

Anticipation des contraintes liées aux pics de production d'énergies fossiles : les ressources fossiles, par nature non renouvelables, sont limitées. Leur raréfaction progressive et l'augmentation des coûts d'extraction associée constituent un risque à moyen et long terme pour les organisations qui en dépendent.

Diversification des sources d'énergie : une stratégie de transition énergétique fondée sur un mix énergétique plus varié renforce la résilience de l'entreprise face aux perturbations d'approvisionnement ou aux chocs de marché.

Conformité anticipée aux évolutions réglementaires : la réduction de la consommation d'énergies fossiles permet de se protéger contre l'évolution possible des cadres législatifs et réglementaires en matière environnementale.

Amélioration de l'efficacité énergétique : les systèmes électriques, notamment dans les usages moteurs ou thermiques, présentent généralement des rendements supérieurs aux systèmes basés sur la combustion, réduisant les pertes énergétiques et l'usure des équipements.

Justification volet financier

Les états financiers traditionnels précèdent historiquement les rapports de durabilité, bien que leurs objectifs fondamentaux soient convergents : fournir une information fiable, comparable et pertinente sur la performance globale de l'entreprise, qu'elle soit économique, environnementale ou sociale.

Si la performance financière et la performance de durabilité sont parfois perçues comme antagonistes, cette opposition repose souvent sur une compréhension partielle des interactions entre les deux. Pour surmonter cette dichotomie, il est essentiel d'assurer une cohérence entre les deux systèmes de reporting, voire de favoriser leur synchronisation. Cette approche intégrée se manifeste déjà dans les premiers rapports conformes à la directive

Document de travail

européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), qui articulent étroitement les dimensions financières et extra-financières.

La prise en compte des enjeux climatiques dans les états financiers devient incontournable, au regard des impacts tangibles du changement climatique sur les résultats économiques des entreprises. Ces impacts incluent notamment l'augmentation des primes d'assurance, la hausse des coûts d'entretien des infrastructures, ainsi que la dépréciation accélérée des actifs exposés aux risques physiques (tempêtes, inondations, vagues de chaleur, etc.).

Par ailleurs, de nombreuses analyses économiques soulignent que le coût de l'action climatique – c'est-à-dire l'investissement dans l'atténuation et l'adaptation – reste largement inférieur au coût de l'inaction, c'est-à-dire aux pertes économiques induites par les effets non maîtrisés du dérèglement climatique (SEELE, 2016).

Dès lors, dissocier les états financiers des considérations de durabilité apparaît méthodologiquement incohérent, dans la mesure où les dynamiques économiques et environnementales sont interdépendantes. Cette logique d'intégration est notamment au cœur de la méthodologie ACT-S, qui structure les stratégies de transition climatique des entreprises autour de plusieurs étapes clés :

- **Phase 2 "Enjeux & Défis"** : Cette phase vise à identifier les risques et opportunités liés à la transition bas carbone sur l'ensemble de la chaîne de valeur. L'évaluation qualitative constitue une première approche, mais la réglementation actuelle (notamment la CSRD via la quantification des Impacts, Risques et Opportunités – IROs) recommande d'aller plus loin en évaluant, de manière quantitative, les impacts financiers associés aux risques climatiques significatifs.

- **Phase 5 "Plan d'action"** : À ce stade, les coûts liés aux mesures de décarbonation sont intégrés dans l'analyse des trajectoires de transition. Leur prise en compte permet de prioriser les actions selon leur rapport coût/efficacité en matière de réduction des émissions. L'adoption de mécanismes de tarification interne du carbone s'inscrit dans cette logique, en reliant directement les émissions futures à d'éventuelles implications économiques, et en guidant les investissements vers des solutions décarbonées.

Évaluation des retombées économiques : Une stratégie de décarbonation peut générer des bénéfices économiques (comptables, 2025), à court terme (via des actions de sobriété ou d'optimisation énergétique) ou à moyen/long terme (via l'amélioration de l'efficacité ou la transformation du mix énergétique). Ces effets sont renforcés par la mobilisation croissante d'aides publiques en soutien aux investissements dans la transition énergétique.

En conclusion, l'alignement des états financiers et de durabilité ne constitue pas seulement une exigence réglementaire croissante, mais une nécessité stratégique pour les entreprises souhaitant anticiper les risques, optimiser leurs investissements, et s'inscrire durablement dans une économie bas carbone.

Document de travail