

Au Bangladesh, CARE soutient les femmes et leur famille confrontées aux désastres à répétition et aux problèmes de santé liés aux inondations. © Cynl Le Tourneur d'Ison / CARE

LA RSA CHEZ CARE FRANCE

Panorama des avancées

Année 2015

Rapport adopté lors de la réunion du conseil d'administration du 5 avril 2016



LA RSA CHEZ CARE FRANCE

PANORAMA DES AVANCÉES

La mission de CARE est d'œuvrer pour un développement durable des communautés les plus vulnérables. Cependant, en tant qu'organisation à vocation sociale, nous sommes convaincus que nous devons aussi rendre des comptes à nos parties-prenantes et nous avons souhaité, dans ce document, formaliser notre politique de **RSA (Responsabilité Sociale des Associations)**.

Il est, en effet, important de nous assurer que nos parties prenantes sont satisfaites par les actions de l'association, que notre gouvernance est optimale, que notre impact social est maximisé ici et là-bas, avec un impact environnemental limité.

La démarche RSA de CARE France a démarré il y a plusieurs années. Nous avons réalisé notre premier bilan carbone en 2009. A sa suite, des collaborateurs volontaires ont créé la première *green team* interne qui continue à nous faire progresser dans la voie des économies d'énergie.

En 2013, CARE France a fait réaliser par des étudiantes du Mastère de Développement Durable d'HEC une étude sur ses pratiques en matière de RSA : enquêtes et interviews de partenaires externes, des administrateurs et des collaborateurs, benchmark au sein du réseau CARE International et auprès d'autres associations.... Vingt recommandations ont été faites en matières sociétale, sociale, environnementale et de gouvernance pour assurer l'exemplarité des pratiques de CARE France.

En 2014, nous avons commencé à mettre en place ces recommandations et l'un de nos adhérents a réalisé un premier point d'avancement à usage interne.

En 2015, CARE France a signé les *Principes Directeurs pour un dialogue constructif avec les parties prenantes*, élaborés par les membres du Comité 21, dont CARE France fait partie.

Ce document est une nouvelle étape. Son périmètre d'analyse est celui des activités au

siège parisien de CARE France. Cependant, par transparence, le périmètre est étendu à certaines activités de terrain lorsque les enjeux sont jugés significatifs. Le plan suit le référentiel des 7 *Questions Centrales* de l'ISO 26000.

Dans l'avenir, le périmètre de notre démarche devra impérativement s'élargir à l'ensemble des activités sur le terrain, au fur et à mesure des progrès réalisés à Paris, de l'apprentissage des meilleures pratiques et de la prise en compte réaliste des réalités des environnements souvent volatiles et dangereux et toujours financièrement et humainement contraints dans lesquels notre mission sociale nous amène à opérer.

Notre démarche RSA est positionnée dans un objectif de transparence et de redevabilité : elle s'inscrit dans le cadre du projet stratégique de CARE France pour la période 2015 – 2020, voté lors de l'assemblée générale de décembre 2014. Ce rapport est public, disponible sur notre site internet. Le Conseil d'Administration suivra la mise en œuvre de la politique RSA tout au long de la période et rendra compte fidèlement des progrès et difficultés rencontrées...

Solidairement,



Arielle de Rothschild, Présidente



& Philippe Lévêque, Directeur Général

SOMMAIRE

1. VISION, VALEURS, HISTOIRE	p.4
1.1 La théorie du changement de CARE France	p.4
1.2 Le portrait de CARE International	p.4
1.3 CARE France en résumé (données 2015)	p.5
1.4 Les parties prenantes de CARE France	p.5
1.5 Les 5 piliers de la Responsabilité Sociétale de CARE France	p.6
1.6 Périmètre du rapport : Siège de CARE France et les activités gérées sur le territoire français	P.6
2. GOUVERNANCE, CONSULTATION DES PARTIES PRENANTES, CARTOGRAPHIE DES RISQUES	p.6
2.1 La Gouvernance	p.6
2.2 Consultations parties prenantes internes	p.8
2.2.1 L'analyse des forces et faiblesses de CARE France vu par l'équipe de direction	p.8
2.2.2. Auto évaluation du CA	p.8
2.3 La cartographie des risques	p.8
2.4 Projets et audits	p.9
3. LA LOYAUTÉ DES PRATIQUES	p.10
3.1 Notre éthique	p.10
3.2 Transparence et redevabilité	p.11
3.3 Placements financiers	p.12
4. GENRE, DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS, DROITS HUMAINS	p.12
4.1 Approches et Objectifs	p.12
4.2 Reconnaissance des parties prenantes dans les programmes	p.13
4.3 La dimension Genre dans les projets	p.14
4.4 Programmes et Droits Humains	p.16
5. LES RELATIONS ET CONDITIONS DE TRAVAIL	p.16
5.1 Recrutement	p.16
5.2 Parité, diversité et handicap	p.16
5.3 Formation et Rémunérations	p.17
5.3.1 La formation et les évolutions	p.17
5.3.2 Rémunérations	p.18
5.4 Conditions de travail	p.19
6. LES QUESTIONS RELATIVES AUX PARTIES PRENANTES EXTERNES	p.20
6.1 Les relations avec les entreprises	p.20
6.2 Les relations avec les bailleurs institutionnels	p.21
6.3 Les relations avec les donateurs privés	p.21
7. LES ACTIONS DE CARE FRANCE POUR L'ENVIRONNEMENT	p.21
7.1 Un marqueur « changement climatique/Réduction des risques » (CC/RRC) pour chaque projet	p.21
7.2 Le plaidoyer contre les dérèglements climatiques	p.21
7.3 Le bilan carbone de CARE France	p.22
7.3.1 Le bilan carbone global de 2009 (sur données 2007-2008)	p.22
7.3.2 Le suivi du bilan carbone entre 2008 et 2014	p.23
7.3.2.1 Le transport	p.24
7.3.2.2 La consommation de papier en forte baisse	p.25
7.3.2.3 La consommation d'énergie	p.26
7.3.2.4 Objectifs pour 2020	p.26
7.4 Le recyclage	p.26
7.5 Développement et achats durables	p.26
7.6 Sensibilisation des équipes	p.27
8. TABLEAU DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS DE SUCCÈS	p.27
9. DIFFUSION DE CE DOCUMENT	p.28

1. Vision, Valeurs, Histoire

Les membres de l'association CARE France ont fait leurs la vision et les valeurs du réseau CARE International¹ :

CARE France lutte contre les causes structurelles de l'extrême pauvreté, soutient le développement de solutions locales durables et intervient dans les situations d'urgence.

CARE France agit et plaide en **faveur des droits des plus vulnérables et de l'égalité des genres**, en étroite collaboration avec le réseau CARE International.

1.1 LA THÉORIE DU CHANGEMENT DE CARE FRANCE

La capacité pour chaque personne, y compris les enfants et les jeunes, à exercer ses droits et l'égalité des genres sont des préalables fondamentaux pour en finir avec l'extrême pauvreté.

CARE France permet aux plus vulnérables d'être les acteurs de leur avenir en favorisant le développement communautaire et économique autour des femmes, et en influençant les décideurs politiques et économiques et les leaders d'opinion locaux, nationaux et internationaux.

CARE France aide les groupes les plus marginalisés à devenir leur propre vecteur de changement en renforçant les compétences des sociétés civiles locales et en soutenant des programmes de développement durable élaborés par les partenaires locaux.

Les crises humanitaires, la pression démographique urbaine et le changement climatique font partie des menaces les plus sérieuses au développement. Leurs effets négatifs peuvent être minimisés en développant les capacités de résilience des populations. CARE France doit donc disposer de capacités significatives de réponse aux urgences et aux défis du changement climatique.

Pour que les changements positifs recherchés soient à la fois plus rapides et aient lieu sur de plus grandes échelles, CARE France s'appuie sur le réseau CARE, noue des partenariats afin de créer des synergies positives pour le bénéfice des plus vulnérables et s'attache à mesurer constamment l'impact et la qualité de ses projets.

1.2 LE PORTRAIT DE CARE INTERNATIONAL

Fondé en 1945, CARE International est l'un des plus grands réseaux humanitaires mondiaux, apolitique et non confessionnel.

Le réseau CARE regroupe 14 membres, associations ou fondations indépendantes relevant du droit de leur pays d'établissement, qui travaillent ensemble pour la mise en œuvre chaque année de plus de 1000 projets d'urgence et de développement dans le monde².

Tous les membres sont des organisations autonomes qui ont le contrôle total de l'utilisation de leurs collectes de fonds et la responsabilité des projets mis en œuvre sur le terrain.

Les projets choisis par les membres sont mis en œuvre par des Bureaux Pays placés sous la responsabilité légale et managériale de l'un des membres.

Le Secrétariat Général de CARE International est basé à Genève. Le réseau humanitaire CARE s'attaque aux causes profondes de la pauvreté en menant des programmes d'éducation, de sécurité alimentaire, d'accès à l'eau potable, de santé, d'activités génératrices de revenus...

Dans tous ses programmes, CARE porte une attention particulière à la condition des femmes, premières victimes de la pauvreté dans le monde et pourtant actrices incontournables d'un développement durable. Tous les programmes et les projets sont conçus d'abord sur le terrain. CARE a fait le choix du développement des compétences nationales et le réseau CARE International

n'emploie que peu d'expatriés : en 2014, 97% des collaborateurs de CARE International sont des nationaux. En outre, la moitié des expatriés sont eux-mêmes originaires de pays non-occidentaux.

En 2015, CARE International, présent dans 95 pays, est venu en aide à 65 millions de personnes.

1.3 CARE FRANCE EN RÉSUMÉ (DONNÉES 2015)

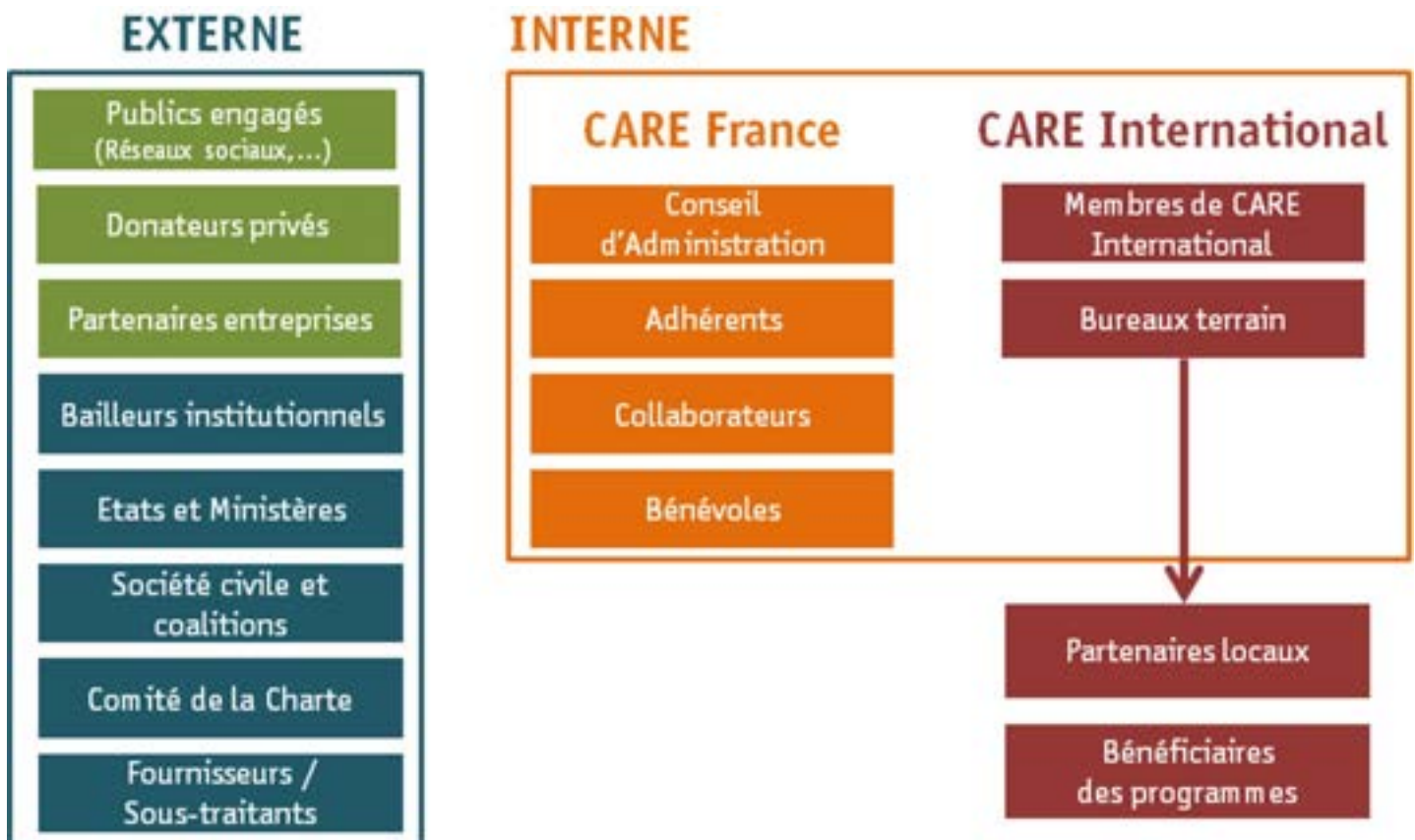
- CARE France est une association loi 1901, reconnue d'utilité publique fondée en 1983 ;
- Ressources exercice fiscal 2015 (juillet 2014- juin 2015) = 32 millions d'euros ;
- 86% des fonds affectés à la mission sociale ;
- 93 000 donateurs et 296 adhérents ;
- 18 principaux partenaires entreprises et 15 bailleurs institutionnels ;

- 42 salariés à Paris, 20 expatriés, 20 bénévoles ;
- A mené 86 projets de développement d'urgences et réhabilitation dans 33 pays³ (note : CARE France ne mène pas d'action en France, hormis du plaidoyer).

CARE France assume la supervision globale des opérations et de la stratégie de trois bureaux CARE au Cameroun, au Liban et au Maroc. Depuis 2003, CARE France est impliqué en Roumanie grâce à la fusion avec l'association SERA France.

Le conseil d'administration est présidé par Arielle de Rothschild. Philippe Lévêque est directeur général.

1.4 LES PARTIES PRENANTES DE CARE FRANCE



1.5 LES 5 PILIERS DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE CARE FRANCE



1.6 PÉRIMÈTRE DU RAPPORT : SIÈGE DE CARE FRANCE ET LES ACTIVITÉS GÉRÉES SUR LE TERRITOIRE FRANÇAIS

Le périmètre de ce premier rapport n'inclut donc pas la mise en œuvre opérationnelle des programmes sur le terrain. Cette démarche doit être mise en œuvre au niveau global de CARE International.

A noter que, par transparence, le périmètre d'analyse est étendu aux activités de terrain lorsque les enjeux sont jugés significatifs.

2. Gouvernance, consultation des parties prenantes, cartographie des risques

2.1 LA GOUVERNANCE

L'association compte 296 adhérents actifs au 1er décembre 2015. Les statuts sont accessibles sur le site internet, de même que les états financiers et les rapports d'activité des cinq derniers exercices. Toute personne qui partage les valeurs de CARE France peut demander à être adhérent. Le Conseil d'Administration approuve ou non les demandes d'adhésions.

L'Assemblée Générale se réunit une fois par an, approuve les états financiers, vote le budget et élit le Conseil d'Administration. Les Administrateurs ne peuvent pas faire plus de trois mandats (un mandat dure 4 ans). Le Conseil d'Administration de CARE France est composé de membres bénévoles élus lors de

l'Assemblée Générale annuelle. Au 1^{er} décembre 2015, le Conseil comprend 17 membres, 9 femmes et 8 hommes. Le Conseil s'est réuni 4 fois par an en 2014 et 2015. Le taux de participation moyen pour la période 2011-2014 est de 51%.

AXE DE PROGRÈS : le taux de participation devra monter à 75%

Le Bureau du Conseil, constitué de 5 membres élus pour 2 ans, se réunit également 4 fois par an et chaque fois que nécessaire.

Le taux de participation moyen pour la période 2011-2014 est de 84%.

En dehors des réunions formelles, le Bureau est consulté pour se prononcer sur toute opportunité de nouveau projet dès lors que le budget prévisionnel est supérieur à 700 000€, ou pour toute utilisation du fonds d'intervention d'Urgence. Les décisions prises par le Bureau sont ensuite présentées au Conseil d'Administration pour approbation.

Le Conseil d'Administration a constitué quatre Comités : Nominations, Programmes et Qualité, Ressources et Communication, Finances Gouvernance et Risques. Les Comités préparent les décisions du Conseil et se réunissent deux fois par an. Le Conseil d'Administration a également nommé des référents pour suivre les pays d'intervention les plus importants : Roumanie, Maroc, Cameroun, Liban et Madagascar. Ils informent le Conseil des succès et des défis opérationnels. Les membres du Conseil d'Administration se rendent régulièrement sur le terrain pour suivre les progrès des projets.

Le comité de direction salarié comprend les 5 directeurs du siège. Le Conseil d'Administration et le Bureau encadrent les responsabilités de l'équipe de direction et les procédures d'embauche par un document de « *délégation de pouvoirs* » régulièrement mis à jour. Le Directeur Général est responsable devant le Bureau et le Conseil.

L'indépendance du Conseil d'Administration est un élément fort de la gouvernance et des bonnes pratiques d'une entreprise ou d'une association. Ainsi, CARE France utilise les critères suivants pour assurer cette indépendance:

- Les administrateurs ne sont pas rémunérés ;
- Les administrateurs n'ont pas de lien familial ou d'affaire avec les prestataires, fournisseurs, partenaires et employés et doivent signaler de tel lien pour tout prestataire, fournisseur, partenaire et employé potentiels ;
- Les administrateurs sont des personnes physiques et ne représentent ni une institution, ni une entreprise ;
- Les administrateurs n'ont pas de mandat politique ou électif d'importance nationale ;
- Le comité des nominations prépare un plan de succession, identifie les administrateurs potentiels et fait des propositions au CA.

Afin de garantir que le Conseil exerce une surveillance appropriée sur les risques principaux, un plan annuel d'audit est soumis par le comité de direction au Conseil d'Administration. Ce dernier suit de manière régulière les décisions et les résolutions qu'il a prises via son comité Finances, Risques et Rémunérations. Ce comité se réunit en l'absence du Directeur Général. Les auditrices internes ont également un accès direct et régulier à la Présidente et au Trésorier de CARE France. Les états financiers sont contrôlés par le Commissaire aux Comptes externe de l'association. Des contrôles externes (Comité de la Charte, audits d'ECHO (Union Européenne),...) permettent également de s'assurer que l'association respecte - et va même au-delà de - ses obligations.

Une fois par an, lors de l'Assemblée Générale, la Présidente de l'association rend compte du travail du Conseil d'administration. Le procès-verbal de l'Assemblée Générale est envoyé à tous les adhérents et publié sur le site internet de l'association.

2.2 CONSULTATIONS PARTIES PRENANTES INTERNES

2.2.1 L'analyse des forces et faiblesses de CARE France vu par l'équipe de direction

Le questionnaire OCAT (Organizational Capacity Assessment Tool)⁴, développé par McKinsey&Company, est gracieusement mis à la disposition des organisations sans but lucratif.

Il a été soumis aux cinq directeurs de CARE France. Il permet d'évaluer l'association suivant dix thématiques. Chacune de ces thématiques se décline en « capacités ». Une échelle de 1 à 4 est utilisée pour l'évaluation et la note pour chaque capacité est calculée en faisant la moyenne des réponses récoltées. De plus, une mesure de consensus entre les réponses est faite sur une échelle de 1 à 3.

Les capacités qui émergent comme forces de CARE France sont :

- Expérience de l'équipe de direction
- Relation de travail saine au sein de l'équipe de direction
- Recrutement des talents

Les faiblesses de CARE France se concentrent sur les thématiques suivantes :

- Gestion des talents dans la durée
- Motivation des bénévoles
- Preuve de la capacité à influencer les décideurs et communication efficace au service du plaidoyer
- Adaptation du modèle économique et contraintes des bailleurs institutionnels.

Cette analyse a contribué à orienter la construction du projet stratégique 2015-2020.

2.2.2. Auto évaluation du CA

En 2014, pour la première fois, un questionnaire d'autoévaluation de la performance du Conseil a été adressé à ses membres. Les résultats ont été présentés lors du Conseil de juin 2015. Les suggestions d'amélioration ont été mises en place au long de l'année 2015.



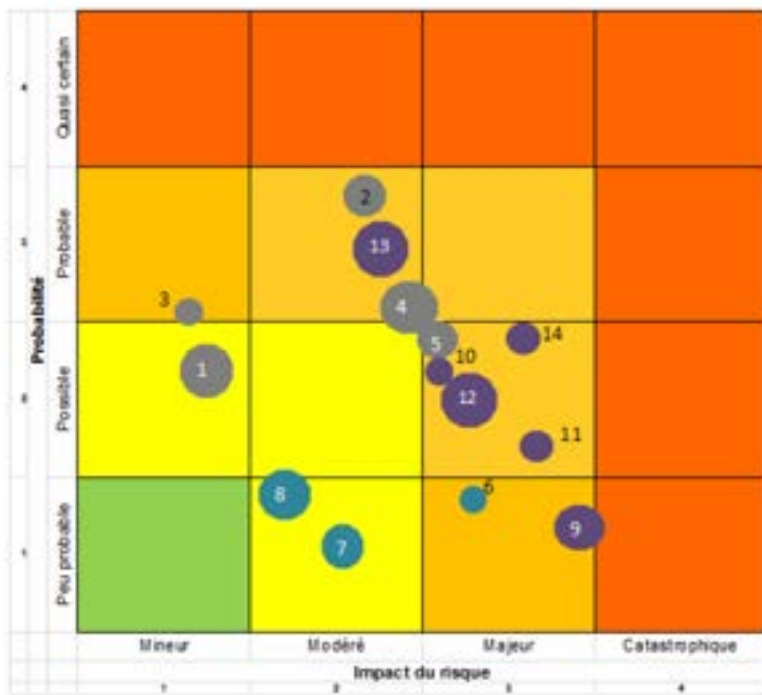
La Présidente, Arielle de Rothschild, se rend souvent sur le terrain pour visiter les projets CARE. Ici, au Bénin.

2.3 LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Depuis 2013, le Comité Finances, Gouvernance et Risques du Conseil d'Administration fait établir une cartographie des risques par les auditrices de l'association. Pour chaque risque, un plan d'action a été défini par chaque directeur salarié en charge. La mise en œuvre du plan est présentée tous les ans au Conseil d'Administration.

Par transparence, le tableau de synthèse de septembre 2015 est présenté ci-après.

AXE DE PROGRÈS : Il ne devra rester aucun risque à « maîtrise faible » dans la zone orange.



THEMATIQUE

- Pilotage
- Ressources
- Emplois

NIVEAU DE MAITRISE

- Bonne maîtrise
- Maîtrise moyenne
- Maîtrise faible

- OBJECTIFS DE CARE FRANCE**
- 1 Image de marque
 - 2 Qualité de l'information et des données
 - 3 Motivation des salariés
 - 4 Gouvernance
 - 5 Efficacité de la gestion
 - 6 Obtention des financements institutionnels
 - 7 Maximisation du potentiel de financements privés
 - 8 Maximisation du potentiel de collecte individuelle
 - 9 Sécurité des opérations
 - 10 Respect des obligations légales et contractuelles
 - 11 Éligibilité des dépenses
 - 12 Maîtrise des coûts de structure
 - 13 Efficacité de la gestion des ressources affectées aux programmes
 - 14 Maximisation de la qualité programmatique

2.4 PROJETS ET AUDITS

Les auditrices internes ont pour mission de s'assurer de la maîtrise des risques liés aux activités de l'association, sur le terrain et au siège. Les auditrices internes jouent le rôle d'interface avec les auditeurs externes et appuient également les bureaux sur le terrain dans leur préparation de l'audit.

A l'issue de chaque mission, des recommandations sont émises pour améliorer le contrôle interne et l'application des règles des bailleurs. Ces recommandations sont suivies à intervalle régulier : ainsi, le contrôle de 2014 a montré que 72% des recommandations émises en 2011/12 ont été suivies.

TABLEAU DE BORD DES AUDITS DEPUIS FY08

- LEGENDE**
- Draft de rapport d'audit en cours d'écriture
 - Draft de rapport émis, attente des commentaires
 - Rapport final émis, suivi des recos en cours
 - Audit clos, les recommandations ont été mises en oeuvre

Pays	FY08	FY09	FY10	FY11	FY12	FY13	FY15
Bénin					●	●	●
Cameroun	●	●	●	●	●		●
Côte d'Ivoire	●						
Cuba						●	
Haiti				●		●	●
Liban							●
Madagascar	●		●	●		●	
Marketing				●			
Maroc	●	●	●	●			
Nicaragua					●		
Pérou		●					
Roumanie		●	●	●	●		
Tchad		●	●			●	●
Togo	●						
Vivre en Famille					●		
WBG	●						

CARE France est régulièrement soumis à des audits externes mandatés par les bailleurs de fonds : au deuxième semestre 2013, ECHO (European Commission Humanitarian Office) a mandaté un audit au siège de l'association couvrant 9 projets dans 4 pays (El Salvador, Madagascar, Haïti et Cameroun) et représentant 3,7 millions d'euros. Le contrôle interne a été jugé « adéquat ». Le total des coûts identifiés comme inéligibles a été très faible (5 708 euros).

Le plan d'audit interne de l'exercice 2015 met l'accent sur le fonctionnement du Cameroun et du Liban et sur les projets du Tchad, du Bénin, d'Haïti et d'Amérique latine. Au siège, sont examinés les suivis des plans d'action marketing, les processus d'édition, de suivi et d'envoi des « reçus fiscaux » et de standardisation de la sécurisation des « bases de données » et enfin le suivi du planning des appels d'offre des prestataires.

Les auditrices internes ont renforcé leur démarche préventive en développant des outils de formation sur les règles des bailleurs de fonds. Des sessions de formation sont systématiquement organisées lors des missions sur le terrain et également au siège.

3. La loyauté des pratiques

3.1 NOTRE ÉTHIQUE

Membre du réseau CARE International, CARE France s'engage à suivre les principes éthiques définis par CARE International⁵, le Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, les standards SPHERE⁶ ainsi que les autres codes de bonne conduite signés par le réseau.

Depuis 2009, CARE France est membre du Comité de la Charte⁷, organisme qui exerce depuis plus de 20 ans la mission de contrôle de l'appel à la générosité publique.

L'association suit les consignes du Comité de la Charte en matière de communication responsable, d'appels de fonds, de recherche de legs.... Tous les ans, le représentant du Comité de la Charte est invité à assister à une réunion du Conseil ainsi qu'à l'Assemblée Générale où il peut s'adresser librement aux adhérents.

Une fois par an, la liste des principaux fournisseurs de l'association (représentant au moins 80% des achats) est présentée en Conseil d'Administration. Les Administrateurs et les directeurs salariés doivent indiquer tout élément susceptible de créer un conflit d'intérêt. Il existe également un rapport spécial du Commissaire aux Comptes sur les conventions susceptibles de créer un conflit d'intérêt.

Un « Comité de Sélection » est formé lors de toute embauche. Les membres du Bureau font partie des Comités de Sélection lors du recrutement de directeurs salariés.

La communication est également un secteur où les bonnes pratiques revêtent une grande importance, notamment au niveau de la levée de fond. CARE International a mis au point un guide, le *Communication Handbook*⁸, décrivant ces bonnes pratiques. CARE France s'est engagé à en suivre les règles.

Un mécanisme de plaintes a été mis en place au siège afin de recueillir les demandes et remarques du public et des donateurs. Elles sont enregistrées, traitées et revues chaque mois par la directrice Marketing afin de s'assurer qu'il n'y a pas de problèmes récurrents.

Le directeur des Programmes et du Plaidoyer et les directeurs des pays s'assurent également que leurs équipes suivent ces directives.



3.2 TRANSPARENCE ET REDEVABILITÉ

La transparence au niveau de la gouvernance est assurée par les différentes procédures internes et les contrôles effectués, tel celui du Comité de la Charte.

Il en va de même pour les programmes : les différents rapports d'évaluation (à destination interne et externe) participent à la transparence de l'activité terrain mais également à la redevabilité de CARE France envers ses bailleurs, ses donateurs, et son public.

Les publications de CARE sont en « open source » et accessibles à tous. Les rapports annuels sont mis à la disposition du public sur le site internet de l'association. Des documents d'information sont également envoyés aux donateurs et adhérents: lettre d'information SERA sur notre activité en Roumanie, lettre d'information *CARE en action*, *l'Essentiel* (rapport financier condensé destiné aux donateurs) et des newsletters spécialisées.

CARE France met à disposition du public un rapport financier au sein du rapport annuel, décrivant l'origine des fonds ainsi que leur utilisation. Il est à noter que le Conseil d'Administration de CARE France souhaite qu'au minimum 80% des ressources soit affecté à la mission sociale hors circonstances exceptionnelles. Cet objectif a été tenu chaque année depuis plus 10 ans.

Deux autres objectifs sont :

1. Conserver un bon équilibre entre les ressources institutionnelles publiques et les ressources privées hors année de grande catastrophe humanitaire ;
2. S'assurer qu'aucun bailleur privé ne dépasse 10% des ressources.

D'autre part, afin de lutter contre la corruption et la fraude, que ce soit sur le terrain, dans les bureaux pays rattachés à CARE France ou au siège de l'association, CARE France a mis en place une formation anti-fraude qui doit être effectuée par chaque employé.

Les prestataires de CARE France sont systématiquement remis en concurrence lors de tout nouveau projet sur le terrain et régulièrement pour les principaux fournisseurs du siège.

La promotion de la responsabilité sociale dans la chaîne de valeur est un point sur lequel l'association agit également en encourageant nos partenaires et fournisseurs en France à adopter une politique RSE.

L'aspect ci-dessus est relativement faisable en France (quoique difficilement avec les PME) et très difficile sur le terrain (en raison du nombre limité de prestataires sur nos lieux de travail et de notre faible poids économique vis-à-vis d'eux).

3.3 PLACEMENTS FINANCIERS

CARE France n'a aucun placement financier, ni pour ses réserves, ni pour sa trésorerie courante.

Cette politique a été décidée en 2014 au vu de la très faible rémunération actuelle des placements de court ou moyen terme. Après négociation avec les banques, le Trésorier de l'association a préféré obtenir une baisse importante des commissions prises par la banque sur le traitement des prélèvements automatiques mensuels, principale source de rentrée de fonds privés de CARE France, plutôt qu'une rémunération minimale des placements.

4. Genre, développement des communautés, droits humains

4.1 APPROCHES ET OBJECTIFS

Les femmes et les jeunes filles sont les principales cibles (non exclusives) des projets de CARE France.

Des programmes (correspondant à des axes d'action et d'impact stratégiques) sont définis par les Bureaux Terrain, en réponse aux attentes des communautés et autorités

locales et en accord avec les membres du réseau. Un programme est constitué par la mise en œuvre de plusieurs projets différents, cohérents et multi-annuels, vers un même groupe d'impact.

Cette approche Programme permet d'articuler des projets complémentaires et de traiter de manière holistique et dans la durée des thématiques complexes et interdépendantes:

- **Que fait CARE ?** CARE France, et le réseau international se sont donnés trois rôles : action humanitaire, développement de long terme et multiplication de l'impact
- **Comment agissons-nous?** L'action se fait au travers de 3 approches : égalité des genres et *empowerment* des femmes et des filles, promotion d'une gouvernance inclusive (incluant les relations avec le secteur privé) et renforcement de la résilience
- **Où travaillons-nous?** CARE interviendra dans chacun des 3 types de pays : pays à très faible revenu, pays à revenu intermédiaires, pays développés. Les rôles et actions sont bien sûr différents selon les types de pays :



- **Sur quels objectifs nous engageons-nous ?** D'ici 2020 l'ensemble du réseau CARE interviendra auprès de 150 millions

de personnes pour surmonter la pauvreté et l'injustice sociale autour de 4 résultats spécifiques :



4.2 RECONNAISSANCE DES PARTIES PRENANTES DANS LES PROGRAMMES

L'écoute de nos parties prenantes et la prise en compte de leurs intérêts sont des critères primordiaux utilisés au quotidien pour nos bénéficiaires dans les programmes. Les parties prenantes de l'association sont variées : donateurs, bénéficiaires, bailleurs de fonds, employés, bénévoles, partenaires, autres membres du réseau CARE International... Le rapport décrit notre engagement à leur égard au long des pages suivantes.

Les projets de CARE sont élaborés en déployant de nombreux outils pour tenir compte des besoins, des attentes et des spécificités culturelles des bénéficiaires. Le « marqueur genre » et le « marqueur

changement climatique/réduction des risques de catastrophe » sont 2 exemples parmi bien d'autres de ces outils, souvent développés et partagés avec d'autres ONG. Les communautés, les autorités locales ou nationales et ONG locales sont impliquées dans la co-élaboration et le déroulement des programmes dont elles assureront la pérennité.

La participation des parties prenantes se fait ensuite à toutes les étapes du programme : les Responsables et Chargés des Programmes de CARE France effectuent des visites régulières sur le terrain pour s'assurer du bon déroulement des programmes et surtout pour consulter les différentes parties prenantes (bureaux pays, partenaires opérationnels...), et en particulier les bénéficiaires, dont des représentants ont été élus / choisis. Il est en

effet primordial pour CARE France et les bureaux qui en dépendent de promouvoir l'engagement et le dialogue avec les populations locales. Des groupes de discussion sont ainsi créés avec les populations dans la majorité des programmes, avec un représentant local qui communique au bureau pays concerné les feedbacks nécessaires.

Chaque projet est visité au moins une fois par son responsable au siège. En 2014, les collaborateurs de CARE France ont effectué 89 missions sur le terrain, à Bruxelles auprès de l'Union Européenne ou pour des rencontres de travail inter ONG ou au sein du réseau CARE.

AXE DE PROGRÈS :

CARE France souhaite améliorer constamment ses pratiques en termes d'analyses d'impact au fur et à mesure de l'élaboration d'outils par CARE International ou par des confrères, mais il est difficile de convaincre les bailleurs de fonds de financer l'analyse d'impact des programmes 2 ou 5 ans après la fin de ces derniers.

4.3 LA DIMENSION GENRE DANS LES PROJETS

CARE France combat les inégalités de Genre car elles constituent l'une des causes profondes de la pauvreté. Le travail sur ces questions se fait dans deux directions : d'une part au siège et dans les bureaux pays qui en dépendent (Maroc, Cameroun, Liban), et d'autre part sur les projets (ces derniers seront évoqués plus loin dans le rapport).

CARE France suit les bonnes pratiques décrites dans le document « Gender Policy⁹ » de CARE International. Afin de renforcer les compétences de ses équipes et des bureaux pays qui dépendent de CARE France sur l'égalité des Genres, des ateliers de réflexion internes et des formations ont été régulièrement organisés et vont continuer à l'être. L'équipe s'interroge alors sur les stéréotypes et les normes sociales liés au

Genre qui affectent nos bénéficiaires, mais aussi notre vie, tant personnelle que professionnelle. Une personne de la direction des Programmes est chargée de la bonne prise en compte de la question du Genre dans la RSA de l'association.

Le Directeur Général de CARE France envoie chaque année un rapport sur les questions de Genre (au niveau du siège et des bureaux pays, et des programmes) au Conseil de CARE International.

Depuis deux ans, CARE France a mis en place un marqueur Genre qui vise à garantir que l'ensemble de ses programmes humanitaires et de développement bénéficient équitablement à tous, femmes, hommes, garçons et filles.

Cet outil analyse la capacité de chaque projet (au moment de l'évaluation des besoins, de la mise en place des activités et des résultats) à répondre aux besoins spécifiques de chacun et à contribuer au respect des droits des femmes.

La notation va de 0 à 2B selon le degré de contribution du projet concerné aux questions de Genre :

0 - NEUTRE EN GENRE

Projet pas susceptible de contribuer à l'égalité des sexes

1 - SENSIBLE AU GENRE

Projet susceptible de contribuer d'une façon limitée à l'égalité des sexes (répond aux besoins pratiques)

2 a - MAINSTREAMING GENRE

Projet susceptible de contribuer significativement à l'égalité des sexes à travers une prise en compte significative du genre (répond aux besoins pratiques et stratégiques)

2 b - ACTION CIBLEE SUR LE GENRE

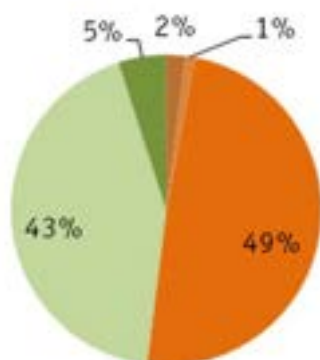
L'objectif principal du projet vise l'autonomisation des femmes, ou à faire progresser l'égalité basée sur le genre (répond aux besoins pratiques et stratégiques)

L'évaluation 2014 a démontré que 92% de

nos projets prennent en compte la dimension Genre, dont 43% contribuent significativement à l'égalité femmes/hommes.

% en budget des programmes CARE France prenant en compte la dimension Genre

■ Non évalué ■ Marqueur de 0 ■ Marqueur de 1
■ Marqueur de 2a ■ Marqueur de 2b



L'action sur les questions de Genre est également importante au niveau du Plaidoyer. CARE France a par exemple participé aux consultations organisées par le Ministère des affaires étrangères et l'Agence Française de Développement dans le cadre du développement de leurs stratégies Genre, puis

à la définition des indicateurs qui serviront d'objectifs.

CARE France bénéficie aussi de l'échange de compétences avec les autres acteurs associatifs français notamment au sein de la Commission Genre de Coordination Sud.

CARE France transmet également les recommandations de CARE International sur le Genre aux parties prenantes dans le cadre du projet de définition des objectifs post-2015 sur le Développement Durable (la suite des Objectifs du Millénaire pour le développement). Un autre sujet est le travail sur le projet « Femmes, Paix et sécurité », avec un accent mis sur la situation des femmes pendant les Printemps Arabes d'une part et les violences sexuelles d'autre part.

Tous les Bureaux de terrain ont soumis des stratégies Genre et des plan d'action Genre.

AXE DE PROGRÈS :

À terme, l'objectif est que l'intégralité des programmes de CARE prenne en compte les besoins spécifiques de filles et des femmes à tous les niveaux de leur mise en œuvre.



En République Démocratique du Congo, les femmes, victimes de violences basées sur le genre, bénéficient d'une prise en charge psychosociale © Jake Lyell / CARE



4.4 PROGRAMMES ET DROITS HUMAINS

Dans nos programmes (femmes, enfants, minorités) :

La promotion des droits humains est l'un des objectifs majeurs de nos programmes. Ainsi, la défense des droits des femmes et des filles (et leur *empowerment*) est un axe principal de travail (cf. le Rapport Annuel de CARE France pour plus de détail).

Il en va de même pour la défense des droits de l'enfant, qui est une des lignes directrices de nos programmes. Le partenariat de CARE avec l'association SERA en Roumanie visant à améliorer les conditions de vie des enfants est représentatif de cette action.

Notre programme de prévention contre le VIH/Sida au Cameroun comprend un très important volet de soutien aux homosexuel(les), souvent stigmatisé(e)s.

Nos projets d'urgence doivent suivre la politique de prévention des abus sexuels vis-à-vis des bénéficiaires en situation d'urgence applicable par tous les membres de CARE International.

Pour les partenaires opérationnels (diligence raisonnable) :

La question des droits humains se pose également au niveau des partenaires avec lesquels nous travaillons sur le terrain – il faut s'assurer que ces derniers respectent les lois internationales et locales sur les conditions de travail, ne font pas appel au travail des enfants....

5. Les relations et conditions de travail

5.1 RECRUTEMENT

CARE France rejette toute forme de discrimination.

Pour les bénévoles, CARE France souhaite également mettre en place un kit de bienvenue, incluant une charte des bénévoles et un manuel de bonnes pratiques et de comportement.

Un autre objectif fort de CARE France est de continuer à améliorer les procédures utilisées par nos équipes de recruteurs de rue, bien que l'organisation ne soit pas en charge de leur recrutement. CARE France a donc signé en 2012 la Charte Ethique de la Collecte de Rue avec France Générosités (le syndicat professionnel des organisations faisant appel à la générosité du public) et s'assure de son respect par ses deux prestataires de collecte de rue.

5.2 PARITÉ, DIVERSITÉ ET HANDICAP

Au 1^{er} juillet 2015, CARE France emploie 42 salariées au siège et 20 expatriés dont 38 femmes (31 au siège et 7 expatriées).

L'équipe de direction (5 directeurs du siège + 3 directeurs du terrain : Liban, Cameroun, Maroc) comprend 4 hommes et 4 femmes.

CARE France est attachée à la diversité. En s'inspirant de la Charte de la Diversité en entreprise¹⁰ CARE France s'engage à :

- **Sensibiliser et former les dirigeants et collaborateurs** impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité.
- **Respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination** sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de gestion des ressources humaines que sont notamment l'embauche, la formation, l'avancement ou la promotion professionnelle des collaborateurs.
- **Chercher à refléter la diversité de la société française** et notamment sa diversité culturelle et ethnique dans notre effectif, aux différents niveaux de qualification.
- **Communiquer auprès de l'ensemble des collaborateurs** l'engagement en faveur de la non-discrimination et de la diversité, et informer sur les résultats de cet engagement.
- Faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de diversité **un objet de dialogue avec les représentants des personnels.**
- **Inclure dans le rapport annuel** un descriptif de l'engagement de non-discrimination et de diversité : actions mises en œuvre, pratiques et résultats.

C'est ainsi que le recyclage du papier est effectué par Elise, une société dont les effectifs sont essentiellement constitués de personnes handicapées ou en difficulté d'insertion. Certains achats de petites fournitures se font auprès d'un CAT.

AXE DE PROGRÈS :

- **Réaliser en 2016 un audit externe « Genre »**
- **Favoriser la promotion interne des femmes**
- **Faire une charte des bénévoles**

5.3 FORMATION ET RÉMUNÉRATIONS

AXE DE PROGRÈS : Les délégués du personnel ont mis en exergue plusieurs champs de travail :

- **Politique salariale**
- **Perfectionnement du système d'évaluation / pertinence des critères**
- **Perspectives d'évolution**

5.3.1 La formation et les évolutions

Un effort spécifique est fait pour favoriser l'employabilité actuelle et future des collaborateurs et développer leurs compétences. Une revue des besoins en formation est ainsi effectuée lors de chaque évaluation. L'attribution des formations est effectuée de manière équitable, suivant les souhaits des employés, le nombre de formations déjà effectuées et leur pertinence. Les formations doivent permettre d'ouvrir les possibilités d'évolution au sein du réseau CARE et à l'extérieur de celui-ci. CARE France ne compte qu'un petit nombre de salariés et n'a pas vocation à grossir. Le réseau international a fait le choix du développement des compétences locales, en conséquence, les perspectives d'évolution vers le terrain sont faibles pour des salariés des pays du Nord.

Année	Heures de formation dispensées	Effectif CARE France
2013	520 heures	36 personnes
2014	643 heures	37 personnes
2015	509 heures	42 personnes

En 2015, les 509 heures de formation représentent 0,7% du temps de travail global des collaborateurs.

5.3.2 Rémunérations

En février 2014, à la demande du Comité de la Charte, le Cabinet Deloitte a réalisé gracieusement une enquête sur la rémunération des employés dans le secteur non lucratif français. Au siège parisien, CARE France rémunère plutôt en-dessous de la médiane du secteur des associations et fondations, généralement en raison d'un âge moyen et d'un niveau d'expérience inférieurs.

La disparité des salaires hommes/femmes est un axe de progrès, même si CARE France fait mieux que la moyenne du secteur des associations et fondations.

Explications :

- 0,2% signifie que les femmes non cadres de CARE France gagnent en moyenne un

salaire supérieur de +0,2% par rapport aux hommes non cadres de CARE France. Dans le secteur, les femmes gagnent en moyenne un salaire inférieur de -2,5% par rapport aux hommes.

- Pour les cadres, la tendance s'inverse. Les femmes cadres de CARE France sont rémunérées en moyenne -4.2% par rapport aux hommes cadres de CARE France - 6,1% dans le secteur).

AXE DE PROGRÈS :

La volonté de CARE France est de se situer dans les cinq ans au niveau du troisième quartile, si les circonstances économiques le permettent et pour des âges et des profils d'expériences comparables.



L'équipe CARE France au siège de l'association © CARE

Les rémunérations des directeurs sont décidées par le Bureau de l'association sur proposition du Directeur Général. La rémunération du Directeur Général est fixée par le Bureau, statuant hors la présence du directeur.

L'échelle des salaires au siège va de un à quatre.

Les augmentations salariales se font uniquement en fonction du niveau d'atteinte des objectifs individuels de performance annuelle.

Au 1^{er} juillet 2015 (premier jour de l'exercice), la moyenne des 3 salaires annuels bruts les plus élevés était de 78 840 euros.

Ces informations sont également publiées dans chaque rapport annuel et sont disponibles sur le site internet de l'association.

AXE DE PROGRÈS :

Sur le terrain, l'échelle des salaires est plus élevée, et il y a des divergences complexes à résoudre entre les pratiques des différents membres du réseau CARE International, ou même pour les expatriés de CARE France, en fonction des différentes nationalités et des pratiques sociales de leurs pays d'origine.

Il y a également un recours important à des contrats de travail précaires.

Les risques de népotisme, de tribalisme, de castisme ou de préférence religieuse sont importants. Les processus RH sont en place pour limiter ces risques mais il est difficile de s'assurer de leur respect. Les contraintes budgétaires que connaissent les associations rendent encore plus compliquée la mise en place de bonnes pratiques.

5.4 CONDITIONS DE TRAVAIL

Les salariés élisent deux délégués qui rencontrent la direction de l'association tous les deux mois.

Dans l'histoire de l'association, il n'y a jamais eu ni licenciement économique, ni conflit de travail.

La sécurité physique des biens et des personnes, dans les zones dites « rouges » ou « oranges » du ministère des Affaires Etrangères, est une préoccupation constante et majeure de la direction de l'association. Vu les contextes d'urgence où CARE travaille, les collaborateurs, de toutes nationalités, peuvent se retrouver exposés à des dangers variés et très sérieux. CARE International dispose d'une équipe de sécurité mutualisée et basée à Genève au Secrétariat International. Tous les bureaux de pays opérant dans des zones à risque ont un officier de sécurité. CARE France suit les procédures appliquées par CARE International¹¹ et effectue des rappels dans le manuel des Ressources Humaines sur ces deux points.

Un suivi psychologique est pris en charge pour tout salarié estimant qu'il a connu une expérience traumatisante sur le terrain.

Il reste que les principaux risques courus par les équipes sur le terrain sont :

- Les accidents de la circulation
- Les risques alimentaires
- Les maladies sexuellement transmissibles et le paludisme

CARE France et CARE International mènent des politiques actives de réduction de ces risques par des campagnes de sensibilisation des salariés.

AXE DE PROGRÈS :

Sur le terrain, tous les employés ne bénéficient pas d'une assurance santé généralisée. Ce chantier doit être ouvert.

6. Les questions relatives aux parties prenantes externes

6.1 LES RELATIONS AVEC LES ENTREPRISES

Entreprises et fondations ont représenté 12% (3,6 M euros) des ressources de l'association en 2015.

Une équipe CARE est dédiée au suivi des relations avec les entreprises et les fondations. Sa mission est de développer des partenariats avec de grandes entreprises sur des programmes co-construits, en lien avec les communautés et les bureaux de pays, mais aussi de challenger les entreprises sur leurs pratiques...

L'équipe des partenariats avec les entreprises travaille en étroite relation avec ses homologues des autres membres du réseau, dans les sièges ou sur le terrain, et consulte le cas échéant, les spécialistes d'autres associations afin de réaliser des *due diligences* avant tout possible partenariat avec une entreprise (par exemple, le réseau CARE International refuse de s'engager avec des entreprises du secteur de l'armement). Il s'agit d'évaluer les risques et opportunités liés à la collaboration avec un partenaire et de pouvoir prendre une décision éclairée.

AXE DE PROGRÈS :

Des principes d'engagement avec le secteur privé communs au réseau CARE sont en cours de révision et seront finalisés d'ici fin 2016. Ces principes seront accessibles à nos parties-prenantes.

Chaque partenariat fait l'objet d'une convention signée par les deux parties qui encadre la relation et fixe, les objectifs, les modalités financières, le reporting, la communication etc... Les partenaires sont à la fois des donateurs et des acteurs de ces programmes. Ils sont régulièrement informés du suivi de ces actions par l'envoi de rapports personnalisés. L'équipe gère sur le même principe les relations avec les fondations et les grands philanthropes privés.

Tout partenaire peut à tout moment visiter le projet soutenu et avoir accès aux comptes de CARE France.

Une enquête de satisfaction a été réalisée par l'agence Mecelink en 2013 auprès de 17 partenaires entreprises sous la forme d'entretiens téléphoniques. L'objectif était de permettre aux entreprises et fondations associées à CARE d'exprimer leurs avis sur le partenariat, que ce soit en termes de relation avec l'équipe, de reporting sur les projets, de communication et d'évaluation notamment.

Principales conclusions :

- Les 3 critères pour avoir choisi CARE: crédibilité, savoir-faire, ancrage local dans les pays du sud
- CARE est reconnue par ses partenaires pour sa transparence, son professionnalisme et son esprit d'innovation
- 90% des partenaires se déclarent satisfaits du partenariat avec CARE
- 80% jugent très bonne ou bonne la relation avec l'équipe de CARE
- 50% souhaitent s'engager sur d'autres activités
- 19% ont mis en place un système d'évaluation du partenariat et 43% y seraient favorables
- 94% ont valorisé le partenariat en interne et 88% en externe.

L'enquête de satisfaction sera reconduite fin 2015.

AXE DE PROGRÈS :

CARE France est en train de développer un outil d'évaluation de ses partenariats qui sera testé et déployé en 2016.

En 2014, CARE France a signé les principes directeurs pour la consultation des parties prenantes élaborés par le Comité 21¹², dont CARE France est membre. Ces principes¹³ doivent désormais être intégrés lors des relations avec les entreprises et également appliqués lors des consultations que mène CARE France envers ses propres parties prenantes.

6.2 LES RELATIONS AVEC LES BAILLEURS INSTITUTIONNELS

Les bailleurs institutionnels ont représenté 61% des ressources de l'association en 2015 (17,8 M euros).

Les relations avec les bailleurs institutionnels sont gérées par les équipes programmes qui répondent aux appels d'offres. Elles informent régulièrement les bailleurs du développement des programmes, également par l'envoi de rapports qui répondent au format souhaité par les bailleurs.

Les bailleurs publics institutionnels sont des Etats : ils peuvent avoir un agenda politique, religieux, militaire.... ne correspondant pas aux valeurs de CARE. L'avis du Bureau du CA de l'association est demandé pour tout cas éthique.

6.3 LES RELATIONS AVEC LES DONATEURS PRIVÉS

Les donateurs individuels privés ont représenté 26% des ressources de l'association en 2015 (7,5 M euros).

L'équipe Marketing est quant à elle en charge des relations avec les 80 000 donateurs de l'association. Les donateurs reçoivent tous les ans un résumé des états financiers et faits marquants de l'année (*l'Essentiel*) examiné par le Comité de la Charte. Ils disposent d'un espace dédié sur le site internet de l'association, qui leur permet par exemple de consulter les actions de l'association et de télécharger les justificatifs de leurs dons.

Une politique « Legs » a été adoptée par le CA de CARE France pour éviter tout abus ou conflit d'intérêt.

7. Les actions de CARE France pour l'environnement

CARE France agit en interne pour réduire de manière importante son empreinte environnementale et carbone et s'adapter au changement climatique à l'horizon 2020. Pour cela, nous tentons d'appliquer une politique de développement durable pour tendre vers des meilleures pratiques.

Cela s'articule autour de la définition et suivi de bonnes pratiques, de la mise en place d'un cadre de suivi d'indicateurs, et d'une équipe de personnes volontaires pour suivre l'évolution des pratiques et comportements.

7.1 UN MARQUEUR « CHANGEMENT CLIMATIQUE/RÉDUCTION DES RISQUES (RRC) » POUR CHAQUE PROJET

D'ici à 2017, tous les projets seront notés selon un marqueur « changement climatique / réduction des risques » en plus du marqueur « genre ». Ce marqueur, créé entre 2012 et 2013 est testé sur un nombre restreint de projets en 2014 et 2015. Il permet d'analyser dans quelle mesure les projets et programmes menés par CARE France prennent en compte les risques de catastrophes naturelles et les changements climatiques et contribuent à réduire la vulnérabilité des populations bénéficiaires.

AXE DE PROGRÈS :

Systématisation du marqueur « changement climatique/réduction des risques »

7.2 LE PLAIDOYER CONTRE LES DÉRÈGLEMENTS CLIMATIQUES

CARE France investit significativement dans des actions de plaidoyer sur les politiques pour lutter contre les causes et conséquences du changement climatique. Nous poursuivons nos efforts en réseaux (Centre d'expertise de

CARE sur pauvreté, environnement, changement climatique - PECCN, Coordination SUD, Réseau Action Climat, Coalition Climat 21, Réseau Climat & Développement) pour maximiser notre efficacité et notre impact. Nos actions sont diverses : participations aux négociations internationales sur le climat depuis 2011, rédaction de nombreux documents de plaidoyer institutionnel et rapports techniques avec nos partenaires français et internationaux, organisation et participation à des conférences internationales, visite d'étude à Madagascar avec 4 parlementaires français en septembre 2015...

Le plaidoyer passe aussi par la sensibilisation du grand public qui peut faire pression sur le gouvernement. En 2015, nous avons donc mené de nombreuses actions pédagogiques pour différents publics. Le projet de street art « *Le Climat au Pied du Mur* » a permis de sensibiliser le grand public grâce à une démarche artistique et solidaire. 5 artistes d'art urbain ont illustré l'impact du changement climatique sur les droits humains (accès à l'eau, à l'alimentation, à un habitat décent, à la justice sociale et l'égalité des chances) sur 5 murs de Paris. Des outils pédagogiques ont également été lancés en septembre : un **MOOC** (*Massive Open Online Course*), un mini-site sur les négociations climat. Et 283 enfants de 8 à 11 ans ont participé à des séances de sensibilisation.

De nombreuses activités médiatiques ont également été réalisées (voyage de presse, petits déjeuners médias, participation aux émissions traitant du changement climatique).

7.3 LE BILAN CARBONE DE CARE FRANCE

La réduction des émissions de gaz à effet de serre est un sujet majeur et CARE France veut y apporter sa contribution. CARE a décidé de se focaliser sur quelques données à suivre pour analyser l'évolution de son empreinte carbone.

7.3.1 Le bilan carbone global de 2009 (sur données 2007-2008)

CARE a réalisé un Bilan Carbone (BC) en 2009 sur les données 2007 et 2008 par le prestataire ECO2 Initiative. Le bilan carbone (BC) initial était limité au périmètre du siège parisien et à nos fournisseurs. Il portait sur l'analyse des données 2007 et 2008. Il a établi que :

- 47% de l'empreinte carbone est dû aux déplacements, essentiellement aériens ;
- 46% est dû au volume de papier, essentiellement celui utilisé pour les appels de fonds (mailings) vers les donateurs individuels ;
- Aucun autre poste ne contribue à plus de 2%.

Période couverte : 01/07/2007-30/06/2008

Les incertitudes qu'on observe sur ces résultats sont conformes à la moyenne de celles qu'on peut observer en moyenne dans les études de ce type (typiquement 35% pour l'incertitude globale). Le point essentiel à prendre en compte est que les incertitudes ne génèrent pas d'équivoque sur l'identité des postes majeurs d'émission d'une part et des postes secondaires d'autre part.

Afin de rendre plus accessible le suivi des émissions de gaz à effet de serre (GES), ECO2 Initiative a proposé un bilan simplifié pour lequel la collecte représente un effort accessible en interne.

Ce tableau de pilotage a été constitué avec 2 objectifs:

- L'élaboration d'un système de suivi de la démarche carbone de CARE France qui soit compréhensible et utilisable en interne sans nécessité d'une expertise externe,
- La pertinence du suivi pour rendre compte des deux sources d'émissions majeures liées à l'activité de CARE France (avion et papier, soit 90% des émissions de GES du bilan carbone).

La *Greenteam* s'est réunie régulièrement pour identifier et mettre en œuvre des pistes d'amélioration et réduire l'empreinte environnementale de CARE France.

Pour le calcul des émissions de CO2 en 2014, la *Greenteam* s'est focalisée sur certains postes :

- Déplacements de personnes définis par les trajets en avion ;
- Matériaux entrants, mais uniquement la composante « papier » ;
- Consommation électricité.

Période couverte FY14: 01/07/2013 – 30/06/2014

7.3.2 Le suivi du bilan carbone entre 2008 et 2014

En comparant des données harmonisées entre les années fiscales 2008 et 2014, on remarque que les émissions de gaz à effet de serre ont diminué de 2%. Sur la période 2007-2008, CARE France a émis 325,21 Tonnes d'équivalent CO2. Sur la période 2013-2014, CARE France a émis 318,28 Tonnes équivalent CO2. Pourtant les effectifs ont augmenté, passant de 24 à 36 salariés au siège. L'empreinte carbone par salarié au siège a quant à elle diminué de 21%, passant alors de 11,21 Tonnes équivalent CO2 à 8,84 Tonnes équivalent CO2.

De AF08 à AF14, nous avons réduit nos émissions de GES de 2%
Objectif 2020 : -20%

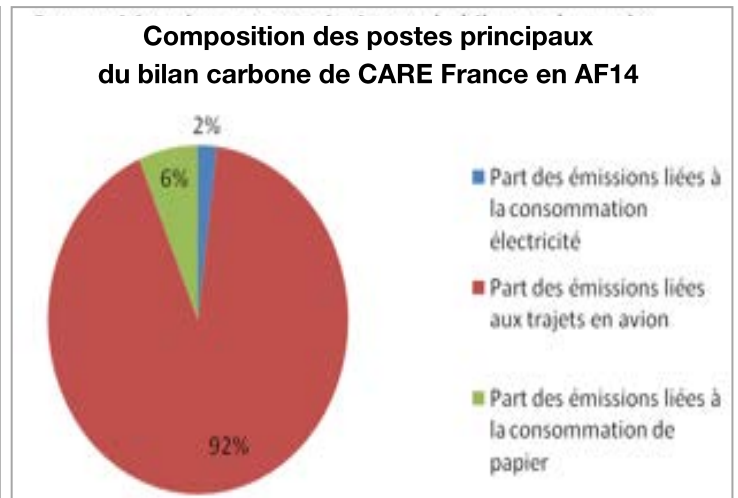
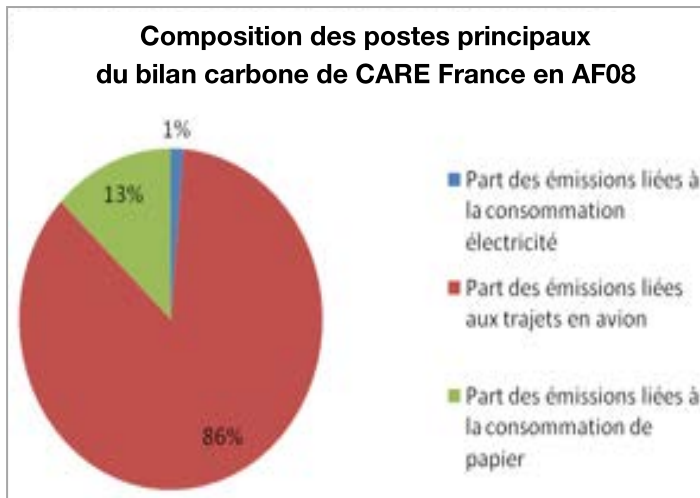
	AF08		AF14		Evolution en eq CO2
	Vol	EqCO2	Vol	EqCO2	
Conso Papier	16,6t	41,96	8,37t	18,78	- 55%
Electricité	48077 kWh	4,33t	65661 kWh	59t	+ 36%
Trajets en avion	1 092 459	278,92t	1 334 921	293,60	+ 5%
Total		325,21		318,28	-2%
Total par pers (siège)		11,21		8,41	- 21%



En Thaïlande, CARE travaille avec les communautés pour renforcer les systèmes de gestion de l'eau des rizières et zones agricoles dans les régions impactées par le changement climatique. © Phalaform Paomai / CARE

La composition des Bilans carbone demeurent proches entre les deux périodes. Les trajets en avion restent le premier poste d'émissions

de gaz à effet de serre, alors que la part des émissions liées à la consommation de papier a été divisée par deux.



7.3.2.1 Le transport

Notre objet social international implique de nombreux déplacements en avion. Les trajets en avion demeurent le principal poste d'émission de gaz à effet de serre de CARE France. La hausse des trajets en avion s'explique principalement par une augmentation du portefeuille programmatique.

Cela dit, les trajets en avion par salarié ont diminué de 28%. Les trajets court courrier (<1000km) représentent une part minime des trajets totaux (moins de 1%).

La Composition des trajets d'avion : la part des trajets court-courrier a diminué de 79% entre les deux périodes. S'ils ne représentaient que 3% des trajets en FY08, ils ne comptent désormais 0,5% des trajets en FY14. La grande majorité des trajets court-courrier se réalisent en sous-région lorsqu'il est difficile de remplacer par d'autres moyens de transport pour cause de sécurité, temps et aléas climatiques.

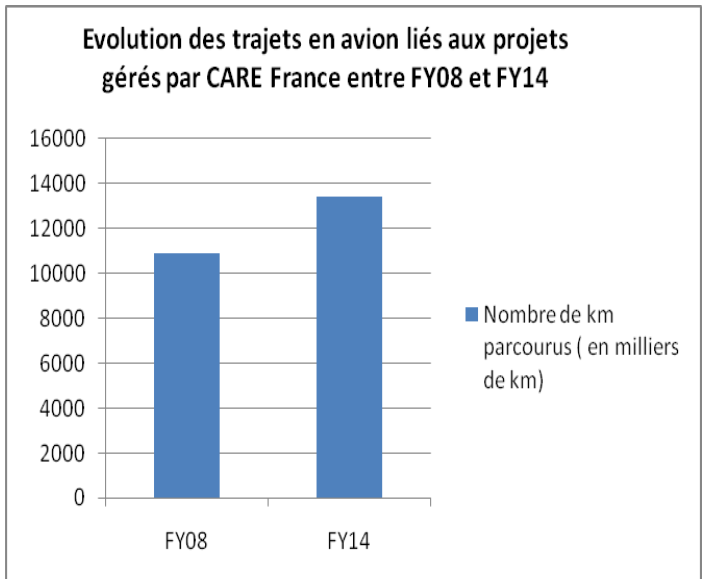
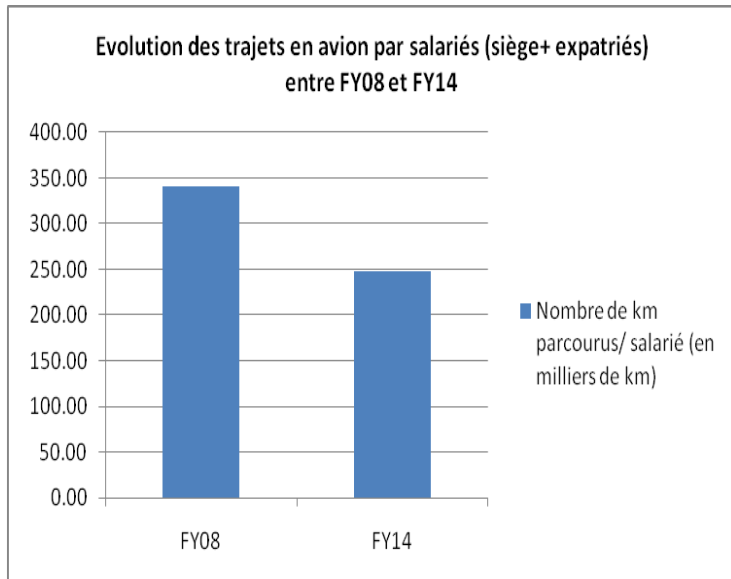
NB : pour les trajets d'avion, les effectifs pris en compte regroupent salariés siège et expatriés, soit 54 personnes en FY14 plutôt que 32 en FY08.

AXE DE PROGRÈS :

limiter globalement les trajets en avion à travers les actions suivantes :

- Mise en place des systèmes de communication/téléconférence à distance efficaces ;
- Développement des échanges Sud-Sud régionaux dès que possible ;
- Renforcement de la coopération européenne entre équipes Programmes pour se faire représenter et éviter certaines réunions internes CARE ou missions terrain ;

Etant donné que les émissions ne pourront être réduites à zéro, le réseau CARE réfléchit à la mise en place d'un programme de compensation carbone propre à l'ensemble de CARE International d'ici à 2020 : le « prix » des émissions serait investi dans des programmes d'adaptation, réductions des risques et ou d'énergies renouvelables...



7.3.2.2 La consommation de papier en forte baisse

Alors que la consommation globale au siège a diminué de 55% entre FY08 et FY14, la consommation moyenne par salarié a baissé de 74%. Cela s'explique principalement par une baisse du nombre de mailings. La consommation de papier est passée de 17,83 Tonnes en FY08 à 6,51 Tonnes en FY14.

La consommation globale de papier devrait continuer à baisser (utilisation en baisse des mailings papier) mais la marge de progrès sur l'utilisation du papier par les employés est encore importante.

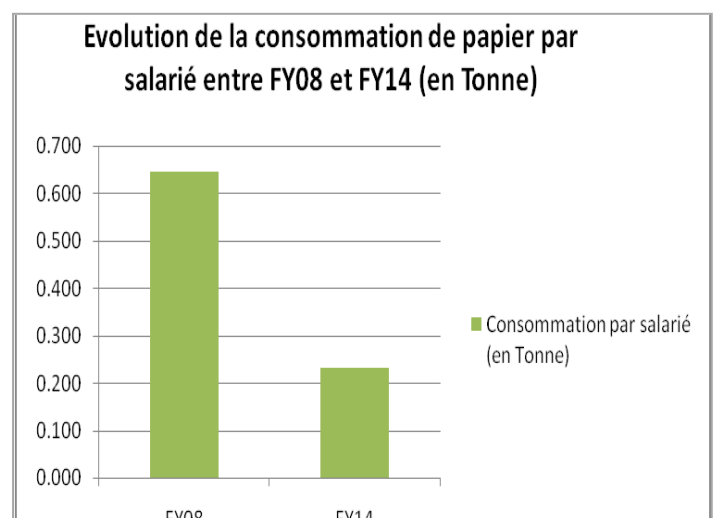
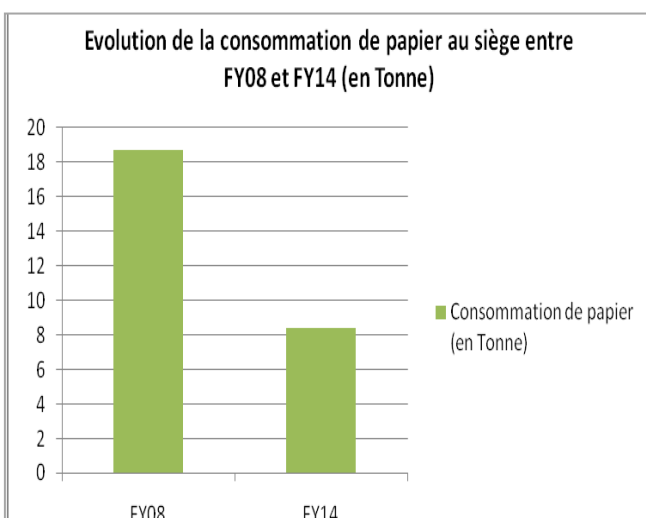
CARE France utilise principalement du papier recyclé et issus de forêts gérées durablement pour les impressions en interne et certains rapports. Le rapport annuel de CARE France

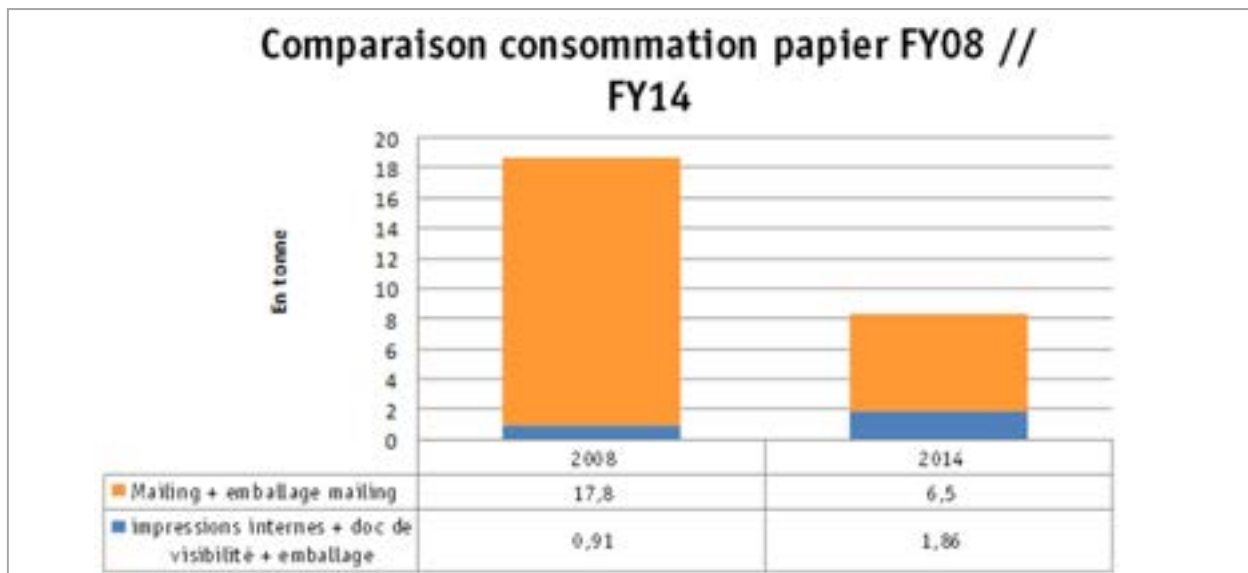
est par exemple imprimé sur Papier PEFC.

CARE France tente également de réduire au maximum le gaspillage de papier. Les équipes sont encouragées à imprimer en recto-verso et recycler les impressions en papiers de brouillon.

AXE DE PROGRÈS :

- **Faciliter les procédures pour travailler à distance sur les supports numériques (accéder à un cloud, Team Viewer,...) ;**
- **Paramétrer les ordinateurs pour imprimer en recto-verso et favoriser la réutilisation des impressions ratés ;**
- **Systématiser l'utilisation de papier recyclé labellisé PEFC ou FSC ;**
- **Améliorer les procédures pour optimiser les volumes d'impression et de mailings pour minimiser les pertes et gâchis.**





7.3.2.3 La consommation d'énergie

La consommation d'électricité a fortement augmenté entre les deux périodes (de 48%) alors que le nombre de salarié au siège n'a augmenté que de 26%. Cela ne reflète pas une tendance générale car la consommation d'électricité pour FY15 a rebaisé à 52 889 kWh.

Afin de réduire son impact environnemental CARE France a changé de fournisseur d'électricité récemment et opté pour le fournisseur Planète Oui, fournisseur d'électricité 100% renouvelable.

AXE DE PROGRÈS : Sensibiliser les équipes à éteindre les lumières, ordinateurs en veille, radiateurs.

7.3.2.4 Objectifs pour 2020

CARE France qui demande à la France et à l'Europe d'augmenter ces objectifs de réduction de Gaz à Effet de Serre (GES), se donne un objectif plus ambitieux: - 20% d'émissions de GES d'ici 2020 par rapport à 2007.

7.4 LE RECYCLAGE

CARE France a mis en place une solution de recyclage au niveau du siège afin de limiter

son impact environnemental: ainsi, le papier, les canettes et les bouteilles en plastique sont récupérées et recyclés par l'entreprise d'insertion Elise.

En 2013, 1,12 tonne de papier, 23 kg de canettes et 13 kg de bouteilles en plastique ont pu être récupérés. En 2014, CARE a recyclé 1,4 tonne de papier, 16kg de canettes et 9kg de bouteilles plastiques. Cela équivaut à:

- 18 arbres sauvés ;
- 31 290 litres d'eau économisés ;
- 574 kg de CO2 économisés ;
- 4172 KWH non-consommés!

AXES DE PROGRÈS :

- Réduire nos déchets plastiques ;
- Triier le verre.

7.5 DÉVELOPPEMENT ET ACHATS DURABLES

Dans le cadre de la démarche RSE, nous tentons de nous engager avec des fournisseurs et partenaires engagés dans des pratiques « durables ». Le papier et le matériel informatique acheté est généralement issu de recyclage. Nous avons également amélioré nos pratiques sur l'achat des fournitures de cuisine. Par exemple, une partie des courses (lait, thé, café, miel) est issue de l'agriculture biologique et commerce équitable.

Lors des appels d'offre, il est demandé aux prestataires de présenter leur politique de RSE. La plupart des PME qui sont nos prestataires n'en ont pas...

AXES DE PROGRÈS :

- Définir un cahier des charges et systématiser les achats « durables » pour les fournitures de bureau, alimentation, informatique, street-marketing.
- Définir une grille de critères de sélection pour les partenaires et sous-traitants au siège et sur le terrain.

7.6 SENSIBILISATION DES ÉQUIPES

Dans la plupart des bureaux CARE, des équipes Green Teams volontaires ont été créées pour définir des bonnes pratiques et

proposer des recommandations aux directions générales. La Green Team française communique régulièrement sur ses actions via l'envoi de la green newsletter. Une charte green sera également incluse dans le kit de bienvenue distribué aux nouveaux arrivants.

De plus, le plan d'action climat piloté par le pôle Programmes/Plaidoyer vise à sensibiliser et mobiliser l'écosystème de CARE France (les équipes du siège, le Conseil d'Administration, le Cercle Femmes, les partenaires) sur les enjeux liés au changement climatique à travers des sensibilisations et formations.

AXE DE PROGRÈS : Mettre en réseau les équipes GreenTeam à travers le monde.

8. Tableau des objectifs et des indicateurs de succès

	Indicateur	Objectifs	Evaluation 2015
Gouvernance	Parité de Genre	50-50	atteinte
	Taux de participation au CA	75%	51%
Gestion	Nombre de risques à maîtrise faible en zone orange	0	4
Chaîne de valeur	Publication de la politique de CARE International sur les principes d'engagement avec le secteur privé	mise en place en 2016	en cours
Ressources humaines	Positionnement salarial global par rapport au secteur associatif	au 3 ^e quartile	sous la médiane
	% du temps de travail consacré à la formation	2%	0,7% (509 heures)
Impact des programmes	Taux de projets ayant la note la plus haute du marqueur Genre	90%	48%
	Taux de projets ayant la plus haute note du marqueur Changement Climatique et RRC	80%	?
Environnement	Réduction du km en avion	-20% de 2014 à 2020	1,3 million de km
	Émissions annuelles de GES	-20% de 2014 à 2020	318,28 teq CO2
	Taux de papier utilisé labellisé PEFC et FSP	100%	?

9. Diffusion de ce document

Ce document a été conçu dans une démarche d'apprentissage et d'échange. Toutes remarques et contributions sont les bienvenues et peuvent être adressées à CARE France (info@carefrance.org).

Il est diffusé aux membres du Conseil d'Administration, aux salariés, bénévoles et adhérents de l'association, à tous les membres du réseau CARE, aux partenaires et bailleurs de fonds. Il est à la disposition des donateurs et du public sur le site internet de l'association.

REMERCIEMENTS

- Aux collaborateurs de CARE France, volontaires de la green team, pour leur enthousiasme et leur volonté de progrès,
- à Stéphane Cima, bénévole et adhérent de CARE France qui a rédigé la première version de ce document,
- à Bénédicte Faivre-Tavignot et à ses élèves du Mastère Management du Développement Durable d'HEC, Anne-Elisabeth Costafrolaz, Alina-Maria Moldovan, Pei-Chen Tseng, qui nous ont mis le pied à l'étrier....



CARE a apporté une aide d'urgence aux victimes des séismes qui ont durement touché la population népalaise début 2015. CARE est toujours présente sur place pour aider à la reconstruction. © Brian Sokol / CARE

SOURCES :

1. Code de CARE International www.care-international.org
2. Les membres sont l'Allemagne-Luxembourg, l'Autriche, l'Australie, le Canada, le Danemark, les Etats-Unis, la France, l'Inde, le Japon, la Norvège, les Pays-Bas, le Pérou, le Royaume-Uni et la Thaïlande. Le réseau compte également des antennes en Belgique, en Tchéquie et aux Emirats Arabes Unis.
3. Rapport annuel 2015 www.carefrance.org
4. Outil développé par McKinsey & Company et disponible à l'url : <http://mckinseysociety.com/ocat/>
5. Principales politiques communes au réseau CARE international : External feedback and complain policy, Gender policy, Policy framework for CI relations with military forces, Prevention of sexual exploitation & abuse policy, Public information disclosure policy (accessibles sur internet). <http://www.CARE-international.org/about-us/accountability.aspx>
6. www.sphereproject.org
7. www.comitecharte.org
8. Communication Handbook, CARE International
9. La politique de CARE International en matière de Genre, février 2009
10. www.charte-diversite.com
11. Safety and Security Handbook , Policy Framework on Civil-Military relations
12. www.comite21.org
13. <http://diag26000.eu/>
14. *Le bilan carbone de CARE France*, ECO2 Initiative, mars 2009



www.carefrance.org

71 rue Archereau

75019 PARIS

Tél. : 01 53 19 89 89

Fax : 01 53 19 89 90

E-mail : info-care@carefrance.org

www.carefrance.org

